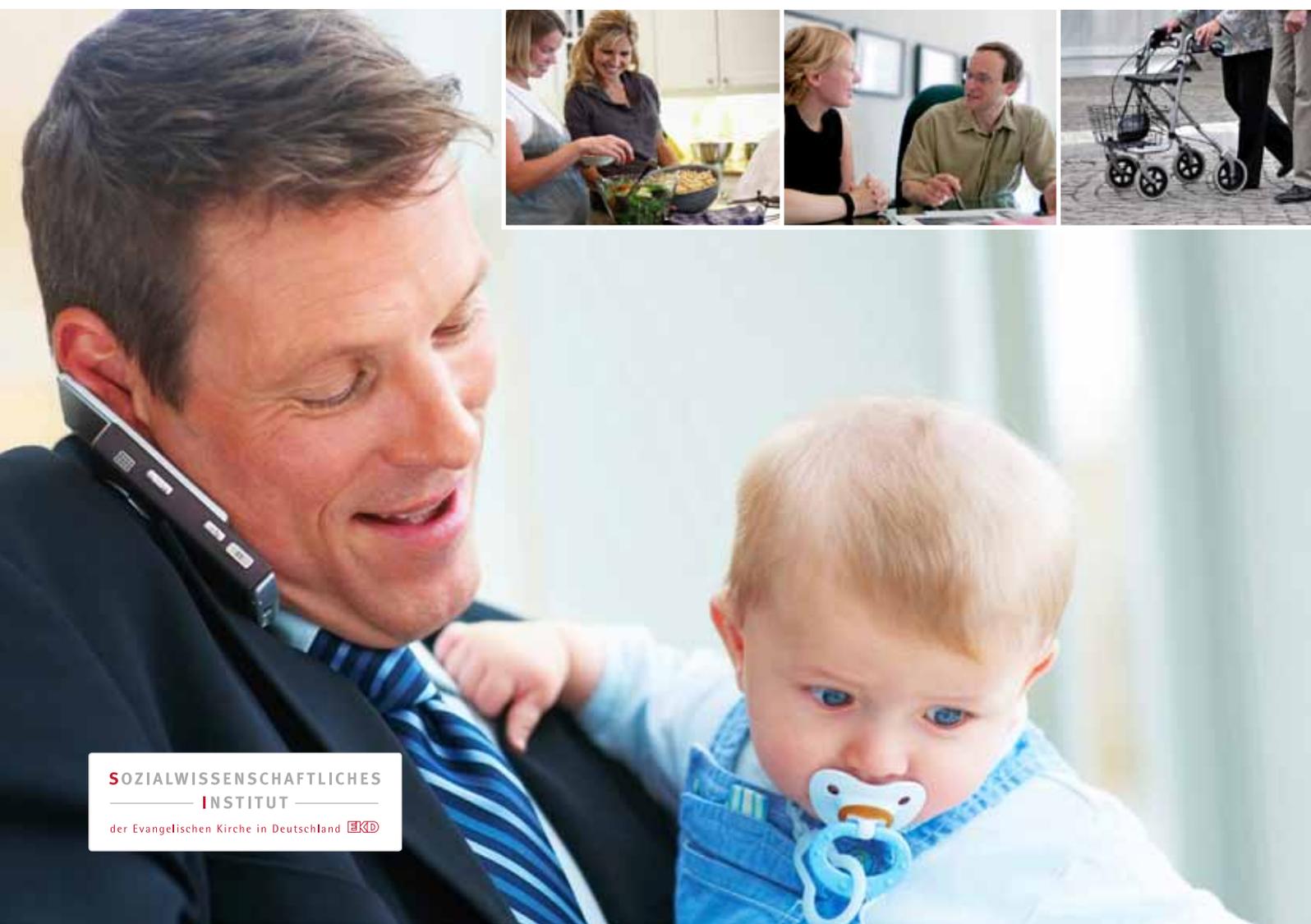


Familienorientierte Personalpolitik

in Kirche und Diakonie

Thomas Rinklake, Elisa Marchese,
Andreas Mayert, Bernd Halfar

SI
aktuell



SOZIALWISSENSCHAFTLICHES
INSTITUT

der Evangelischen Kirche in Deutschland 



Familienorientierte Personalpolitik

in Kirche und Diakonie

Sozialwissenschaftliches Institut der EKD (SI)
Arnswaldtstraße 6, 30159 Hannover
Telefon 0511-554741-0
e-mail: info@si-ekd.de

Autoren:
Thomas Rinklake, Elisa Marchese, Andreas Mayert, Bernd Halfar

Projektleitung:
Dr. Andreas Mayert

Redaktion:
Renate Giesler

Die deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme
Familienorientierte Personalpolitik in Kirche und Diakonie
ISBN 978-3-9814883-3-3

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen sowie für sämtliche Speicherung und Verarbeitung in datenverarbeitenden Systemen. Es ist nicht gestattet, Abbildungen zu digitalisieren.

Umschlag: ©iStockphoto.com/Yuri_Arcurs, PhotoInc, lisegagne, Coqrrouge; Frontispitz: Yuri_Arcurs

© creo-media, Hannover · 2012

creo-media GmbH
Agentur · Druckerei · Verlag
Bischofsholer Damm 89
30173 Hannover
www.creo-media.de

Layout, Satz, Typographie und Bildbearbeitung bei: creo-media, info@creo-media.de

Inhaltsverzeichnis

6	Vorwort
9	Ergebnisse auf einen Blick
14	1. Die Bedeutung familienorientierter Personalpolitik
14	Die Bedeutung für Mitarbeitende
17	Die Bedeutung für Unternehmen
24	2. Studiendesign
24	Ziel der Studie, Aufbau der Studie, weiteres Vorgehen
27	3. Verankerung familienorientierter Personalpolitik in Kirche und Diakonie
27	Bedeutung von Unternehmensführung und Kultur
36	Familienorientierte Personalpolitik als Teil der Unternehmensstrategie
43	Maßnahmen familienorientierter Personalpolitik
51	Kritische Diskussion
64	Empfehlungen der Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen
66	4. Effekte familienorientierter Personalpolitik
66	Effektvermutungen in evangelischen Organisationen
68	Modellrechnung zu monetären Effekten
72	Wirkungsorientierung als lohnende Ergänzung familienorientierter Personalpolitik
75	5. Herausforderungen und Chancen familienorientierter Personalpolitik für Kirche und Diakonie
75	Strategische Herausforderungen und Anknüpfungspunkte
78	Offene Fragen
80	6. Empfehlungen
83	7. Anhang
83	Abkürzungsverzeichnis
83	Abbildungsverzeichnis
84	Tabellenverzeichnis
84	Literatur

Vorwort

Forderungen nach einer besseren Vereinbarkeit von beruflicher Arbeit und Familienleben stehen in Deutschland überall ganz oben auf der Tagesordnung. Dass dies so ist, hat viele Gründe. Sie haben insbesondere mit der Entwicklung der Geburtenrate, sprich: der demografischen Krise, in Deutschland zu tun. Sie sind aber auch in der Entwicklung der Arbeitswelten begründet, die die früher üblichen Trennungen zwischen Arbeit und Nicht-Arbeit zusehends erodieren lassen. Und sie sind darauf zurückzuführen, dass gelebte Chancengleichheit in der Arbeitswelt erfordert, dass Menschen mit Familienverantwortung nicht strukturell benachteiligt und einem größeren Armutsrisiko ausgesetzt werden.

Die Folgen unzureichender Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind vielfältig. Menschen, die dies eigentlich gerne möchten, gründen keine Familie, so dass sich die demografische Situation immer weiter verschärfen wird. Menschen mit pflegebedürftigen Angehörigen stehen vor der Wahl, ihre Berufstätigkeit einzuschränken oder Pflegeverantwortung nicht wahrnehmen zu können. Deutschland steckt in einer Reproduktionskrise und muss sich zur gleichen Zeit mit den bereits unvermeidlichen Folgen des demografischen Wandels auseinandersetzen. Auf vielen Ebenen wird nach Auswegen gesucht. Die Förderung einer größeren Familienfreundlichkeit in den Unternehmen und Organisationen ist deswegen oberstes Gebot.

Und dies gilt auch für die Einrichtungen der evangelischen Kirche und ihrer Diakonie. Auch hier sind die Anforderungen an den Beruf hoch und Phänomene wie Entgrenzung und Subjektivierung schon seit Langem immer deutlicher zu beobachten. Insofern stellen sich die auch sonst in der Gesellschaft vorhandenen Probleme mit gleicher Dringlichkeit in der Kirche. Es kommt aber noch hinzu, dass Familie für protestantische Christen einen besonderen Wert aufweist. Familie stellt eine ursprüngliche Form der Gemeinschaft dar, in der das Leben weitergegeben wird, und sie wird deswegen immer auch einen hohen religiösen und moralisch-ethischen Wert beibehalten. Wenn Kinder nicht mit dem christlichen Glauben in Berührung kommen, so ist die Chance, dass sie später als Erwachsene einen positiven Zugang zu Gott finden können, statistisch gesehen ausgesprochen gering. Die Kirche ist deswegen in besonderer Weise auf Familien angewiesen. Religionssoziologisch kann man geradezu von einer Symbiose von Kirche, Religion und Familien sprechen. Diese Einsicht sollte nun noch eine zusätzliche Motivation für die kirchlichen Arbeitgeber, Organisationen und Unternehmen sein, in besonderer Weise und vorbildhaft die Anstrengungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu steigern.

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung bestätigen die besondere Beziehung von Kirche, Diakonie und Familie deutlich. Kirche und Diakonie können sich in ihren Anstrengungen zur Familienfreundlichkeit sehen lassen und im Ranking der gesellschaftlichen Institutionen standhalten. Dennoch zeigt die Untersuchung auch ein spezifisches, für Kirche und Diakonie typisches, Ergebnis: Die Anstrengungen erfolgen vielfach auf einer geradezu selbst familiären und informellen Ebene. Weitaus weniger wird die Vereinbarkeit von Kirche und Familie als ein strategisches und organisatorisches Ziel in Kirche und Diakonie verfolgt. Oft stehen viele Möglichkeiten familienfreundlicher

Personalpolitik zur Verfügung, ob und wie sie eingesetzt werden hängt jedoch stark vom Wohlwollen der Vorgesetzten oder Dienststellenleitungen ab.

Dies muss kein Nachteil sein, aber es macht deutlich, dass die Leitungen von Kirchen und Diakonie in Sachen Familienfreundlichkeit nicht immer strukturiert vorgehen. Das Ergebnis ist in dieser Hinsicht durchaus typisch für die Verfasstheit von Kirche und Diakonie, die selbst in eine unendlich große Zahl von oft kleineren oder mittelgroßen Einrichtungen zerfällt. Der organisatorische Zusammenschluss dieses großen Feldes mit insgesamt über 500.000 Arbeitsplätzen in Deutschland ist noch nicht ausreichend. Dies zeigt sich auch daran, dass Vernetzungsmöglichkeiten zwischen großen diakonischen Einrichtungen und kirchlichen Kindergärten so gut wie gar nicht in den Blick geraten, obwohl sich an dieser Stelle eine engere Zusammenarbeit im Interesse aller empfehlen würde.

Die vorliegende Studie beschränkt sich nicht auf eine Beschreibung und Analyse des Status quo familienfreundlicher Personalpolitik in evangelischen Organisationen, sondern entwickelt auch gut praktikable Empfehlungen, die sich insbesondere an Leitende in Kirche und Diakonie richten. Die Studie selbst ist vom Rat der EKD in Auftrag gegeben worden. Die Daten wurden von der xit GmbH in Nürnberg im Auftrag des Sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD erhoben und aufbereitet. Am Sozialwissenschaftlichen Institut haben Dr. Andreas Mayert und Renate Giesler die Aufgabe der redaktionellen Ausarbeitung übernommen.

Ein spezieller Dank gilt den Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern aus Kirche und Diakonie, die die Studie mit ihrem Wissen und ihren Einschätzungen unterstützt haben. Sie haben mit dazu beitragen, die Diskussion um eine familienorientierte Personalpolitik voranzutreiben.

Prof. Dr. Gerhard Wegner

Direktor des Sozialwissenschaftliches Instituts der EKD

Ergebnisse auf einen Blick

Familienfreundliche Personalpolitik von Unternehmen und Organisationen drückt sich in all jenen Praktiken aus, die Mitarbeitern die Vereinbarkeit beruflicher Pflichten mit wahrgenommener Familienverantwortung erleichtert und die über das gesetzlich und tarifvertraglich vorgeschriebene Ausmaß hinausgehen.¹ Die vorliegende Studie zeigt, dass evangelische Organisationen sich an vielen Stellen über die Erfüllung arbeitsrechtlicher Ansprüche hinaus für familienfreundliche Arbeitsbedingungen engagieren. Familienfreundliche Personalpolitik ist somit Teil ihres Handelns. Jedoch zeigt die Studie auch, dass der Professionalisierungs- und Organisationsgrad dieses Handelns stark unterschiedlich ausfällt. Häufig bewegt sich familienorientierte Personalpolitik eher auf einer informellen Ebene, sucht individuelle Lösungen und ist stark an Einzelpersonen gebunden. In der Praxis erweist sich dieses Vorgehen als durchaus funktionsfähig, lässt aber auch Spielraum für Verbesserungen, die sowohl Unternehmen und Organisationen als auch Mitarbeitende besser stellen könnten.

Die wichtigsten Ergebnisse der Studie:

Bedeutung von Unternehmenskultur und Führung

- Vorgesetzte spielen in evangelischen Organisationen eine zentrale Rolle bei Planung, Umsetzung und Erfolg familienorientierter Personalpolitik.
- Diese stark an die Führungskräfte gekoppelte Vorgehensweise funktioniert vielfach recht gut. Allerdings bleibt Familienorientierung stark an Personen gebunden und wird mitunter nur wenig strukturell verankert.
- Das Thema Pflege wird bisher bei der Ermittlung des Unterstützungsbedarfs von Seiten der Arbeitgeber noch vielfach vernachlässigt.
- Verschiedene Träger setzen auf verpflichtende Fortbildungen für Führungskräfte, die auch familienorientierte Führungsgrundsätze thematisieren. Strukturelle Vorkehrungen zu einer spezifischen (Weiter-)Qualifizierung sind jedoch noch relativ selten.
- Dem Betriebsklima kommt eine wichtige Rolle zu. In der Regel scheint eine große Solidarität unter den Mitarbeitenden vorhanden zu sein, die Kolleginnen und Kollegen die Wahrnehmung von Familienverantwortung erleichtert.
- Betriebskultur und Führung müssen Offenheit mitbringen und zum Austausch einladen. Das Führungsverhalten nimmt dabei eine zentrale Rolle ein. Es muss daher gewährleistet werden, dass Führungskräfte hierfür entsprechende Kompetenzen und Aufgeschlossenheit mitbringen.
- Die Vermittlung einer familienfreundlichen Organisationskultur gelingt besser, wenn Führungskräfte selbst ohne Einschränkung alle Maßnahmen familienorientierter Personalpolitik nutzen können.

Familienorientierte Personalpolitik als Teil der Unternehmensstrategie

- In den befragten Organisationen stehen betriebswirtschaftliche Begründungen familienorientierter Personalpolitik im Vordergrund. Familienbewusstsein wird jedoch auch als Teil des Selbstverständnisses als evangelische Organisation und als Ausdruck der besonderen Arbeitsbeziehungen im Rahmen der Dienstgemeinschaft geschildert.
- Eine maßgeblich aus betriebswirtschaftlichen Gründen praktizierte familienorientierte Personalpolitik ist zur Erreichung der Organisationsziele auf planerisches und strategisches Handeln angewiesen.

¹ Vgl. z.B. OECD 2001, S.147.

- Die enorme Bedeutung familienorientierter Personalpolitik steht in den Gesprächen außer Frage. Eine echte strategische Implementierung inklusive einer Verankerung in Zielen scheint bisher jedoch die Ausnahme zu sein.
- Bedarfe werden bisher nur selten systematisch ermittelt, sondern eher in mehr oder weniger informellen Gesprächen mit den Vorgesetzten thematisiert.
- Die Initiatoren und treibenden Kräfte familienorientierter Personalpolitik sind in den befragten Organisationen vielfältig. Die größte Rolle spielen Organisationsleitungen (Geschäftsführungen und Vorstände), die vor allem auch durch den erwarteten bzw. bereits spürbaren Fachkräftemangel sensibilisiert werden.
- Den Mitarbeitenden ist vielfach nicht unmittelbar präsent, wer die tatsächlich treibenden Kräfte hinter familienorientierten Maßnahmen sind.
- Insgesamt scheint eine kooperative Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Ebenen bei der Initiierung (und auch Evaluierung) familienorientierter Maßnahmen noch nicht stark ausgeprägt zu sein.

Information und Kommunikationen

- Information über Maßnahmen erfolgt über verschiedene Kanäle. Das wichtigste Medium ist nach wie vor die persönliche, informelle Kommunikation. Hier spielen vor allem die Führungskräfte eine entscheidende Rolle. Sofern vorhanden, bringen sich auch spezielle Beauftragte explizit ein und fungieren als Multiplikatoren und Anlaufstellen.
- Die systematische Informationsvermittlung zu konkreten inhaltlichen Fragen, die über eine Information zu eigenen Angeboten hinaus geht (zum Beispiel zu Beratungsstellen, Behörden, Diensten, Antragsverfahren), spielt keine erkennbare Rolle und wird eher auf Nachfrage bedient. Anders sieht es bezüglich der Information über betriebliche Aktivitäten aus. Hier sind die Wege gerade bei größeren Organisationen vielfältig.

Maßnahmen familienorientierter Personalpolitik

(a) Arbeitszeitgestaltung und Arbeitsorganisation

- Familienorientierte Personalpolitik wirkt sich für Arbeitnehmer stets auf die Bedingungen aus, unter denen sie die knappe Ressource Zeit auf Erwerbsarbeit und Familienverantwortung verteilen können. Maßnahmen im Bereich der Arbeitszeitgestaltung und Arbeitsorganisation kommt daher eine herausgehobene Rolle im Maßnahmespektrum zu.
- Tatsächlich ist das Engagement in der Arbeitszeitgestaltung, vor allem bei möglichst passgenauen Teilzeillösungen, besonders hoch. Einige Organisationen engagieren sich klar erkennbar über rechtliche Ansprüche hinaus.
- Verwaltungseinrichtungen haben den Vorteil, dass sie neben Teilzeitangeboten vielfach auch Gleitzeitbeschäftigung anbieten können. Sie nutzen diese Möglichkeit häufig auch. Gleiches ist für Einrichtungen der Sozialen Arbeit in der Regel nicht möglich.
- Eine prinzipielle Offenheit für individuelle Lösungen in Fragen der Arbeitszeit ist im Rahmen der dienstlichen Möglichkeiten häufig vorhanden.
- Fragen, die die Arbeitsorganisation betreffen, werden überwiegend durch individuelle Lösungen beantwortet, wenn sich konkrete Probleme stellen.

(b) Arbeitsort

- Weitere Flexibilisierungs- und Unterstützungspotenziale, die Organisationen wie Mitarbeitenden Handlungsspielräume eröffnen, gibt es im Hinblick auf den Erbringungsort der Arbeitsleistung.
- Mit der alternierenden Telearbeit steht prinzipiell ein starkes Instrument zur Verfügung, das jedoch eher in Verwaltungen nutzbar ist. In der Praxis beschränkt sich der Einsatz dieses Instrumentes oft auf leitende Mitarbeitende sowie auf Referentinnen und Referenten.
- Weitere Aktivitäten spielen keine erkennbar große Rolle.

(c) Personalentwicklung

- Im Rahmen familienorientierter Personalpolitik hat gezielte Personalentwicklung das Ziel, die Kompetenzen von Mitarbeitenden mit familiären Verpflichtungen zu erhalten und auszubauen. Der familienbedingte temporäre Ausstieg aus der Erwerbstätigkeit oder die zeitweise Nutzung von Teilzeitangeboten sollte nicht zu beruflichen Nachteilen beziehungsweise zu einem Karriereknick führen.
- Gezielte Personalentwicklungspläne, die explizit Bedürfnisse berücksichtigen, die sich aus der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ergeben, scheinen bislang keine größere Rolle zu spielen.
- Mitarbeitenden ist es wichtig, keine beruflichen Nachteile aus einer erhöhten Familienarbeit befürchten zu müssen.
- Der Auf- und Ausbau von Kontakthalteprogrammen mit temporär ausgeschiedenen Mitarbeitenden gewinnt an Bedeutung. Vor allem größere Organisationen in Kirche und Diakonie gehen stärker zu systematischeren Kontakthalteprogrammen über. In kleineren Organisationen erfolgt die Aufrechterhaltung des Kontakts eher sporadisch und informell.
- Weitere Aktivitäten, wie beispielsweise Mentorenprogramme für den Wiedereinstieg oder ein spezielles Führungstraining, werden nur in Einzelfällen angeboten.

(d) Entgelte und geldwerte Leistungen

- Die evangelischen Tarifwerke sehen familienbezogene Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen vielfach vor.
- Es gibt Anhaltspunkte, dass vielen Mitarbeitenden mit familiären Betreuungsverpflichtungen finanzielle Aspekte zwar äußerst willkommen sind, dass aber zeitliche Flexibilität und Arbeitsorganisation für noch wichtiger gehalten werden.

(e) Serviceleistungen für Familien

- Aktivitäten im Bereich Service für Familien (Betreuungsleistungen, Belegplätze, Beratungsstellen, etc.) sind oft nur teilweise strukturiert und bleiben meist auf einer informellen Ebene. Sie scheinen im Rahmen familienorientierter Personalpolitik nur eine nachrangige Rolle zu spielen.
- Wenn Maßnahmen angeboten werden, finden sie sich eher in größeren Verwaltungseinheiten und bei diakonischen Trägern.
- Ein systematisches Angebot von Beleg- oder Betreuungsplätzen für Kinder und/oder pflegebedürftige Angehörige spielt bisher keine nennenswerte Rolle.
- Auch im Bereich von Serviceleistungen für Familien ist das informelle Engagement von Führungskräften im individuellen Bedarfsfall von hoher Bedeutung.

Herausforderungen und Chancen familienorientierter Personalpolitik für Kirche und Diakonie

(a) Unternehmenskultur und Führung

- Da Vorgesetzte eine zentrale Rolle bei der praktischen Gestaltung familienorientierter Personalpolitik spielen, müssen ein gemeinsames Führungsverständnis, eine thematische Sensibilisierung und eine entsprechende Führungskompetenz gewährleistet sein.
- Die geführten Gespräche zeigen, dass das Betriebsklima und das Miteinander in evangelischen Organisationen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf vielfach unterstützt. Inkonsistente Entscheidungen können jedoch das Betriebsklima unter Druck setzen und die Bereitschaft zu gegenseitiger Unterstützung verringern.

(b) Familienorientierte Personalpolitik als Teil der Unternehmensstrategie

- Um familienorientierte Personalpolitik in der Organisation dauerhaft zu verankern und den Erfolg unabhängiger vom Engagement Einzelner zu machen, ist eine erkennbare strategische Positionierung ein wichtiger Erfolgsfaktor.
- Weitere Erfolgsfaktoren sind die Systematisierung der Bedarfsermittlung, ein gewisser Standardisierungs- und Formalisierungsgrad der Maßnahmen bei gleichzeitiger Offenheit für individuelle Lösungen, Transparenz bzgl. der Maßnahmenvielfalt und Inanspruchnahme sowie personelle Verantwortung für Familienorientierung.
- Ein ausschließlich persönliches Engagement von Führungskräften ohne gewisse strukturelle Vorkehrungen macht den dauerhaften Erfolg familienorientierter Maßnahmen unsicher und erhöht die Gefahr inkonsistenter Praxis und geringer Planungssicherheit für Mitarbeitende.
- Die Größe einer Organisation kann Handlungsspielräume eröffnen. Zu Erfolgsfaktoren werden strukturelle Faktoren aber auch dann, wenn die potenziellen Vorteile sowohl größerer als auch kleinerer Organisationen sowie Kooperationspotenziale gezielt genutzt werden.
- Künftige Handlungsschwerpunkte im unmittelbaren Gestaltungsspielraum der Organisationen könnten unter anderem eine bessere Klärung von Mitarbeitendenbedarfen, eine bessere Arbeitsorganisation und die Optimierung von Führungskompetenz sein.

(c) Information und Kommunikation

- Die systematische Information über Maßnahmen und Kommunikation zwischen den Ebenen gelingt bislang nicht immer. Die vorhandenen Möglichkeiten zur Unterstützung von Mitarbeitenden mit familiären Verpflichtungen könnten dadurch aus dem Blick geraten und ungenutzt bleiben.
- Eine erfolgreiche Familienorientierung wird erst durch gemeinsame Anstrengungen von Dienstgebern und Dienstnehmerinnen und -nehmern möglich. Die Koordination und Kooperation der Ebenen sollte daher weiter ausgebaut werden.

(d) Personalentwicklung

- Familienorientierte Personalpolitik kann Laufbahn- und Karrierebrüche von Mitarbeitenden nicht immer verhindern. Beispielsweise könnten Führungskräfte zwar prinzipiell von vergleichsweise flexiblen Arbeitsmöglichkeiten profitieren. Allerdings ist die faktische Nutzung von Maßnahmen, zum Beispiel Führung in Teilzeit, erschwert.
- Geschlechtsspezifische Unterschiede in der Nutzung familienorientierter Maßnahmen werden selten problematisiert, sind jedoch auch in der evangelischen Kirche relevant. Allgemein wird eine große Offenheit bezüglich der Inanspruchnahme von Maßnahmen auch durch Männer formuliert, allerdings werden Maßnahmen bisher vor allem von Frauen genutzt.

(e) Effekte familienorientierter Personalpolitik

- Mit Blick auf die betriebswirtschaftliche Rentabilität familienorientierter Personalpolitik gilt bei den befragten Experten und Expertinnen eher eine prinzipielle Effektvermutung. Als echter Mangel wird dies nicht erlebt.
- Effekte sehen die Experten/Expertinnen vor allem bei der „Erhöhung der Arbeitszufriedenheit“ und bei der „Mitarbeitendenbindung“. Aus Sicht der Mitarbeitenden, die Maßnahmen nutzen, wird klar formuliert, dass familienorientierte Aktivitäten praktische Effekte haben. Vor allem wird ein positiver Einfluss auf die persönliche Arbeitszufriedenheit, Motivation und Produktivität konstatiert.
- Im Zuge einer Modellrechnung wurden monetäre Effekte ausgewählter Maßnahmen (Beratungs- und Kontakt-halteprogramm, alternierende Telearbeit, flexible Arbeitszeitmodelle, Belegplätze in der Kindertagesbetreuung) überprüft. Die Ergebnisse zeigen, dass sich die berücksichtigten Maßnahmen rentieren. Die positiven betriebswirtschaftlichen Effekte überwiegen im Allgemeinen die Kosten.

1. Die Bedeutung familienorientierter Personalpolitik

Familienfreundliche Personalpolitik von Unternehmen und Organisationen drückt sich in all jenen Praktiken aus, die Mitarbeitenden die Vereinbarkeit beruflicher Pflichten mit wahrgenommener Familienverantwortung erleichtern und die über das gesetzlich und tarifvertraglich vorgeschriebene Ausmaß hinausgehen. Der Begriff Praktiken kann dabei weit gefasst werden: Er beinhaltet nicht nur angebotene Maßnahmen, sondern auch gelebte familienfreundliche Unternehmenskultur und sachgerechte Kommunikation von Angeboten und Hilfestellungen.

Familienfreundliche Personalpolitik erfordert somit die freiwillige Nutzung des unternehmerischen bzw. organisatorischen Freiraums bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen und -beziehungen. Die Bereitschaft dazu kann dann vorausgesetzt werden, wenn sie Unternehmen und Organisationen Vorteile bringt und/oder Teil wahrgenommener gesellschaftlicher Verantwortung ist. Ob Praktiken familienfreundlich sind, hängt jedoch auch entscheidend vom Urteil der Mitarbeitenden ab: Nur Praktiken, die tatsächlich eine verbesserte Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen, sind wirklich familienfreundlich. Familienfreundliche Personalpolitik setzt daher voraus, dass sie sowohl für Arbeitgeber als auch für Mitarbeitende positive Wirkungen entfaltet.

Die Bedeutung für Mitarbeitende

Familienorientierte Politik – unabhängig davon, ob sie primär durch staatliches Handeln verwirklicht, von Unternehmen konkretisiert oder durch autonomes unternehmerisches Handeln initiiert wird – wirkt sich für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer stets auf die Bedingungen aus, unter denen sie die knappe Ressource Zeit auf Erwerbsarbeit und Familienverantwortung verteilen können. Sie greift nicht direkt in die Entscheidung ein, ob Familienverantwortung überhaupt wahrgenommen und wie die Verantwortungslast innerhalb von

Familien verteilt wird. Wohl aber beeinflusst sie diese Entscheidungen indirekt, indem sie die Kosten von Lebensmodellen verändert, Anreize setzt und unter Umständen bestimmte Wahlentscheidungen erst ermöglicht.

Familienpolitik hat in den folgenden drei Bereichen Auswirkungen auf die Entscheidung, welche Lebensmodelle Arbeitnehmer/-innen zu welchen Kosten wählen können:

1. Die Entscheidung für oder gegen die Erziehung eigener Kinder.
2. Die Entscheidung für oder gegen die Übernahme von Pflegeverantwortung.
3. Die Verteilung von Erziehungs- und Pflegeverantwortung innerhalb von Familien.

In Deutschland ist die besondere Aufmerksamkeit des Staates für die Familie in Artikel 6 Absatz 1 des Grundgesetzes festgeschrieben: „Ehe und Familie stehen unter dem besonderen Schutz der staatlichen Ordnung“. Das heißt: Die Wahl des Lebensmodells Familie muss tatsächlich möglich sein, falls nötig unterstützt durch staatliches Handeln. Dies umfasst sowohl die Erziehung von Kindern als auch die Übernahme von Pflegeverantwortung. Das Recht auf die Übernahme von Erziehungsverantwortung ist zudem in Art. 6 Abs. 2 des Grundgesetzes kodifiziert: „Pflege und Erziehung der Kinder sind das natürliche Recht der Eltern und die zuvörderst ihnen obliegende Pflicht“. Einfluss auf die Möglichkeit der Übernahme von Erziehungs- und Pflegeverantwortung und die Bedingungen der Lastenverteilung innerhalb von Familien hat zudem Art. 3 Abs. 2 des Grundgesetzes: „Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.“

Die Verwirklichung dieser Schutz- und Grundrechte ist an erster Stelle Aufgabe des Gesetzgebers. Familienorientierter Personalpolitik innerhalb von Unternehmen und Organisationen kommt jedoch eine wichtige Konkretisierungs- und Ergänzungsfunktion zu. Staatliche Vorgaben müssen sachgerecht in unternehmerisches Handeln

überführt, an Mitarbeiter kommuniziert und innerhalb der Unternehmenskultur gelebt werden. Der Informationsvorsprung einzelner Unternehmen gegenüber dem Staat kann dazu genutzt werden, staatliche Verpflichtungen sinnvoll zu ergänzen, auf wahrgenommene Bedarfe der Mitarbeitenden zu reagieren und Lücken zu füllen. Die Bedeutung ergänzender familienorientierter Personalpolitik für familiäre Entscheidungen von Mitarbeitenden lässt sich durch empirische Daten belegen.

Entscheidung für oder gegen die Erziehung eigener Kinder

Zwei Drittel der 25- bis 45-Jährigen und 86 Prozent der 25- bis 29-Jährigen wünschen sich eigene Kinder.² Dass es häufig beim Wunsch bleibt, liegt nicht nur aber auch an den Bedingungen der Arbeitswelt. Wird nach Hinderungsfaktoren der Entscheidung für Kinder gefragt, nennen 86 Prozent der Befragten finanzielle Unsicherheit und die Sorge um einen Arbeitsplatz, 81 Prozent die höhere gesellschaftliche Anerkennung beruflicher Leistungen und drei Viertel Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.³

Auf die Vereinbarkeit von Familie und Berufstätigkeit hat zunächst staatliches Handeln großen Einfluss. Das betrifft die Bereitstellung einer ausreichenden Kinderbetreuungsinfrastruktur, die Gesetzgebung zu Elternzeit und Elterngeld und eine Vielzahl anderer Maßnahmen. Große Bedeutung kommt aber darüber hinaus dem Umgang von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern mit den eigenen Mitarbeitern zu. Dies belegen beispielsweise Umfrageergebnisse des Eurobarometers aus dem Jahr 2009. Auf die Frage, welche Maßnahmen vordringlich eingeführt werden sollten, um Männer und Frauen bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu unterstützen, ist zwar ein verbessertes Betreuungsangebot mit 52 Prozent in West- und 56 Prozent in Ostdeutschland die am häufigsten genannte Kategorie. Kaum weniger häufig werden jedoch Unternehmen in der Verantwortung gesehen: 50 Prozent der West- und 56 Prozent der Ost-

deutschen sehen eine Flexibilisierung von Arbeitszeiten und die Einführung besserer Arbeitsmöglichkeiten als wichtige Kategorie an. 46 Prozent der ostdeutschen und 27 Prozent der westdeutschen Bevölkerung fordern darüber hinaus eine Verpflichtung für Unternehmen, weitere verbindliche Maßnahmen zu ergreifen, um Angestellten die Balance zwischen Familie und Beruf zu erleichtern.⁴

Noch deutlicher fallen die Ergebnisse des Familienmonitors 2011 aus. Gut drei Viertel der Eltern von Kindern unter 18 Jahren vertreten die Auffassung, dass in der Arbeitswelt zu wenig Rücksicht auf die Bedürfnisse von Familien genommen wird und 84 Prozent der 18- bis 49-jährigen Eltern sind der Meinung, dass Unternehmen in Deutschland mehr tun müssten für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Welche Rolle Unternehmen dabei im Einzelnen spielen könnten, wird klarer, wenn nach den Erfolgsfaktoren gelungener Vereinbarkeit gefragt wird. Auch hier spielen Maßnahmen, die in Absprache mit dem Arbeitgeber erfolgen, eine große Rolle: 35 Prozent benennen flexible Arbeitszeiten, 28 Prozent Teilzeitarbeit und 24 Prozent die Ermöglichung einer beruflichen Auszeit eines Elternteils als wichtige Faktoren.⁵

Es hängt somit nicht zuletzt von familienorientierter Personalpolitik der Arbeitgeber_innen ab, ob Familie als Lebensmodell tatsächlich wählbar ist und mit welchen Kosten eine solche Wahlentscheidung verbunden ist. Staatliche Maßnahmen allein werden von einem Großteil der Bevölkerung – jedenfalls bislang – als nicht ausreichend wahrgenommen.

2 Vgl. Forsa 2010, S.3.

3 Vgl. Forsa 2010, S.115.

4 Vgl. Europäische Kommission 2009.

5 Vgl. Institut für Demoskopie Allensbach 2011, S.21-23.

Entscheidung für oder gegen die Übernahme von Pflegeverantwortung

Die Gründung einer Familie ist in den häufigsten Fällen ein geplantes und grundsätzlich auf berufliche Anforderungen gut abstimmbares Ereignis. Pflegeverpflichtungen treten dagegen zumeist unerwartet ein. Das Vereinbarkeitsproblem von Familie und Beruf kann daher ausgeprägter als bei der Wahrnehmung von Erziehungsverantwortung sein. In Deutschland tragen zurzeit 1,3 Millionen Menschen beziehungsweise 37 Prozent der pflegenden Angehörigen eine Doppelbelastung aus Pflege- und Erwerbstätigkeit.⁶ Durchschnittlich verbringen sie in der Woche 32 Stunden mit Pflegearbeit.⁷ Knapp zehn Prozent kapitulieren vor dieser Aufgabe: Sie geben ihre Erwerbstätigkeit auf. Ein weiteres Drittel wechselt aus der Voll- zur Teilzeitbeschäftigung.⁸

Der Gesetzgeber hat auf die Notlage von Beschäftigten mit Pflegeverantwortung mit dem 2008 in Kraft getretenen Pflegezeitgesetz und dem seit 2012 rechtswirksamen Familienpflegezeitgesetz reagiert. Beide Gesetze bauen jedoch ausdrücklich auf die Kooperationsbereitschaft der Arbeitgeberseite. So setzt eine zeitlich flexible Nutzung der Ansprüche aus dem Pflegezeitgesetz die Zustimmung des Arbeitgebers zu von Mitarbeitenden gewünschten Arrangements voraus. Auf die Nutzung der Familienpflegezeit haben Arbeitnehmer/-innen im Konfliktfall mit ihrem Arbeitgeber keinen durchsetzbaren Anspruch. Beide Seiten müssen stets eine gesonderte Vereinbarung treffen.

Der Arbeitgeberseite kommt somit eine besonders ausgeprägte Rolle bei der Beantwortung der Frage zu, in welchem Ausmaß Mitarbeitende im Rahmen der gesetzlichen Regelungen Pflegeverantwortung und Erwerbstätigkeit miteinander verbinden können. Die konkrete Ausgestaltung familienorientierter Personalpolitik kann Mitarbeitende vor schwerwiegende Entscheidungen stellen: Gelingt die Vereinbarkeit von Pflegeverantwortung und Beruf nicht, stehen diese vor der Wahl, entweder die

Beschäftigung oder die Pflege eines nahen Angehörigen aufzugeben.

Verteilung von Erziehungs- und Pflegeverantwortung innerhalb von Familien

Nach wie vor tragen Frauen die Hauptlast der Organisation familiärer Verpflichtungen. Sie sind erheblich stärker von Vereinbarkeitsproblemen betroffen. Das zeigt ein Blick auf die Erwerbstätigenquote von Eltern, deren jüngstes Kind jünger als drei Jahre ist: 83 Prozent der Väter, aber nur 31 Prozent der Mütter gehen einer Erwerbstätigkeit nach.⁹ Wenn Mütter erwerbstätig sind, dann häufig nur in Teilzeit. Teilzeitmodelle können dabei durchaus die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtern, sie müssen dazu aber auf die Bedürfnisse der erwerbstätigen Eltern zugeschnitten sein und flexibel gehandhabt werden. Das ist jedoch häufig nicht der Fall. Mehr als die Hälfte der Frauen in Teilzeit würden ihre Arbeitszeit gern ausweiten.¹⁰

Auch bei der Übernahme von Pflegeverantwortung ist die Belastung der Frauen größer. So zeigt eine Untersuchung von Jabsen und Blossfeld (2008), dass die Versorgung eines hilfe- oder pflegebedürftigen Angehörigen zwar sowohl Männer als auch Frauen dazu veranlasst, ihr Zeitkontingent für Hausarbeit zu erhöhen. Allerdings ist dies bei Frauen in stärkerem Umfang der Fall und in Partnerschaften sind häufiger sie es, die eine Reduzierung der Erwerbsarbeit in Kauf nehmen, wenn Pflegearbeit und Erwerbstätigkeit in einen zeitlichen Konflikt geraten.

Eine Veränderung dieser traditionellen Rollenmuster hat bislang auch das 2007 eingeführte Elterngeld noch nicht bewirken können. Zwar nehmen zunehmend auch Väter Elternzeit in Anspruch – 158.210 Väter im Jahr 2010 gegenüber 118.352 im Jahr 2008. Von diesen beschränken sich jedoch 75 Prozent auf eine Bezugsdauer von maximal zwei Monaten.¹¹ Dass zu einem weiten Teil immer noch traditionellen Rollenmustern gefolgt wird, hat zum

6 Vgl. Bericht der Sachverständigenkommission zum achten Familienbericht 2011, S.153.

7 Vgl. Lüdecke/Mnich 2009, S.11.

8 Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2011, S.153.

9 Vgl. Keller/Haustein 2012, S.34.

10 Vgl. Wanger 2011 und Cornelißen 2005, S.313.

11 Vgl. Statistisches Bundesamt 2009c, S. 6; Statistisches Bundesamt 2011e, S. 8.

Teil ökonomische Gründe: Im Durchschnitt ist der Ausfall an Familieneinkommen größer, wenn Väter zeitweise die Erwerbstätigkeit aufgeben. Sie beruhen jedoch zu einem nicht unerheblichen Teil auch auf kulturellen Faktoren, die einer Gleichberechtigung von Mann und Frau im Sinne des Art.3 Abs.2 GG im Weg stehen und Frauen im Erwerbsleben faktisch größeren Risiken aussetzen.

Umso größer ist die Bedeutung familienorientierter Personalpolitik. Solange vor allem Frauen Familienverantwortung wahrnehmen, hat die Art und Weise ihrer Umsetzung erhebliche Auswirkungen darauf, ob überhaupt, wie lange, in welchem Umfang und mit welchen beruflichen Konsequenzen Frauen zeitweise aus der Erwerbstätigkeit aussteigen können. Der Gesetzgeber lässt familienorientierter Personalpolitik erheblichen Spielraum. Sie konkretisiert Ansprüche auf Teilzeiterwerbstätigkeit, gestaltet den Übergang in und aus der Elternzeit und unterstützt die Wahrnehmung von Familienverantwortung auf verschiedenste andere Weise. Unternehmensinterne Angebote – zum Beispiel Führung in Teilzeit – können verhindern, dass die Erziehung von Kindern zu Karrierebrüchen führt.

Darüber hinaus hat familienorientierte Personalpolitik auch Auswirkung auf die Perpetuierung von traditionellen Rollenmustern. Wie wird beispielsweise damit umgegangen, wenn männliche Mitarbeitende die vollständige Elternzeit in Anspruch nehmen oder Pflegeverantwortung tragen wollen? Macht es einen Unterschied, ob männliche oder weibliche Mitarbeitende Familienverantwortung wahrnehmen wollen?

Die Bedeutung für Unternehmen

Unter Berücksichtigung der Definition, dass familienorientierte Personalpolitik all jene Praktiken umfasst, die über das gesetzlich vorgeschriebene Ausmaß hinaus freiwillig ergriffen werden, um Mitarbeitenden die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erleichtern, können aus unternehmerischer Sicht vor allem zwei Handlungsmotive vorliegen:

1. Betriebswirtschaftliche Erwägungen
2. Wahrnehmung sozialer Verantwortung

Beide Motive überschneiden sich zum Teil oder bedingen einander, so dass die Beobachtung konkreter Maßnahmen familienorientierter Personalpolitik häufig keinen Rückschluss darauf ermöglicht, welches der beiden Motive handlungsleitend ist. Nicht selten liegen beide Motive zur gleichen Zeit vor. Dennoch ist es sinnvoll, zwischen beiden Motiven zu unterscheiden – schon um zu zeigen, dass allein betriebswirtschaftliche Erwägungen bereits dafür sprechen können, familienorientierte Personalpolitik aktiv in die Unternehmensplanung und -strategie aufzunehmen.

Betriebswirtschaftliche Erwägungen

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht zielt familienorientierte Personalpolitik darauf ab, die Qualität und Produktivität der Mitarbeitenden sowie die Mitarbeitendenbindung zu erhöhen. Sie wirkt wie eine Investition in das Humanvermögen des Unternehmens beziehungsweise der Organisation: Dem Aufwand familienorientierter Personalpolitik steht eine zunächst noch ungewisse Anzahl von leistungsfähigeren und höher motivierten Beschäftigten gegenüber. Familienorientierte Personalpolitik, die sich als Investition versteht, hat zwei Hauptansatzpunkte:

1. Personalrekrutierung und -bindung: Im Wettbewerb um Fachkräfte müssen die Arbeitsbedingungen so auf die Bedarfe der (potenziellen) Mitarbeitenden zugeschnitten sein, dass qualifizierte Männer und Frauen angezogen, betriebserfahrene Mitarbeitende gehalten und das Humanvermögen der Mitarbeiter/-innen

nicht dadurch entwertet wird, dass fehlende Passgenauigkeit zwischen beruflichen und familiären Verpflichtungen zu Ausfallzeiten oder zeitlichen Überbeanspruchungen führen.

2. **Personalmotivation und Personalentwicklung:** Familienfreundliche Arbeitsbedingungen können die Motivation, Konzentration und Stressresistenz der Mitarbeitenden erhöhen und darüber die Arbeitsproduktivität steigern. Der kontinuierliche Ausbau der Kompetenzen und die Förderung der Entwicklung auch jener Mitarbeitenden, die familienbedingt ihre Erwerbstätigkeit zeitweise einschränken oder unterbrechen wollen, fördert ebenfalls Motivation und Leistungsbereitschaft und erhöht zudem das betriebliche Humanvermögen.

Aufgrund der demografischen Entwicklung wird dabei in Zukunft insbesondere dem Wettbewerb um Fachkräfte eine hohe Bedeutung zukommen. Nach Berechnungen des Statistischen Bundesamtes wird die Bevölkerung im Erwerbsalter in den nächsten 20 Jahren um 6 Millionen schrumpfen – von gut 49 Millionen im Jahr 2009 auf 43 Millionen im Jahr 2030. Gleichzeitig wird das Durchschnittsalter der Beschäftigten zunehmen. Der Anteil der 50- bis 65-jährigen Erwerbstätigen wird bereits in den nächsten zehn Jahren von aktuell 33 auf 40 Prozent ansteigen. Zur gleichen Zeit nimmt der Anteil jener Mitglieder der Erwerbsbevölkerung ab, die sich im beruflich „besten Alter“ zwischen dem 30. und 50. Lebensjahr befinden – von 47 auf 40 Prozent.¹²

Das geringer werdende Erwerbspersonenpotenzial wird in den kommenden Jahren vor allem im Sozialbereich auf zunehmende Bedarfe und damit auf eine höhere Arbeitskräftenachfrage treffen. Um nur einige Zahlen zu nennen: Die Zahl der Pflegebedürftigen wird nach Berechnung der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder bis 2030 um 40 Prozent zunehmen – von 2,42 Millionen

im Jahr 2010 auf 3,37 Millionen im Jahr 2030. Gleichzeitig wird das informelle Pflegepotenzial – gemeint sind Angehörige und nahe stehende Personen, die Pflegeaufgaben übernehmen können – stagnieren und spätestens ab 2030 aufgrund der demografischen und sozioökonomischen Entwicklung deutlich zurückgehen.¹³ Die Zahl der stationär oder durch ambulante Pflegedienste betreuten Personen wird sich mit aller Wahrscheinlichkeit massiv erhöhen. Auch in anderen Bereichen ist mit einer Ausweitung der Bedarfe zu rechnen. Das Berlin Institut für Bevölkerung und Entwicklung geht davon aus, dass sich von 2006 bis 2026 die Zahl der in Heimen der Behindertenhilfe betreuten Menschen um ca. 46 Prozent erhöhen wird.¹⁴ In der Kinderbetreuung dürfte sich aufgrund der zunehmenden Betreuungsquoten, insbesondere für Kinder unter drei Jahren, die Nachfrage nach qualifizierten Betreuungsangeboten deutlich erhöhen – vor allem in Westdeutschland, wo bis 2020 mit einer Verdopplung des Bedarfs gerechnet wird.¹⁵

Anbieter im Sozialbereich werden somit in Zukunft vor der Aufgabe stehen, eine deutlich steigende Nachfrage nach qualifizierten Leistungen mit einem erheblich geringeren Potenzial an Fachkräften decken zu müssen. Ein strategisches Personalmanagement wird unter diesen Bedingungen zu einem Schlüsselinstrument.¹⁶ Diese Aufgabe ist nicht völlig neu. Bereits in den letzten Jahrzehnten ist die Beschäftigung im Sozialbereich aufgrund des Nachfragedrucks erheblich gestiegen. Beispielsweise im Bereich der freien Wohlfahrt hat die Zahl der Einrichtungen um 50 Prozent, der Betten bzw. Plätze um 41 Prozent und der Beschäftigten um 105 Prozent zugenommen.¹⁷ Abbildung 1 zeigt die Zunahme der gesamten Beschäftigung in den insbesondere auch für Kirche und Diakonie relevanten Wirtschaftszweigen.

¹² Vgl. Bundesministerium des Innern 2011, S.36.

¹³ Vgl. Blinkert/Gräf (2009), S.21.

¹⁴ Vgl. Berlin Institut für Bevölkerung und Entwicklung 2009, S.46.

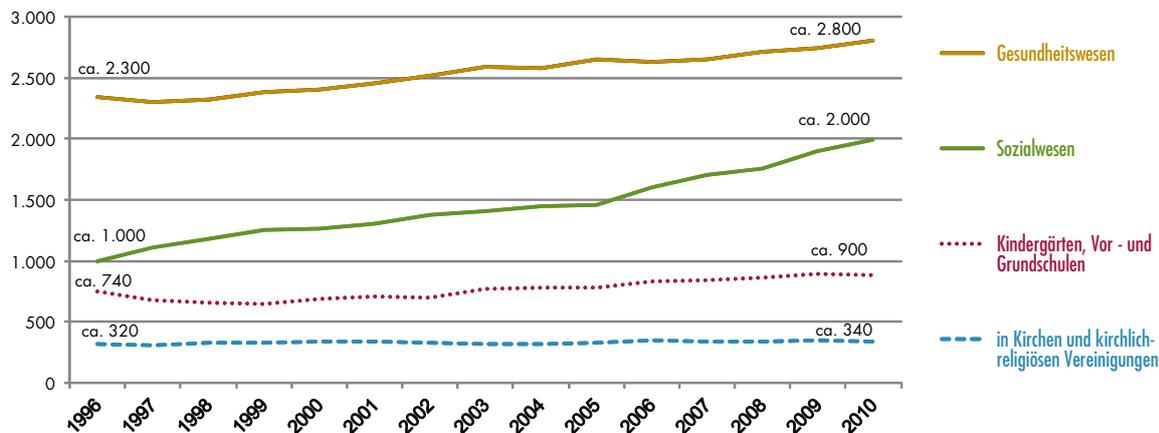
¹⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt 2009b S.18.

¹⁶ Vgl. Lubatsch 2012.

¹⁷ Vgl. BAGFW 2009, S.16.

Erwerbstätige in ausgewählten Wirtschaftszweigen – Deutschland 1996 bis 2010 (in Tsd.)

Abbildung 1



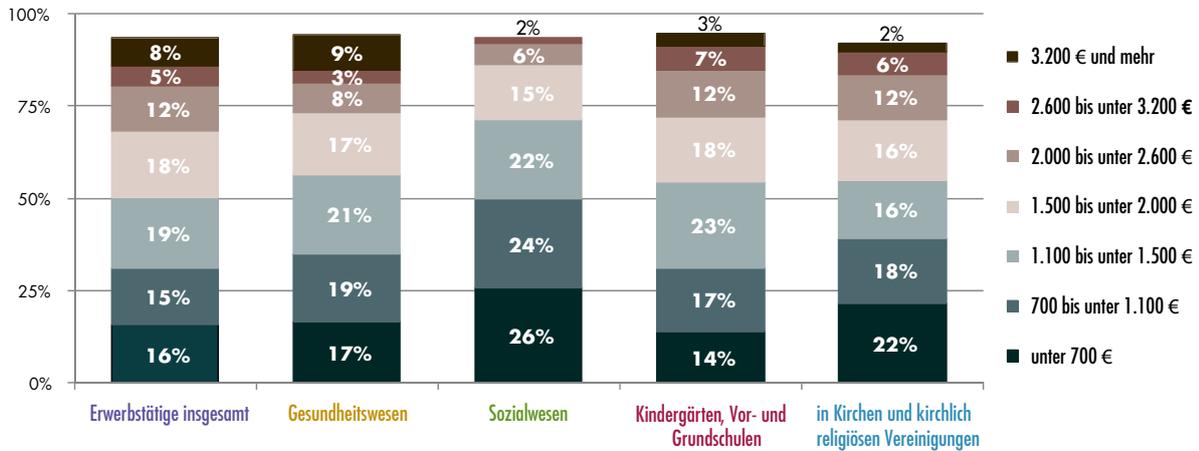
Quelle: Mikrozensus (WZ 2003); eigene Darstellung. 1996 bis 2002: Klassifikation der Wirtschaftszweige in der Ausgabe von 1993; 2003 bis 2008: Klassifikation in der Ausgabe von 2003; 2009 oder später: Klassifikation in der Ausgabe von 2008.

Bislang wurde auf die beschriebenen Herausforderungen vor allem mit Maßnahmen zur Kostenreduzierung reagiert, insbesondere durch die Flexibilisierung des Produktionsfaktors Arbeit. So waren von den knapp 6 Millionen Erwerbstätigen in den aufgeführten Wirtschaftszweigen nur 4,2 Millionen sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Vor allem im Sozialwesen und den Heimen, aber auch im Gesundheitswesen gibt es einen großen Anteil nicht sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung. Im Bereich „Heime und Sozialwesen“ waren im September 2010 296.000, im Gesundheitswesen 443.000 Erwerbstätige nur geringfügig beschäftigt – zusammengekommen sind das zehn Prozent aller geringfügig Beschäftigten in Deutschland¹⁸. Auch das Einkommensniveau im Sozialbereich ist gering. Abbildung 2 zeigt, dass der Niedriglohnbereich in den sozialen Wirtschaftszweigen deutlich ausgeprägter als im Durchschnitt aller Wirtschaftszweige ist.

¹⁸ Vgl. Beschäftigungsstatistik der BA.

Nettoeinkommen Erwerbstätiger in verschiedenen Wirtschaftszweigen (Deutschland, 2010)

Abbildung 2

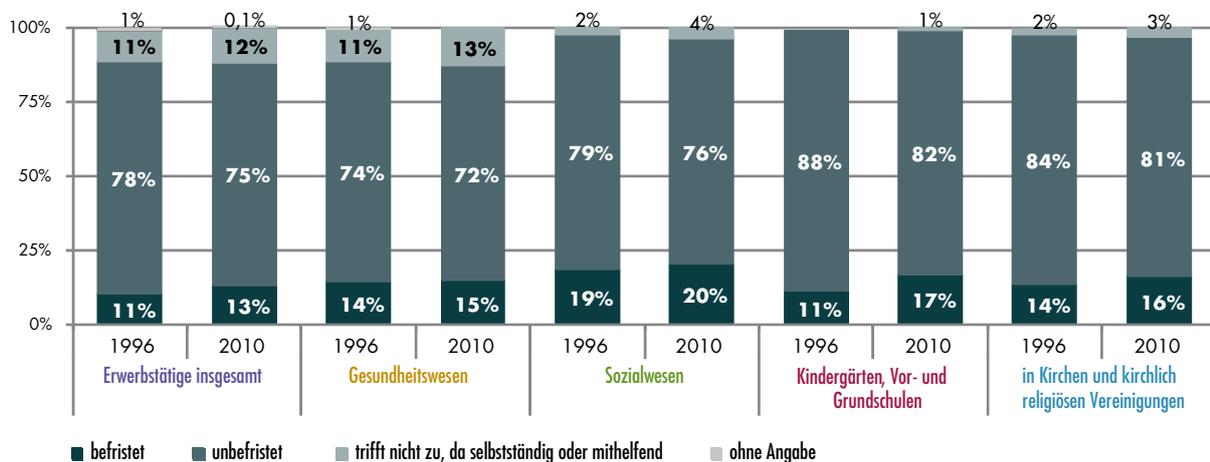


Quelle: Mikrozensus (WZ 2003), eigene Auswertung. Anmerkung: Zu 100 % fehlend = keine Angabe/Zahlenwert nicht sicher genug/sonstige Antwort der Befragten

Zudem ist der Anteil befristeter Beschäftigung im Sozialbereich höher als in anderen Wirtschaftsbereichen, wie Abbildung 3 zeigt.

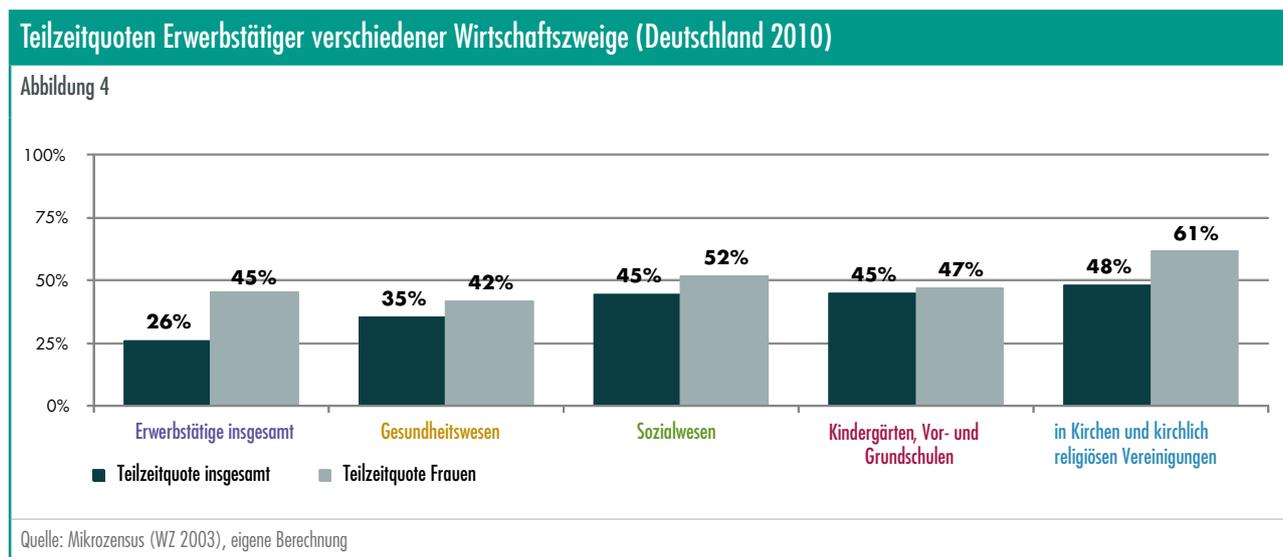
Arbeitsverträge in verschiedenen Wirtschaftszweigen (Deutschland, 1996/2010)

Abbildung 3



Quelle: Mikrozensus (WZ 2003), eigene Auswertung.

Und schließlich ist auch Teilzeitarbeit im sozialen Bereich erheblich häufiger zu beobachten als im Durchschnitt aller Wirtschaftszweige, vgl. hierzu Abbildung 4.



Der hohe Anteil von Teilzeitbeschäftigung muss dabei nicht zwingend ein Indikator für allein auf Kostenreduzierung zielende Arbeitsmarktflexibilisierung sein. Die Ermöglichung von Teilzeiterwerbstätigkeit ist auch eine wichtige Maßnahme zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dazu ist jedoch ein Zuschnitt auf die Bedürfnisse von Beschäftigten mit Familienverantwortung notwendig. Immerhin 18 Prozent der im Gesundheitswesen, 24 Prozent der in Kindergärten sowie Vor- und Grundschulen, 26 Prozent der in Kirchen und kirchlich-religiösen Vereinigungen und 28 Prozent der im Sozialwesen Teilzeitbeschäftigten geben allerdings an, gern mehr Stunden arbeiten zu wollen. Und Simon kommt in einer Untersuchung der Beschäftigungsstrukturen im Pflegebereich zum Ergebnis, dass die dort zu beobachtende Ausweitung der Teilzeitbeschäftigung in erster Linie mit dem Ziel einer Flexibilisierung des Arbeitskräfteeinsatzes erfolgt ist und Bedarfe von Mitarbeitenden mit Familienverantwortung nur eine untergeordnete Rolle spielten¹⁹.

Fraglich ist, ob die bisherige Praxis der Arbeitsflexibilisierung kompatibel mit den Ansprüchen ist, die der künftig verstärkte Wettbewerb um Fachkräfte an die im sozialen Bereich tätigen Unternehmen und Organisationen stellen wird. Es ist damit zu rechnen, dass der Arbeitsmarkt, vor allem jener für qualifizierte Fachkräfte, künftig die Bedingungen eines Anbietermarktes aufweisen wird. Die Nachfrage wird das Angebot (mit vermutlich wachsendem Ausmaß) übersteigen. Unter diesen Umständen werden die Arbeitsbedingungen zunehmend Rücksicht auf die Bedarfe der Arbeitnehmerseite nehmen müssen, wenn erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht verloren und qualifizierte Kräfte angeworben werden sollen.

Dieses Problem wird sich für kirchliche und diakonische Organisationen aufgrund des überproportional hohen weiblichen Beschäftigungsanteils mit besonderer Schärfe stellen – jedenfalls dann, wenn die Vereinbarkeit von Familie und Beruf noch vor allem die Erwerbsbiografien von Frauen betrifft. In den sozialen Wirtschaftszweigen liegt der weib-

¹⁹ Vgl. Simon 2012, S.51ff.

liche Erwerbsanteil aufgrund des spezifischen Arbeitsfeldes zwischen 63 Prozent in Kirchen und kirchlich-religiösen Vereinigungen und 90 Prozent in Grundschulen. Er ist damit sehr viel höher als in der Wirtschaft insgesamt (46%).²⁰ In der verfassten evangelischen Kirche sind 75 Prozent, in der Diakonie 79 Prozent der Beschäftigten weiblich.²¹

Dass Arbeitnehmer/-innen mit aktueller oder geplanter Familienverantwortung die Familienfreundlichkeit von Unternehmen bereits heute als einen wichtigen Faktor bei der Stellenauswahl ansehen, zeigt die Personalmarktstudie 2010 des BMFSFJ. Zwei Drittel der 25- bis 39-Jährigen und 60 Prozent der 40- bis 46-Jährigen geben an, dass sie für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu einem Unternehmenswechsel bereit wären.²²

92 Prozent der Beschäftigten mit Kindern unter 18 Jahren halten Familienfreundlichkeit bei der Wahl ihres Arbeitgebers für ebenso wichtig wie das mit der angebotenen Stelle verbundene Gehalt. 26 Prozent geben an, bereits mindestens einmal den Arbeitgeber gewechselt zu haben, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern.²³

Es spricht somit sehr viel dafür, dass es künftig – mehr noch als heute – im wohlverstandenen Eigeninteresse von Unternehmen und Organisationen liegen wird, sich zur Gewährleistung eines nachhaltig qualitativ hochwertigen Personalbestandes für familienfreundliche Arbeitsbedingungen stark zu machen. Auf dem Markt um die besten Mitarbeiter_innen wird die Bedeutung des Wettbewerbsfaktors Familienfreundlichkeit zunehmen. Frühe Investitionen in diesen Bereich können langfristig zu hohen Auszahlungen in Form von Wettbewerbsvorteilen führen.

Es gibt zudem Hinweise darauf, dass familienfreundliche Arbeitsbedingungen auch unabhängig von Fragen der Personalrekrutierung und -bindung zu einer Erhöhung der Mitarbeiterproduktivität und zur Kostenreduzierung

beitragen. Nach einer Studie von Schneider u.a. sind Mitarbeitende familienfreundlicher Unternehmen motivierter, identifizieren sich in höherem Ausmaß mit ihrem Arbeitgeber und weisen einen geringeren Krankenstand sowie geringere Fehlzeiten auf.²⁴ Die bessere Abstimmung von Familie und Arbeit reduziert darüberhinaus Stress und fördert so Konzentration und Sorgfalt. Diesen positiven Effekte sind selbstverständlich die Kosten familienorientierter Maßnahmen gegenzurechnen, die von Arbeitgeber zu Arbeitgeber sehr verschieden ausfallen können. Die Rechnung scheint jedoch häufig zu einem positiven Ergebnis zu führen. Nach einer Allensbach-Umfrage aus dem Jahr 2009 gehen 74 Prozent der befragten Arbeitgeber von einem positiven betriebswirtschaftlichen Effekt familienfreundlicher Maßnahmen aus.²⁵

20 Vgl. Mikrozensus WZ 2003.

21 Vgl. Kirchenamt der EKD 2011, S.21; DW 2011b, S.10.

22 Vgl. BMFSFJ 2010b, S.8.

23 Vgl. BMFSFJ 2008, S.6.

24 Vgl. Schneider u.a. (2008), S.56.

25 Vgl. Allensbach 2009. Die Bewertung der betriebswirtschaftlichen Vorteilhaftigkeit hängt dabei positiv mit der Größe der befragten Unternehmen zusammen. Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern gehen zu 82%, Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern zu (immerhin noch) 71% von einem positiven betriebswirtschaftlichen Effekt aus.

Soziale Verantwortung

Als Arbeitgeber und Sozialpartner tragen Unternehmen und Organisationen auch gesellschaftliche Verantwortung. Sie konkretisiert sich im hier relevanten Bereich in der familienfreundlichen Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen, d.h. der Arbeitszeiten, der Arbeitsregeln, der Personalführung, der Personalentwicklung und der Einstellungs- und Entlassungspraxis. Sie findet sich darüber hinaus aber vor allem auch in der gelebten Unternehmenskultur wieder. Der Rahmen familienfreundlicher Personalpolitik auf Unternehmens- bzw. Organisationsebene wird durch verpflichtende Gesetze und geltende Tarifverträge abgesteckt. Die Praxis individueller Arbeitgeber besitzt jedoch einen darüber hinausgehend hohen Stellenwert, indem sie

- die Vorgaben der Rahmengesetzgebung im Geiste der Rechtsnormen konkretisiert und an die spezifischen Bedarfe der eigenen Mitarbeiter anpasst
- obligatorische Maßnahmen durch passgenaue freiwillige Maßnahmen ergänzt
- Regeln und Ansprüche an Mitarbeitende kommuniziert und Hilfestellung bei der Nutzung von Angeboten bietet
- wahrgenommene Lücken im Gesetzes- und Tarifwerk erkennt und zur Verbesserung der allgemeingültigen Regeln beiträgt.

Es besteht somit großer Spielraum, gesellschaftliche Verantwortung auf Unternehmens- bzw. Organisationsebene aktiv wahrzunehmen. Evangelische Organisationen und Einrichtungen stehen dabei in einer besonderen Bringschuld. In der EKD-Arbeitshilfe „Familienförderung im kirchlichen Arbeitsrecht“ aus dem Jahr 2007 heißt es hierzu programmatisch: „Die Kirche gehört bekanntermaßen zu den größten Arbeitgeberinnen in unserer Gesellschaft. Darum hat sie die Chance, den erforderlichen Wandel aktiv mitzugestalten und den Maßstäben, die sie an die Arbeitswelt anlegt, durch vorbildliche eigene Praxis Nachdruck zu verleihen. Ihr Engagement

für mehr Generationen- und Familiengerechtigkeit muss sich in ihrer Arbeitskultur widerspiegeln. Kirchliche Arbeitsplätze in Gemeinden, kirchlichen Einrichtungen und Ämtern sollen familienfreundlich sein und Chancen bieten, Beruf und Familie zu vereinbaren.“²⁶

Die besondere Verantwortung evangelischer Organisationen, familienfreundliche Arbeitsbedingungen zu verwirklichen, ergibt sich darüber hinaus aus der spezifischen Gestaltung der Arbeitsbeziehungen im Rahmen der Dienstgemeinschaft. So umstritten der genaue Begriffsinhalt von Dienstgemeinschaft zum Teil auch sein mag, besteht doch Einigkeit darüber, dass der kirchliche „Dritte Weg“ bei der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen nur dann nachhaltig gerechtfertigt werden kann, wenn sein Ergebnis ein besonderes Treue- und Verantwortungsverhältnis zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite auf Grundlage der christlichen Vorstellung guter Arbeit ist. Dieser Anspruch kann nicht allein auf der Ebene tariflicher Vereinbarungen verwirklicht werden. Er muss auch in der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen in einzelnen Organisationen wieder zu finden sein und in der Unternehmenskultur installiert und gelebt werden.²⁷

²⁶ Vgl. Kirchenamt der EKD 2007.

²⁷ Vgl. Wegner (2011), S.128.

2. Studiendesign

Ziel der Studie

Familie und Familienförderung sind aus verschiedener Hinsicht schon lange (potenziell) strategische Zielgrößen von Kirche und Diakonie. Die Förderung von Familien ist auch im kirchlichen Arbeitsrecht keine völlig neue Perspektive. Zwischen staatlichen Vorschriften, kirchlichen Arbeitsrechtsregelungen und Tarifverträgen der kirchlichen Tarifvertragsparteien, Dienstvereinbarungen für Dienststellen und Einrichtungen und freiwilligen, nicht fixierten Aktivitäten gibt es bereits seit geraumer Zeit diverse Möglichkeiten und Maßnahmen, Mitarbeitende dabei zu unterstützen, familiäre und dienstliche Belange aufeinander abzustimmen. Eine Arbeitshilfe der EKD aus dem Jahr 2007 skizziert konkrete Regelungen zur Familienförderung.²⁸

Um Familienförderung einen verlässlichen Rahmen zu geben, sind strukturierte Maßnahmen und Angebote eine notwendige Voraussetzung. Schriftlich fixierte Regelungs- und Maßnahmenkataloge stellen jedoch erst das Grundgerüst familienorientierter Personalpolitik dar. Vorhandene Studien ihrer Bedingungen und Auswirkungen haben gezeigt, dass familienorientierte Personalpolitik erst dann von den Mitarbeitenden als solche wahrgenommen wird, wenn in der Unternehmenskultur ein familienfreundliches Betriebsklima gewährleistet und über zuwendende Kommunikation Bedarfe der Mitarbeitenden ermittelt und Hilfestellungen bei der Nutzung von Angeboten bereitgestellt werden.

Die vorliegende Studie interessiert sich vor diesem Hintergrund für die Gestaltung familienorientierter Personalpolitik in Kirche und Diakonie. Dabei wird folgenden übergeordneten Fragen nachgegangen:

- Ist familienorientierte Personalpolitik in der Organisationsstrategie verankert?
- Welche Rolle spielen Unternehmenskultur und Führung bei der Initiierung, Kommunikation und Umsetzung familienorientierter Personalpolitik? Welche Rolle spielen andere Akteure?
- Welche familienorientierten Maßnahmen und Aktivitäten werden (bevorzugt) angeboten?

- Mit welcher Motivation werden Maßnahmen erarbeitet und angeboten? Geht es in erster Linie um betriebswirtschaftliche Ziele oder wird auch aktiv gesellschaftliche Verantwortung wahrgenommen?
- Welche Effekte hat familienorientierte Personalpolitik für Dienstnehmer_innen und für Dienstgeber_innen?
- Welche zukünftigen Handlungsbedarfe für die sachgerechte Ausgestaltung familienorientierter Personalpolitik können identifiziert werden?

Aufbau der Studie

Um die skizzierten Fragen zu beantworten, nimmt die Studie einen explorativen Einblick in die Praxis familienorientierter Personalpolitik in evangelischer Kirche und Diakonie vor. Aus den hierbei erzielten Ergebnissen werden Empfehlungen abgeleitet. Ein repräsentatives Bild der Evangelischen Kirche in Deutschland kann dabei nicht gezeichnet werden.²⁹ Bei 20 Landeskirchen, über 15.000 Kirchengemeinden und mehr als 27.000 diakonischen Einrichtungen und Diensten ist die Evangelische Kirche in ihren Organisationsformen sehr heterogen.³⁰ Es wird dennoch versucht, der Vielgestaltigkeit familienfreundlicher Praktiken gerecht zu werden. Dazu wurden:

- Leitfadeninterviews mit 27 Experten aus dreizehn evangelischen Organisationen sowie mit fünf Experten aus der diakonischen Arbeitswelt geführt
- Einschätzungen von 18 Mitarbeitenden, die einen Bedarf an familienfreundlichen Maßnahmen haben (Gruppendiskussionen), wurden gesammelt und ausgewertet
- Rückmeldung von Steckbriefen zu konkreten Aktivitäten eingebunden und analysiert
- Modellrechnung zu ökonomischen Effekten ausgewählter Maßnahmen durchgeführt.

²⁸ Vgl. Kirchenamt der EKD 2007, S. 13-26.

²⁹ Dazu müssten gewisse Voraussetzungen erfüllt sein, wie etwa Definition der Grundgesamtheit, Benennung von Stufungs- und Schichtungskriterien für eine Zufallsstichprobe (Schnell/Hill/Esser 1999, S. 247 ff.).

³⁰ Vgl. Kirchenamt der EKD 2011, S. 8; DW 2011a, S. 70.

Das Studiendesign wurde von einer Projektgruppe erarbeitet.³¹ Zur Unterstützung wurden vorstrukturierende Interviews mit acht Funktionsträgern verschiedener evangelischer Organisationen geführt.³² Die Gespräche haben Hinweise für den Aufbau des konzeptionellen Rahmens geliefert.

Die Studie setzte sich in der Hauptphase schließlich aus fünf Modulen zusammen, die in der Summe einen vielseitigen Überblick über die skizzierten Fragestellungen liefern:

- Modul 1 – **Sekundärforschung**: In diesem Modul wurden zentrale gesellschaftliche Entwicklungen und fachliche Diskussionen aufgegriffen, eine Analyse einschlägiger Literatur und kirchlicher Positionspapiere vorgenommen und eine Sekundäranalyse vorhandener Datenquellen durchgeführt.
- Modul 2 – **Expertensicht**: Gewährleistet wurde die notwendige empirische Rückkopplung an die Praxis durch Einbindung von dreizehn evangelischen Organisationen verschiedener Größe und aus unterschiedlichen Regionen Deutschlands. Dabei wurde zwischen „Verwaltungen“ (z. B. Kirchenverwaltungsämter, Spitzenverbände) und „sozialarbeiterischen Angeboten“ (z. B. diakonische Träger der Altenhilfe, Kinder- und Jugendhilfe, Behindertenhilfe etc.) unterschieden. Des Weiteren wurden fünf Experten aus der diakonischen Arbeitswelt hinzugezogen, die jedoch keine Organisationssicht repräsentieren. Bei den Organisationen handelte es sich um verschiedene Kirchenämter, Verbände, sowie diakonische Träger und Einrichtungen verschiedener Größe aus Ost- und Westdeutschland, die jeweils in verschiedener Hinsicht Familienorientierung im Blick

haben.³³ Es wurden leitfadengestützte Einzelgespräche mit verschiedenen Organisationsvertretern geführt, die in den jeweiligen Organisationen Experten für das Themenfeld sind. Als Experten gelten in diesem Zusammenhang Personen, die „in Hinblick auf einen interessierenden Sachverhalt als Sachverständige in besonderer Weise kompetent sind“.³⁴ Dabei stand jedoch weniger die Person selbst im Mittelpunkt des Interesses, als vielmehr das besondere Wissen des Experten um organisatorische oder institutionelle Kontexte.³⁵ Solche Experten sind im Rahmen dieser Studie Leitungspersonen der Personalabteilungen, aber auch Geschäftsführer/-innen und Vorstandsmitglieder sowie Mitarbeitervertreter und Gleichstellungsbeauftragte. Je Organisation sollte jeweils ein Gespräch mit einer Vertreterin beziehungsweise einem Vertreter der Dienstgeber und mit einer Vertreterin beziehungsweise einem Vertreter der Dienstnehmersicht geführt werden. Insgesamt konnten 27 Leitfadengespräche mit Organisationsvertreterinnen und -vertretern und weitere fünf Gespräche mit Experten aus der diakonischen Arbeitswelt realisiert werden. Der Fokus der Gesprächsführung lag – mit Ausnahme der fünf Gespräche mit Experten aus der diakonischen Arbeitswelt – auf dem Erfahrungszusammenhang in der eigenen Organisation. Da die Gesprächspartner jedoch in der Regel einen jahrelangen Erfahrungshintergrund im kirchlich-diakonischen Kontext haben und auch in verschiedensten Gremien aktiv sind, waren Eindrücke und Rückmeldungen über den Tellerrand der eigenen Organisation hinaus explizit willkommen und sind in die Interpretationen eingeflossen. Die Gespräche wurden anonymisiert. Es wurden inhaltliche Aspekte herausgearbeitet, diese wurden jedoch nicht einzelnen Personen oder Organisationen zugeordnet.

31 Zur Zusammensetzung der Projektgruppe vgl. Anhang 1 unter: <http://www.ekd.de/si/projekte/21897.html>.

32 Dabei handelte es sich um: Pfarrerin in Elternzeit, Personalleiterin eines diakonischen Trägers, Personalleiter eines Kirchengemeindeamtes, Personalleiterin eines Kirchengemeindeamtes, Controller eines diakonischen Trägers, Mitglied einer Arbeitsrechtlichen Kommission, Gleichstellungsbeauftragte einer Landeskirche, Mitglied Mitarbeitervertretung. Gesprächsthemen waren a) Familienorientierung als Unternehmensstrategie, b) Bedeutung des Betriebsklimas, c) Maßnahmenspektrum, d) Effekte familienorientierter Personalpolitik, e) Motivation zum Maßnahmenangebot, f) praktische Umsetzung von Maßnahmen, g) Handlungsbedarfe.

33 Der Formalisierungsgrad familienfreundlicher Praktiken war dabei in den befragten Organisationen sehr unterschiedlich. So gibt es bspw. Selbsteinschätzungen ohne formelle Regelungen, Organisationen mit abgeschlossenen Dienstvereinbarungen und zum Teil auch als familienfreundlich zertifizierte Organisationen. Eine Übersicht der Organisationen, die diese Studie unterstützt haben, ist in Anhang 2 unter <http://www.ekd.de/si/projekte/21897.html> zu finden.

34 Vgl. Deeke 1995, S. 8f., Hervorhebung im Original.

35 Nach Meuser und Nagel gilt als Experte „wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozessen verfügt“ (Meuser/Nagel 1991, S. 443).

- **Modul 3 – Sicht der Mitarbeitenden:** Es wurden bundesweit vier Gruppendiskussionen mit 18 Mitarbeitenden geführt. An den Gesprächen haben Frauen und Männer sowohl mit als auch ohne Leitungsfunktion teilgenommen. Die Hauptthemen der Gespräche entsprachen – mit Ausnahme der Frage, ob familienorientierte Personalpolitik eine (unternehmens-) strategischer Größe ist – jenen, die grundlegend für die Expertengespräche des Moduls 2 waren. Zusätzlich wurde nach der persönlichen Situation gefragt. Entsprechend der Vorgehensweise bei den Einzelgesprächen aus Modul 2 wurden auch die in diesem Modul durchgeführten Gruppendiskussionen anonymisiert.
- **Modul 4 – Praxisbeispiele:** Die teilnehmenden Organisationen skizzierten jeweils ein bis zwei Aktivitäten in Steckbriefform, die aus ihrem Blickwinkel besonders wertvoll und effektiv sind.
- **Modul 5 – Modellrechnung:** Sowohl in den leitfadengestützten Expertengesprächen als auch in den Gruppendiskussionen wurde die Frage der Effekte familienorientierter Personalpolitik diskutiert. Dabei handelte es sich in der Regel um subjektive Einschätzungen. In der Forschungsliteratur gibt es Ansätze, die die positiven betriebswirtschaftlichen Effekte familienorientierter Personalpolitik deutlich belegen.³⁶ Um die Komplexität der Studie nicht soweit zu erhöhen, dass eine Teilnahmeschwelle für die verschiedenen evangelischen Organisationen vorliegt, wurde darauf verzichtet, empirische Kosten-Nutzen Daten mit immensem Aufwand in den befragten Organisationen zu erheben. Ganz ausgeblendet werden sollte die Frage der Kosten-Nutzen-Relation jedoch nicht. Daher wurden im Rahmen einer Modellrechnung die monetären Effekte ausgewählter Maßnahmen ermittelt. Datengrundlagen waren dabei Erkenntnisse aus der Forschung und Literatur sowie erfahrungsgestützte Annahmen.

Weiteres Vorgehen

Im folgenden dritten Kapitel werden die Ergebnisse der verschiedenen Datenerhebungen vorgestellt und in Interpretationszusammenhänge gebracht. Dabei spielen zunächst folgende Fragen eine Rolle:

- Welche Bedeutung kommt Führung und kulturellen Faktoren zu?
- Ist familienorientierte Personalpolitik Teil strategischen Handelns? Welche Motive stehen hinter dem Engagement?
- Wie werden Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf kommuniziert und Mitarbeitende über Möglichkeiten informiert?
- Wie äußert sich familienorientierte Personalpolitik in evangelischer Praxis? Und wie gestaltet sich das Engagement in den verschiedenen familienorientierten Handlungsfeldern?
- Wie sehen Stolpersteine und Erfolgsfaktoren familienorientierter Personalpolitik aus und welche Empfehlungen formulieren die Gesprächspartner/innen?

Kapitel 4 befasst sich dann mit der Frage des betriebswirtschaftlichen Nutzens familienorientierter Personalpolitik. Dazu werden Einschätzungen aus den befragten Organisationen vorgestellt und Modellrechnungen durchgeführt.

In Kapitel 5 werden aufbauend auf den erzielten Ergebnissen strategische Herausforderungen und Anknüpfungspunkte für Kirche und Diakonie behandelt und offen gebliebene Fragen diskutiert.

Das abschließende Kapitel 6 stellt aus den Untersuchungsergebnissen abgeleitete Empfehlungen vor.

³⁶ Vgl. Schneider u.a. 2008; BMFSFJ 2005. Anmerkung: 1. Auflage 2003.

3. Verankerung familienorientierter Personalpolitik in Kirche und Diakonie

Bedeutung von Unternehmensführung und Kultur

- Vorgesetzte spielen in evangelischen Organisationen eine zentrale Rolle bei der Planung und Umsetzung familienorientierter Personalpolitik. Letztendlich entscheiden sie darüber, in welcher Form Familienfreundlichkeit in die Tat umgesetzt und gelebt wird – und wie erfolgreich sie ist. Sie geben Orientierung und können maßgeblich zu einer positiven Grundstimmung zwischen den Kolleginnen und Kollegen beitragen. Die Stärkung der Führungskompetenz in diesem Bereich sollte somit ein Kernanliegen der Organisationen sein.
- Die stark an Führungskräfte gebundene Vorgehensweise funktioniert vielfach recht gut. Sie hat allerdings den Nachteil, dass Familienorientierung mitunter nur wenig strukturell verankert ist. Innerhalb einer Organisation kann die Praxis familienfreundlicher Personalpolitik – je nach Führungskraft – unterschiedlich ausfallen.
- Auch wenn es Hinweise darauf gibt, dass das Thema Angehörigenpflege zunehmend in den Wahrnehmungs- und Aufmerksamkeitshorizont der Organisationen rückt, wird dieses Thema bei der Ermittlung des Unterstützungsbedarfs der Mitarbeitenden bislang noch vielfach vernachlässigt. Hier ist eine Sensibilisierung der Führungskräfte unbedingt notwendig.
- Verschiedene Träger setzen auf verpflichtende Fortbildungen für Führungskräfte, die auch familienorientierte Führungsgrundsätze thematisieren. Strukturelle Vorkehrungen mit dem Ziel einer spezifischen (Weiter-)Qualifizierung sind jedoch (noch) relativ selten – und das in einer Situation, in der die zentrale Rolle von Führung wiederholt deutlich wird.
- Auch dem Betriebsklima kommt eine wichtige Rolle zu. In der Regel scheint eine große Solidarität unter den Mitarbeitenden die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erleichtern, wobei abermals die Vorgesetzten mit ihrer Führungskompetenz unterstützend wirken.
- Betriebskultur und Führung müssen Offenheit mitbringen und zum Austausch einladen. Familienorientierung muss erkennbar gewollt und vorgelebt werden. Das Führungsverhalten nimmt dabei eine zentrale Rolle ein. Es muss gewährleistet werden, dass Führungskräfte hierfür entsprechende Kompetenzen und Aufgeschlossenheit mitbringen. Bislang ist das nicht immer der Fall, auch wenn Führungskräfte das Thema eigeninitiativ immer mehr für sich zu entdecken scheinen.
- Die Vermittlung einer familienfreundlichen Organisationskultur gelingt besser, wenn Führungskräfte selbst ohne Einschränkung alle Maßnahmen familienorientierter Personalpolitik nutzen können. Es gibt Hinweise darauf, dass hier zum Teil noch eine Tabuisierung vorliegt.

Der Erfolg familienfreundlicher Maßnahmen wird in evangelischen Organisationen maßgeblich von Entscheidungsträgern beeinflusst. Führungskräfte sind dafür verantwortlich, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich die Mitarbeitenden für ihren Arbeitgeber engagieren möchten. Sie sind meist die ersten Ansprechpersonen für Mitarbeitende mit familienbedingtem Unterstützungsbedarf. Daher obliegt direkten Vorgesetzten neben der Bedarfsermittlung auch die Hauptverantwortung bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen für die konkrete Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen. Dies umfasst sowohl die Schaffung eines Betriebsklimas, in dem Mitarbeitende ihre Bedürfnisse und ihre familiäre Situation offen kommunizieren können als auch die Koordination im Arbeitsalltag, beispielsweise durch Dienstplanänderungen und Vertretungsregelungen. Dabei muss die reibungslose Fortführung der Tätigkeiten organisiert und es muss in Einzelfällen zwischen verschiedenen Interessensgruppen ausgeglichen werden.

Die Suche nach Bedarfen

In den untersuchten Organisationen ist Wissen über die tatsächlichen familiären Verpflichtungen der Mitarbeitenden in unterschiedlichem Ausmaß und an sehr verschiedenen Stellen vorhanden. Der Unterstützungsbedarf wird in der Regel unsystematisch bzw. in informellen Gesprächen erfasst. Dazu nutzen Vorgesetzte, Dienststellenleitungen oder Personalverantwortliche den persönlichen und direkten Kontakt zu den Mitarbeitenden („Ganggespräche“, „Flurfunk“). In den Interviews führten die Expertinnen und Experten für dieses Vorgehen meist sogenannte „weiche“ Faktoren an („man kennt sich“). Das trifft insbesondere für kleine Organisationen zu, in denen eine enge Zusammenarbeit zwischen Leitung und Mitarbeitenden den Berufsalltag bestimmt.³⁷

„Also wir haben ein relativ enges und sehr persönliches Führungssystem, [...] man weiß hier sehr genau, was die familiären Belange der Kolleginnen und Kollegen betrifft.“ [Interview Dienstnehmersicht, Bereich Soziale Arbeit]

„Auf jeden Fall wird regelmäßig erfragt, ob alles glatt läuft und was man da braucht.“ [Interview Gruppendiskussion]

„Wir haben unseren festen Stamm an Mitarbeitern, der jetzt hier schon über Jahre angestellt ist, [...] und wenn jetzt neue Sachen dazukommen, [...] dann wird das von den Mitarbeitern selbst an die Geschäftsleitung herangetragen, so dass dann da die Absprachen getätigt werden. Aber eine regelmäßige Bedarfsermittlung oder so etwas, nein, das ist mir nicht bekannt.“ [Interview Dienstnehmersicht, Bereich Soziale Arbeit]

Dennoch sei an dieser Stelle erwähnt, dass das Wissen über die familiäre Situation und die daraus resultierenden Verpflichtungen in der Regel auf Familienzuwachs und weniger auf die Pflege von älteren Angehörigen fokussiert ist. Bei den Dienststellen, die die Bedarfe vergleichsweise systematisch erfassen, ist das ebenfalls der Fall.

³⁷ In solchen Fällen besteht das Angebot familienfreundlicher Maßnahmen weniger aus einem festgeschriebenen Katalog, sondern vielmehr in der Reaktion der Vorgesetzten auf die Kommunikation der neuen Situation und der damit einhergehenden Bedarfe. Familienfreundlichkeit wird hier als Reaktion auf Einzelfälle verstanden, in denen gemeinsam eine individuelle Lösung für die familiäre Situation gefunden wird.

Zwar nutzen diese meist Mitarbeiterjahresgespräche, in denen die familiäre Situation thematisiert wird, doch an die potentielle Pflege von Angehörigen wird (noch) nicht immer systematisch gedacht. Hier besteht Nachholbedarf, wenngleich dadurch nur ein Teil der praktischen Herausforderungen bewältigt werden kann. Schließlich tritt die Notwendigkeit, Angehörige zu pflegen, in der Regel unvorhergesehen auf und erfordert unmittelbares Reagieren. Familienangehörige sind nicht selten damit überfordert, Beruf und Pflegeverantwortung kurzfristig in Einklang zu bringen.³⁸

„[...] die Geschichte mit der Angehörigenpflege, [...] man kann das ja nicht planen. Und dann gab es da schon gewisse Gespräche, kann man so sagen, auch mit Tränen, mit Unverständnis, mit Wut, Frust.“ [Interview, Gruppendiskussion]

Neben der Thematisierung in Mitarbeiterjahresgesprächen wird der familiäre Unterstützungsbedarf in einigen Einrichtungen auch über Audits im Rahmen eines Qualitätsmanagements oder durch gezielte Mitarbeiterbefragungen erfasst. Diese finden in der Regel im Jahresturnus statt und werden meist dann durchgeführt, wenn sich eine Einrichtung zum ersten Mal mit dem Thema Familienfreundlichkeit beschäftigt.

Des Weiteren wird angeführt, dass die Anzahl der Kinder auch indirekt über die Lohnsteuerkarte erfasst wird, sofern die oder der Mitarbeitende diese dort eintragen lässt. Allerdings hat der Eintrag in der Lohnsteuerkarte kaum praktische Relevanz für die tatsächliche Gestaltung und Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen.³⁹

Einige der Vertreterinnen und Vertreter der Dienstgeber betonen auch die Rolle der Mitarbeitenden selbst: Um überhaupt auf deren Bedarfe reagieren zu können sei man auf die Kommunikation der familiären Situation (und damit einhergehender Bedarfe) durch die Ar-

³⁸ Vgl. F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformation/Techniker Krankenkasse 2009, S. 21; speziell für die Pflege Demenzzranke siehe auch Zank/Schacke 2006.

³⁹ Dies verwundert nicht vor dem Hintergrund, dass die Erfassung der Kinderzahl auf der Lohnsteuerkarte lediglich einen ersten Hinweis auf einen möglichen Bedarf der Mitarbeitenden bietet und mitnichten den tatsächlichen Bedarf widerspiegelt. So ist es z. B. möglich, dass Kinder nicht auf der Lohnsteuerkarte eingetragen werden, weil diese bereits bei dem anderen Elternteil aufgeführt werden. Auch die Tatsache, dass die alleinige Anzahl der auf der Steuerkarte eingetragenen Kinder keine Informationen über die Lebens- und Wohnsituation sowie das Alter der Kinder liefert, verdeutlicht, warum die Anzahl der Kinder auf der Steuerkarte für sich allein genommen keine praktische Relevanz bei der Handhabung von familienfreundlichen Maßnahmen hat.

beitnehmerinnen und Arbeitnehmer angewiesen. Die Mitarbeitenden ihrerseits betonen vielfach, dass dies nur möglich sei, wenn eine „vertrauensvolle“ Beziehung zu Vorgesetzten und Kollegen vorliege.

„Ich weiß so viel, wie der Mitarbeiter bereit ist, von sich zu erzählen. Ich weiß es natürlich, wenn die Mitarbeiter Kinder haben [...]. Aber ich weiß jetzt beispielsweise nicht, wenn es um die Eltern geht. Dann weiß ich es nur, wenn der Mitarbeiter sich öffnet und sagt, dass die Eltern krank sind oder wie auch immer.“ [Interview Dienstgebersicht, Bereich Verwaltung]

Letztlich ist auch wichtig, dass die Mitarbeitenden überhaupt wissen, dass sie die Möglichkeit oder gar den Anspruch auf Unterstützung durch familienfreundliche Maßnahmen bei der Dienststelle haben.

Einige Vertreterinnen und Vertreter von Einrichtungen, die zur Angabe des Unterstützungsbedarfs ihrer Angestellten nicht in der Lage sind, geben als Grund dafür an, dass die Bedarfe jeweils nur den direkten Vorgesetzten bekannt wären. Deren Informationsstand würde nicht systematisch an einer zentralen Stelle gebündelt. In einem Fall aus dem Verwaltungsbereich hat man sich weniger auf die Ermittlung des tatsächlichen Bedarfs als auf die Beschreibung eines Prozesses konzentriert. Der ermögliche es den Mitarbeitenden, sich bei Bedarf an eine zuständige Ansprechperson zu wenden. Durch eine Dienstvereinbarung sei dieser Prozess festgelegt und allen Mitarbeitenden bekannt gemacht worden.

Fazit

In der Regel wird der Unterstützungsbedarf durch informelle Gespräche und unsystematisch erfasst. Zudem konzentriert sich die Aufmerksamkeit der Dienstgeberseite bei der Bedarfsermittlung häufig auf die Kinder der Mitarbeitenden und weniger auf die zu pflegenden Angehörigen. Das Wissen der Einrichtungen über die tatsächlichen Bedarfe der Mitarbeiterschaft kann daher meist als fragmentarisch und zufällig beschrieben werden. In den geführten Interviews geben die meisten Befragten zur gleichen Zeit an, dass die Ermittlung des tat-

sächlichen Bedarfs für eine erfolgreiche Einführung und Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen entscheidend sei. Beim Thema Bedarfsermittlung existiert somit noch erhebliches Weiterentwicklungspotential.

Die Bedeutung des Führungsverhaltens bei der Umsetzung

In der Forschungsliteratur ist geklärt, dass das Führungsverhalten der unmittelbaren Vorgesetzten und das Serviceklima die zentralen Variablen für die Serviceorientierung der Mitarbeiter/-innen und diese wiederum für den Erfolg von Dienstleistungsorganisationen darstellen. Die familienbezogenen Angebote und die Bereitschaft, diese auf die Bedarfe der einzelnen Mitarbeiter maßzuschneidern, bilden wahrscheinlich einen zentralen Baustein für ein kirchliches „Serviceklima“. Im Prinzip geht es darum, interne Organisationsbeziehungen als Kundenbeziehung zu gestalten. Organisationsinterne Familienpolitik muss den (unmittelbaren) Vorgesetzten bei den Merkmalen unterstützen, die in der wissenschaftlichen Literatur als erfolgreiche Führungsfaktoren genannt werden:⁴⁰ Der beziehungsweise die Vorgesetzte

- muss von den Mitarbeitern als kompetenter (als man selbst) Mensch wahrgenommen werden,
- ist in der Lage, individuelle Arbeitsleistungen einzuschätzen,
- führt durch Ziele, die Mitarbeitende auf keinen Fall unterfordern dürfen, aber auch nicht massiv überfordern sollen, an deren Leistungsgrenze,
- ermuntert innovatives Arbeiten und ermöglicht hierfür Gestaltungsräume.

Die Integration familienpolitischer Instrumente in das Führungsverhalten ist eine zu bedenkende Alternative zur Versäulung der Instrumentarien in der kirchlichen Personalverwaltung. Und die skizzierten empirischen Befunde geben auch gute Hinweise, dass der direkte Vorgesetzte bereits als Adressat dieser Thematik von den Mitarbeitenden und auch Organisationsleitungen gesehen wird.

⁴⁰ Vgl. Halfar 2010.

Hinsichtlich der Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen gibt der Großteil der Befragten an, dass sich Führungskräfte in der Regel bemühen, verständnis- und rücksichtsvoll auf familiäre Verpflichtungen ihrer Mitarbeitenden zu reagieren. Dies geschieht beispielsweise durch Berücksichtigung bei Terminabsprachen oder durch eigenständige Dienstplangestaltung im Team und äußert sich in einem Klima der Offenheit, das es den Mitarbeitenden ermöglicht, sich bei Bedarf an ihre jeweiligen Vorgesetzten zu wenden.

„Ich habe das Gefühl, wenn etwas wäre, könnte ich immer zu meinem Chef kommen.“ [Interview Gruppendiskussion]

„Eine der Grundvoraussetzungen ist das Klima – sowohl das allgemeine Klima, dass es überhaupt zum Thema werden darf, dass Mitarbeitende sich trauen und fragen dürfen – und als auch die Möglichkeit, dass sie etwas in Anspruch nehmen dürfen.“ [Interview Dienstgeberseite, Bereich Verwaltung]

„Die Vorgesetzten, mit denen ich es zu tun habe – nicht nur mein direkter Vorgesetzte, sondern auch die nächste Ebene – geben viel Unterstützung. Ich erlebe es ja auch bei den Kollegen. Wie das in anderen Abteilungen ist, dazu kann ich nichts sagen. Ich war aber auch schon bei einem anderen evangelischen Träger beschäftigt und da war es überhaupt nicht so.“ [Interview Gruppendiskussion]

Allerdings stößt das Verständnis bei einigen Vorgesetzten durchaus an Grenzen. Beispielsweise dann, wenn die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Arbeitspraxis einen deutlichen organisatorischen Mehraufwand bedeutet oder mit dem Inhalt der Tätigkeit des betreffenden Mitarbeitenden nicht vereinbar ist.

„Also ich denke, die [Vorgesetzten] machen alles mit, solange es gut läuft. [...] Sonst stimmen sie allem zu, aber sie wollen auch die Sicherheit, dass die Arbeit genauso geräuschlos und schnell gemacht wird, wie vorher. Also das steckt immer dahinter.“ [Interview Gruppendiskussion]

Im Konfliktfall zwischen Erfüllung des Dienstauftrags und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ergibt sich die Gefahr, dass letztere systematisch den Kürzeren

zieht. Ob das konkret der Fall ist, scheint auch von eigenen Erfahrung der Führungskräfte und Vorstände mit dem Problem der Vereinbarkeit von Familie und Beruf abzuhängen: Wenn Vorstand und Geschäftsführung sich Familienfreundlichkeit offen auf die Fahnen schreiben und Vorgesetzte ebenfalls Familie und Beruf vereinbaren müssen (oder in der Vergangenheit mussten), scheinen sie ihre Mitarbeitenden deutlich stärker zu unterstützen. Daher erstaunt es nicht, dass selbst innerhalb einzelner Einrichtungen der Umfang der Unterstützung durch Vorgesetzte erheblich schwanken kann. Sie reicht von Selbstverständlichkeit und aktiver Unterstützung bis hin zu Unverständnis und Ärger über unerwünschten Mehraufwand.

„So wie ich das wahrnehme, haben wir beides: Ich nehme bei Mitarbeitenden wahr, dass es ganz selbstverständlich ist, wirklich auch in dem eigenen Umgang damit, wie man es wahrnimmt, darüber spricht. Ich erlebe aber auch Mitarbeitende, also Führungskräfte, wo das ganz das Gegenteil ist. Also da haben wir keine einheitliche Linie.“ [Interview Dienstgeberseite, Bereich Verwaltung]

Es zeigt sich, dass der Grad der Unterstützung familienfreundlicher Maßnahmen stark personenabhängig sein kann. Ein Großteil der Befragten versteht die Unterstützung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf jedoch als wesentliche Aufgabe von Führungskräften.

„Das ist Führungsaufgabe und nichts anders, und wir mühen uns, unseren Mitarbeitenden letztlich auch das Handwerkszeug zu geben, um das machen zu können.“ [Interview Dienstgeberseite, Bereich Soziale Arbeit]

„Die Vermittlung, dass wir familienfreundlich sein wollen, kann letztendlich nur über die Führungskräfte passieren. Wie sonst? An denen vorbei geht nichts. Und wenn die sich querstellen, dann funktioniert es erst einmal nicht.“ [Interview Dienstgeberseite, Bereich Soziale Arbeit]

Das gilt insbesondere in den mittleren und unteren Führungsebenen, die in unmittelbarem Kontakt mit den Mitarbeitenden stehen. Selbst wenn Familienfreundlichkeit „von oben“ gewünscht und als Leitlinie vorgegeben

wird, hat die oder der direkte Vorgesetzte i. d. R. einen gewissen Entscheidungsspielraum, in welcher Form das Thema im Arbeitsalltag auch gelebt und umgesetzt wird.

„Trotz aller bestehenden Regelungen, Einrichtungen, geschaffenen Angeboten, wenn dann sozusagen der nächste Vorgesetzte da nicht mitmacht und mir das madig macht, dann nützt das alles nichts.“ [Interview Gruppendiskussion]

Da das Thema in der mittleren Führungsebene mancherorts (noch) nicht sonderlich präsent ist, gibt es sowohl von Dienstgeber- als auch von Dienstnehmerseite Aufklärungsbedarf. Ein kleinerer Teil der Befragten gibt an, dass Führungskräfte sich nicht bemühen würden, Beschäftigte bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu unterstützen. Dafür finden sie zum Teil auch sehr deutliche Worte:

„Da machen unsere Führungskräfte es sich verhältnismäßig einfach, indem sie auf vorhandene Ausschüsse verweisen. [...] Das große Engagement wird eigentlich erwartet, von verschiedenen Ausschüssen oder auch von der Personalabteilung. Da verweist man dann doch die Leute hin.“ [Interview Dienstnehmersicht, Bereich Verwaltung]

Es wird auch berichtet, dass evangelische Führungskräfte Mitarbeiterinnen in abwertender Manier eine „Flucht in Schwangerschaft“ vorgeworfen oder ihnen bei einem Kinderwunsch nahe gelegt haben, das Unternehmen zu verlassen. Auch wenn derartige Berichte – die sich im Übrigen nicht auf die befragten Organisationen, sondern auf Erfahrungen der Gesprächspartner_innen aus anderen Zusammenhängen beziehen – in den vorliegenden Rückmeldungen eher die Ausnahme sind, so verweisen sie doch auf die mitunter große Bandbreite des Führungsverhaltens.

Die Mitarbeitenden, die an den Gruppendiskussionen teilgenommen haben, bestätigen fast einstimmig, dass sie sich ausreichend von ihren direkten Vorgesetzten unterstützt fühlen. Ob das allerdings einrichtungübergreifend immer der Fall ist oder sogar als „typisch evangelisch“ verstanden wird, geht aus den Aussagen nicht eindeutig hervor. Vielmehr wird auch hier auf die Bedeutung des Verhaltens der Führungskräfte verwiesen.

„Mit evangelisch allein hat das überhaupt nichts zu tun. Das hat was mit dem Menschen zu tun, die an entscheidenden Positionen sitzen.“ [Interview Gruppendiskussion]

Während ein Teil der Befragten das Vorhandensein eines umfassenden Maßnahmenkatalogs sowie eine feste Verankerung in der strategischen Ausrichtung der Arbeitsstelle als wichtig erachtet, betonen andere die alles entscheidende Rolle des direkten Vorgesetzten. Ein sensibler und auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden ausgerichteter Führungsstil kann auf Dauer auch andere Defizite und Schwachstellen auffangen. So ist denkbar, dass Mitarbeitende, die sich von ihren Vorgesetzten verstanden und in Situationen familiärer Engpässe aktiv unterstützt fühlen, zu einem anderen Zeitpunkt durch erhöhte Einsatzbereitschaft und Motivation (Mehrarbeit, Wochenenddienste etc.) wieder etwas an das Unternehmen zurückgeben. Vor diesem Hintergrund lässt sich argumentieren, dass sich der gesteigerte Führungsaufwand langfristig durchaus „rechnen“ kann.

Fazit

Der Grad der Unterstützung durch Vorgesetzte bei der Vereinbarkeit von Familie und Berufstätigkeit wird neben der allgemeinen Betriebskultur primär von individuellen Eigenschaften und persönlichen Erfahrungen der jeweiligen Vorgesetzten beeinflusst. Dabei wird deutlich, dass familienorientierte Personalpolitik in einer Organisation nur dann erfolgreich funktionieren kann, wenn sie von Führungskräften erkennbar gewollt und in der Praxis aktiv vorangetrieben wird. Die direkten Vorgesetzten nehmen – insbesondere in der mittleren Führungsebene – eine zentrale Position hinsichtlich des Erfolgs familienorientierter Maßnahmen ein.

Familienorientierung und Betriebsklima

Mitarbeitende setzen sich – je nach individueller Lebenssituation – unterschiedlich intensiv mit dem Thema Familienfreundlichkeit am Arbeitsplatz auseinander. Durch diese selektiven Wahrnehmungsweisen sind allgemeine Aussagen über die Bedeutung eines positiven Betriebsklimas für die (konkrete) Vereinbarkeit von Familie und Beruf für einige Befragte nur schwer möglich. Manche Gesprächspartnerinnen und -partner geben an, dass das Betriebsklima nicht zuletzt vom Grad und Erfolg der bereits umgesetzten familienfreundlichen Maßnahmen abhängt.

„Man wird nicht alle Probleme lösen können. Aber wenn man sich kümmert und sieht dann, dass es läuft, dann gibt das schon ein ganz anderes Betriebsklima.“ [Interview Dienstnehmer-sicht, Bereich Soziale Arbeit]

Die beschriebene Rolle der direkten Vorgesetzten bei der praktischen Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen spiegelt sich auch in möglichen Konflikten zwischen Dienstgeber- und Dienstnehmerseite wieder: Konflikte, die aufgrund der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und familiären Betreuungspflichten zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden entstehen, scheinen in erster Linie daraus zu resultieren, dass unterschiedliche Auffassungen zwischen Vorgesetzten und Angestellten hinsichtlich der konkreten Gestaltung der Maßnahmen vorliegen. Unmut entsteht bei Führungskräften vor allem dann, wenn die Vereinbarkeit von familiären Betreuungspflichten und Beruf von einem höheren Organisationsaufwand begleitet wird. Dieser äußert sich in praktischen Fragen des Arbeitsalltags. Zum Beispiel, wenn es nicht gelingt für kurze Dauer eine geeignete Vertretung zu finden – oder wenn Mitarbeitende mit familiären Verpflichtungen nicht so flexibel einsetzbar sind wie Kolleginnen und Kollegen ohne solche Verpflichtungen. Auf der Dienstnehmerseite entsteht Unmut beispielsweise dann, wenn nach der Elternzeit die Rückkehr zum ursprünglichen Arbeitsplatz nicht garantiert werden kann. In manchen Fällen resultieren Konflikte zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden auch aus mangelnder Erreichbarkeit und Verlässlichkeit der Mitarbeitenden

mit familiären Betreuungspflichten sowie aus zwischenmenschlichen Spannungen:

„Erreichbarkeit, Verlässlichkeit – und dann eher so emotionale Dinge wie: ‚Will ich es denen zugestehen?‘, das sind die drei stärksten (Konflikte), die ich so erlebe: ‚Warum der und ich nicht?‘“ [Interview Dienstgebersicht, Bereich Verwaltung]

Hilfreich ist es, wenn seitens der Dienststelle beziehungsweise der Organisationsleitung eine klare Linie vorgegeben wird, welchen Stellenwert das Thema Familienfreundlichkeit im Unternehmen einnehmen soll. Auch hier zeigt sich der besondere Einfluss, den Vorgesetzte auf das Betriebsklima haben: Die Mitarbeitenden bewerten das Betriebsklima tendenziell positiver, wenn die Leitung aktiv auf ihre Belange eingeht und sie bei der Vereinbarkeit beruflicher und familiärer Pflichten unterstützt. So äußert beispielsweise eine Mitarbeitervertretung, dass die Leitung sich zwar dafür interessiere, sich als familienfreundlicher Arbeitgeber in der Region zu präsentieren, intern jedoch die konkrete Umsetzung der Vorhaben leide. Interessanterweise versteht im Gegensatz dazu die Leitungsebene dieser Organisation Familienfreundlichkeit als „immanenten Bestandteil“ aller Tätigkeitsfelder und rechtfertigt damit den geringen Umfang konkret ausgearbeiteter Maßnahmen.

Der Großteil der Befragten berichtet jedoch von keinen großen beziehungsweise dauerhaften Konflikten zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden bei Fragen der Vereinbarkeit. Insbesondere in **Verwaltungen** scheint es seltener zu Konflikte zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden zu kommen, was zu einem guten Teil aus den praktischen Rahmenbedingungen rühren dürfte (z. B. keine Schichtdienste).

Entscheidend für ein positives Betriebsklima ist neben der Vorgabe der Leitungen auch das konkrete Umfeld der Mitarbeitenden. Es entstand wiederholt der Eindruck, dass in Fällen, in denen Familienfreundlichkeit ein weniger explizites Thema einer Dienststelle ist, die Mitarbeitenden einander bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützen und sich in der Praxis mit gegenseitigem Verständnis für die familiären Verpflichtungen begenen. Das Betriebsklima wird somit auch durch in-

formelle Gegebenheiten an der Arbeitsstätte wesentlich beeinflusst. Kolleginnen und Kollegen tauschen sich regelmäßig über ihren Familienalltag aus. Das gegenseitige Interesse am Familienleben scheint auch dem evangelischen Grundverständnis von Familie zu entsprechen und dementsprechend relativ stark ausgeprägt zu sein.

„Also man erkundigt sich. Wir nehmen wahr, wenn die Kinder getauft werden oder Konfirmation haben. [...] Das machen die Mitarbeitenden untereinander, dass sie fragen, wie es ihnen geht oder wenn jemand weiß, dass das Kind krank war, dass man sich erkundigt, wie es jetzt geht.“ [Interview Dienstgebersicht, Bereich Verwaltung]

Die tatsächliche gegenseitige Unterstützung der Mitarbeitenden wird dabei in erster Linie von den persönlichen Beziehungen untereinander und der allgemeinen Stimmung im Team beeinflusst. Der Großteil der Befragten spricht von einer kollegialen und respektvollen Grundstimmung, in der auch individuelle Lösungen durch den Einsatz aller Mitarbeitenden ermöglicht werden.

„Es gibt Teams, wo ganz besonders auf die Mitarbeiter Rücksicht genommen wird in der Dienstplanung oder wo auch spontan Vertretungen angeboten werden, wenn es eng wird. Zum Beispiel wenn die Kinderbetreuung ausfällt oder der pflegebedürftige Angehörige gerade ins Krankenhaus begleitet werden muss. Kollegen bieten dann sehr flexibel ihren Einsatz an, um die Kollegin, den Kollegen zu unterstützen [...].“ [Interview Dienstnehmerseite, Bereich Soziale Arbeit]

„Man versucht schon, wenn es irgendwo geht, das mitzutragen. Aber das sind individuelle und keine strukturellen Lösungen. Es sind individuelle Reaktionen auf besondere Situationen.“ [Interview Dienstnehmersicht, Bereich Soziale Arbeit]

In den Gesprächen wurde auch deutlich, dass vor allem kleinere Organisationen auf stabile und kollegiale Mitarbeitendenbeziehungen angewiesen sind. Hier existieren nur selten umfassende Maßnahmenkataloge familienfreundlicher Personalpolitik, sondern vielmehr individuelle Lösungen, die sich oft ad hoc den Gegebenheiten vor Ort anpassen müssen. In der alltäglichen Praxis lässt sich die gegenseitige Übernahme von Aufgaben und Tä-

tigkeiten nur dann dauerhaft und reibungslos realisieren, wenn Familienfreundlichkeit in Form gegenseitigen Verständnisses der Kolleginnen und Kollegen praktisch gelebt wird, was mehrheitlich auch der Fall zu sein scheint. Der Erfolg der Unterstützung scheint dabei auch stark von organisationsinternen Rahmenbedingungen abhängig zu sein. So wurde deutlich, dass Mitarbeitende die Unterstützung einfacher bewerkstelligen können, wenn Regelungen bereits im Vorfeld getroffen wurden. Dies betrifft beispielsweise Vertretungsregelungen, das Benennen von Verantwortlichen oder klare Einarbeitungszeiten.

„Die Mitarbeiter untereinander – was die Verteilung der Arbeitsaufgaben betrifft – regeln das unter sich [...] Es gibt die speziellen Absprachen in den Bereichen und das läuft alles reibungslos. Und wenn der Kollege dann zurück ist – oder wieder als Ansprechpartner da ist –, dann gibt es diese Rückabwicklung.“ [Interview Dienstnehmersicht, Bereich Soziale Arbeit]

In Einzelfällen scheint das gegenseitige Verständnis zwischen Mitarbeitenden im Zeitverlauf auch zu schwanken. Mitarbeitende mit familiären Verpflichtungen fühlen sich dann unter Umständen in einem Rechtfertigungszwang gegenüber den Kolleginnen und Kollegen ohne familiäre Verpflichtungen:

„Mittlerweile läuft es ziemlich gut, [...] aber man muss immer wieder darauf hinweisen: dann geht es nicht. Einerseits entsteht Frust bei den Teammitarbeitern, andererseits muss man sich immer wieder rechtfertigen [...] Oder wenn man ein paar Tage frei hat, hört man oft: „Dann bist Du ja erholt!“ Aber man hat halt was anderes gemacht!“ [Interview Gruppendiskussion]

Diese Aussage verweist darauf, dass familiäre Verpflichtungen durchaus zu Spannungen und Konflikten zwischen Kolleginnen und Kollegen führen können. Mitarbeitende mit familiären Pflichten können sich im Rahmen der Arbeits(zeit)gestaltung benachteiligt fühlen gegenüber ihren Kolleginnen und Kollegen ohne solche Verpflichtungen – und umgekehrt. Zwar kann der Großteil der Befragten nicht angeben, ob sich Mitarbeitende mit oder ohne familiäre Betreuungsaufgaben stärker be-

nachteiligt fühlen würden, dennoch wurde deutlich, dass es potenziell zu Spannungen zwischen diesen beiden Gruppen kommen kann.

„Das kann im Einzelfall schon sein, das will ich nicht ausschließen. Weil natürlich das gegenseitige Verständnis nicht überall da ist.“ [Interview Dienstnehmersicht, Bereich Soziale Arbeit]

Konflikte entstehen auch dann, wenn Mitarbeitende ohne familiäre Verpflichtungen dauerhafter Mehrbelastung ausgesetzt sind und klare Vertretungsregelungen fehlen. Die Benachteiligung kann im Extremfall als systematisch wahrgenommen werden.

„Da gibt es manchmal lustige Wettläufe: „Wer ist der Benachteiligte?“ Die einen sagen: „Ich habe Kinder!“, die anderen sagen: „Ich habe Alte!“, und die dritten sagen: „Ich habe nichts! Nur weil ich nichts habe, werde ich benachteiligt.“ Man kann auch, wenn man ‚nichts‘ hat, sich benachteiligt fühlen.“ [Interview Dienstnehmersicht, Bereich Soziale Arbeit]

„Das ist auf jeden Fall [...] ein heikles Thema. Es gab, [...] auch von Seiten der Mitarbeiterschaft Bedenken, in der Richtung, dass gesagt wurde: ‚Es darf nicht sein, dass wir zum Beispiel als Ledige, die keine Angehörigen versorgen müssen, die keine Kinder haben, die keine familiäre Ansprüche ins Feld führen können, das ausbaden, was den anderen jetzt zugestanden wird. Zum Beispiel, wenn es um günstigere Arbeitszeiten geht.‘ Das ist auf jeden Fall ein Punkt, [...] alle Anspruchsgruppen unter einen Hut zu bringen. [...] Da muss man ganz sensibel mit umgehen, dass man dort das Betriebsklima auch entschädigt.“ [Interview Dienstgebersicht, Bereich Soziale Arbeit]

Von einzelnen Interviewpartnern wird darauf hingewiesen, dass das Konzept der Familienfreundlichkeit nicht nur im positiven Sinn genutzt wird, um die Interessen der durch familiäre Verpflichtungen gebundenen Mitarbeitenden zu vertreten. In wenigen Fällen scheint Familienfreundlichkeit auch als eine Art Totschlagargument genutzt zu werden, (Mehr)Aufgaben nicht übernehmen oder unbeliebte Arbeitszeiten nicht annehmen zu müssen. Bei der Begründung und Umsetzung familien-

freundlicher Maßnahmen sei daher zu bedenken, dass das Stichwort „Familienfreundlichkeit“ für sich allein genommen nicht ausreicht, sondern mit Bedacht verwendet und an die jeweilige Situation vor Ort angepasst werden müsse.

„Da wird versucht, eine Gerechtigkeit hinzubekommen. [...] Es ist immer so eine Frage, wie bereit sind auch die, die Familie haben, entsprechend dann zu arbeiten, wenn die anderen gerne mal frei haben wollen.“ [Interview Dienstnehmersicht, Bereich Soziale Arbeit]

Schließlich zeigt sich hier erneut die Rolle der Führungskräfte: Ihnen obliegt die Verantwortung, die Rahmenbedingungen für einen reibungslosen organisatorischen Ablauf zu gestalten, diese im Falle von Spannungen zwischen Mitarbeitenden zu thematisieren und konstruktive Lösungen zu erarbeiten. Auch sind sie dafür verantwortlich, empfundenen Ungerechtigkeiten und Benachteiligungen gegenzusteuern.

„Arbeitet das Team gut zusammen, dann durchaus, weil eingesprungen wird beim Dienstplan, oder wenn das Kind kurzfristig erkrankt und der Mitarbeiter nicht kommen kann. Dann wird der Dienstplan getauscht. Es gibt aber auch Gruppen von Mitarbeitenden, wo die Teamarbeit nicht so gegeben ist, wo es Konflikte im Team gibt. Es hängt sehr viel vom Führungsverhalten der Vorgesetzten ab, inwiefern die ihre Teams auch so führen, dass solche Konflikte nicht auftreten.“ [Interview Dienstgebersicht, Bereich Soziale Arbeit]

Fazit

Ob ein positives Betriebsklima die Umsetzung familienorientierterer Maßnahmen unterstützen kann, hängt einrichtungintern nicht nur vom jeweiligen Maßnahmenangebot, sondern auch von der Selbstverständlichkeit der Angebotsnutzung und der organisatorischen Gestaltung eines möglichst konfliktfreien Umgangs der Mitarbeitenden untereinander ab. Hierbei kommt den direkten Vorgesetzten eine bedeutende Rolle zu, denn sie entscheiden maßgeblich darüber mit, in welcher Form Familienfreundlichkeit in die Tat umgesetzt und gelebt wird. Zudem können sie die Grundstimmung

zwischen den Kollegen maßgeblich beeinflussen und bei Bedarf Benachteiligungen ausgleichen.

Insgesamt kann sowohl den Führungskräften als auch den Mitarbeitenden in den befragten Einrichtungen hohe gegenseitige Hilfs- und Unterstützungsbereitschaft attestiert werden. Überwiegend versuchen Kolleginnen und Kollegen sowie Führungskräfte, Mitarbeitende bei der Vereinbarkeit beruflicher und familiärer Pflichten zu unterstützen. Geschieht dies nicht, kann das meist auf einzelne Personen zurückgeführt werden.

Führungskräfte fit machen und unterstützen

Führung kommt eine zentrale Rolle bei der Initiierung und Umsetzung familienorientierter Personalpolitik zu. Es muss gewährleistet werden, dass Führungskräfte die hierzu nötigen Kompetenzen besitzen und festigen – beziehungsweise sie bei vorhandenen Defiziten erwerben oder ausbauen können. Verschiedene Träger setzen auf verpflichtende Fortbildungen für Führungskräfte, die entsprechende Leitbilder, Führungsgrundsätze und spezifische Weiterqualifizierungen thematisieren. Auch wird auf einen allgemeinen Anspruch der Führungskräfte auf Coaching, Supervision und Fortbildung hingewiesen, von dem in der Praxis auch Gebrauch gemacht werde.

Das Vorhandensein einer beauftragten Person (z.B. Beauftragte_r für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Gleichstellungsbeauftragte_r), die den Führungskräften über aktuelle Entwicklungen berichtet, ist ein möglicher Weg, um einen gemeinsamen Informationsstand zu gewährleisten. Ein Ersatz dafür, dass sich Führungskräfte gezielt mit Fragen familienorientierter Personalpolitik auseinandersetzen, ist das jedoch nicht. Mittelfristiges Ziel muss eine organisatorische Praxis sein, die eine von einzelnen Personen unabhängige familienfreundliche Personalpolitik realisiert beziehungsweise zu einer familienfreundlichen Unternehmenskultur führt, die von allen Führungskräften gefördert und vorgelebt wird. Strukturelle Vorkehrungen, die zu einer spezifischen (Weiter) Qualifizierung in diesem Sinne führen, sind (noch) relativ selten.

Führungskräfte entdecken das Thema aber mittlerweile durchaus – auch mit Blick auf die eigene Situation. So üben sie in Einzelfällen offen Kritik an der bisherigen Praxis familienorientierter Personalpolitik. Gerade Führungskräften sei es nicht immer möglich, familienfreundliche Maßnahmen im gleichen Umfang zu nutzen wie Mitarbeitende ohne solche Führungsaufgaben. Speziell „Teilzeit“ scheint eher Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung gewährt zu werden. Einzelne Befragte sprechen hierbei sogar von einem regelrechten Tabu. Die Vermittlung einer unternehmensfreundlichen Unternehmenskultur fällt in diesen Fällen schwer, scheint doch das eigene Beispiel im Widerspruch dazu zu stehen. Eine Beseitigung dieses Tabus würde signalisieren, dass das Ziel familienfreundlicher Arbeitsbedingungen von Seiten der Organisation wirklich ernst genommen wird.

Familienorientierte Personalpolitik als Teil der Unternehmensstrategie

- Familienorientierte Personalpolitik umfasst jene familienfreundlichen Praktiken innerhalb einer Organisation, die über gesetzliche oder tarifvertragliche Verpflichtungen hinausgehen. Motiv dazu können betriebswirtschaftliche oder andere Gründe – beispielsweise die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung – sein.
- Bei den befragten Organisationen stehen betriebswirtschaftliche Begründungen familienorientierter Personalpolitik im Vordergrund. Familienbewusstsein wird jedoch auch als Teil des Selbstverständnisses als evangelische Organisation und als Ausdruck der besonderen Arbeitsbeziehungen im Rahmen der Dienstgemeinschaft geschildert.
- Eine maßgeblich betriebswirtschaftlich motivierte familienorientierte Personalpolitik ist zur Erreichung der Organisationsziele auf planerisches und strategisches Handeln angewiesen. Um funktionsfähige Strategien zu entdecken, Lücken zu schließen und Ineffizienzen bestehender Maßnahmen zu beseitigen, ist das Sammeln und Verarbeiten von Informationen zu den Input-Output-Beziehungen familienorientierter Maßnahmen unabdingbar. Für die Initiierung, Evaluation und Fortführung erfolgreicher Maßnahmen ist zudem ein kooperatives Austauschverhältnis von Organisationsleitungen, Mitarbeitervertretungen, Beauftragten und Mitarbeitenden notwendig.
- Die Bedeutung familienorientierter Personalpolitik steht in den Gesprächen außer Frage. Eine echte strategische Implementierung inklusive einer Verankerung in Zielgrößen scheint bisher allerdings die Ausnahme zu sein. Familienorientierung ist oft eher „Grundhaltung“ und weniger eine explizite Strategie. Ein strategisches Vorgehen gewinnt jedoch langsam an Bedeutung.
- Bedarfe werden bisher nur selten systematisch ermittelt, sondern eher in mehr oder weniger informellen Gesprächen mit den Vorgesetzten thematisiert.
- Die Initiatoren und treibenden Kräfte familienorientierter Personalpolitik sind vielfältig. Eine größere Rolle spielen Organisationsleitungen (Geschäftsführungen und Vorstände), die vor allem auch durch den erwarteten Fachkräftemangel sensibilisiert werden. Darüber hinaus sind auch Mitarbeitendenvertretungen, spezielle Beauftragte und Mitarbeitende selbst aktiv. Allerdings entsteht der Eindruck, dass Mitarbeitendenvertretungen in diesem Bereich noch mehr erkennbare Initiative zeigen könnten.
- Den Mitarbeitenden ist vielfach nicht unmittelbar präsent, wer die tatsächlich treibenden Kräfte hinter familienorientierten Maßnahmen sind.
- Insgesamt scheint eine systematische kooperative Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Ebenen bei der Initiierung (und auch Evaluierung) familienorientierter Maßnahmen noch nicht stark ausgeprägt zu sein. Im Schnitt schätzen die Mitarbeitenden die Wirksamkeit der bestehenden Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei ihrem jeweiligen Arbeitgeber aber positiv ein.

Familienorientierte Personalpolitik kann aus verschiedenen Motiven verfolgt und umgesetzt werden. Die Ergebnisse des europäischen Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit zeigen,⁴¹ dass die Hauptmotive deutscher Unternehmen zum einen „Halten oder Rekrutierung von qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern“ und „Erhöhung der Arbeitszufriedenheit“ sind. Die Daten zeigen auch, dass eine Vielzahl von Motiven in der Summe zu einem familienfreundlichen Engagement führen kann. Im Vergleich mit anderen europäischen Ländern liegt Deutschland mit der Häufigkeit der beiden genannten TOP-Motive auf einem Spitzenplatz.⁴² Der unternehmerische Druck ist sowohl für evangelische als auch für privatwirtschaftliche und industrielle Organisationen im Kern ähnlich und auch

41 Vgl. Anhang 14 unter: <http://www.ekd.de/si/projekte/21897.html>.

42 Im Vereinigten Königreich (UK), Schweden, Frankreich, Italien und Polen ist bspw. die „Erfüllung gesetzlicher und tariflicher Vorgaben“ der Hauptmotivator, der auch von drei Viertel der deutschen Unternehmen aufgeführt wird.

die Beschreibung von Maßnahmen weicht in der Quintessenz nicht von dem ab, was in einschlägigen Studien für nicht-evangelische Bereiche beschrieben wird. Heißt das, evangelische Organisationen sind auch „nur“ normale Unternehmen? Oder gibt es Besonderheiten, die es möglicherweise rechtfertigen, von einer speziellen „evangelischen Motivation“ familienorientierter Personalpolitik zu sprechen?

In den befragten evangelischen Organisationen wird die Umsetzung von Rechtsansprüchen und Tarifwerken als Grund für die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen durchaus genannt. Es wird aber darauf hingewiesen, dass man entsprechende Maßnahmen auch ohne diese Vorgaben umgesetzt hätte – beziehungsweise aus verschiedenen Motiven bereit ist, mehr als das ohnehin Vorgeschriebene zu tun.

„Der Fokus, dass etwas gesetzlich nötig ist, ist nie unser Fokus gewesen. Wir haben das nie gemacht aus gesetzlichen Anforderungen. Sondern eher, um den Mitarbeitern entgegenzukommen unter der Prämisse, wenn Mitarbeiter ihre Lebenszusammenhänge gut gestalten können, dann machen sie auch gute inhaltliche Betreuungsarbeit. Wenn es die Rechtsansprüche nicht gäbe, wäre es auch nicht anders.“ [Interview Dienstnehmersicht, Bereich Soziale Arbeit]

An vorderster Stelle werden „unternehmerische beziehungsweise betriebswirtschaftliche Gründe“ (Mitarbeiterbindung, Mitarbeitergewinnung, Kostenreduktion) genannt. Dabei bekommt das Thema des Fachkräftemangels eine zunehmende Bedeutung.

„Bis vor ein paar Wochen hätte ich gesagt, es (Anmerkung d. Autoren: eine betriebswirtschaftliche Begründung) ist nachrangig. Nachdem wir jetzt erfahrungsbezogene Werte mit dem Spitzenverband ermittelt haben, wie schwierig die Personalgewinnung wird, glaube ich, werden wir damit zusätzlich punkten müssen und auch wollen.“ [Interview Dienstgebersicht, Bereich Soziale Arbeit]

„Der Fachkräftemangel, der ist bei uns angekommen. Wir müssen als Arbeitgeber entsprechend attraktiv sein am Arbeitsmarkt und da steht Familienfreundlichkeit neben dem Geld ganz oben.“ [Interview Dienstgebersicht, Bereich Verwaltung]

„Fachkräftemangel“ wird insbesondere von **diakonischen Einrichtungen und Diensten** – dagegen etwas verhaltener von **Verwaltungen** – als motivierende Ursache angeführt. Auf Grund der mitunter scharfen Wettbewerbssituation, in denen sich diakonische Einrichtungen und Dienste bewegen, war ein solches Ergebnis auch zu erwarten.

Die Evangelische Kirche reklamiert an verschiedenen Stellen für sich, eine über betriebswirtschaftliche Erwägungen hinausgehende – besondere – Motivation für familienfreundliche Personalpolitik mitzubringen. In den geführten Interviews wird wiederholt geäußert, dass familienorientiertes Engagement nicht unbedingt etwas exklusiv Evangelisches sei. Doch wird häufig auch auf das „Leitbild“ verwiesen, Familienfreundlichkeit wird als „Teil des Selbstverständnisses“ bezeichnet, es ist von einer „kirchlichen Motivation“ die Rede, die „Haltung der Dienstgemeinschaft“ wird hervorgehoben oder eine „Umsetzung der Selbstverständlichkeit“ betont.

„Es ist vor allem das Wahrnehmen des Menschen. Und zwar vollständig, nicht nur in seinem Arbeitsleben, sondern auch als Mensch in seinen sozialen Bezügen. [Interview Dienstgebersicht, Bereich Verwaltung]

„Das machen auch andere [Arbeitgeber], aus mehr oder weniger wirtschaftlichen Gründen. Der Unterschied ist, wir machen es grundsätzlich, unabhängig von wirtschaftlichen Herausforderungen.“ [Interview Dienstgebersicht, Bereich Soziale Arbeit]

„Wir wollen ja immer besser werden. Und besser werden heißt, sich an den aktuellen Bedarfen der Familien zu orientieren. [...] Wir wissen, wir haben ein naives, glückliches Familienmodell vor Augen. [...] Wir möchten, dass unsere Mitarbeiter glücklich sind. [...] Wir sind aber noch sehr schüchtern, wenn es darum geht, uns damit wahrnehmbar nach draußen zu wenden.“ [Interview Dienstgebersicht, Bereich Soziale Arbeit]

Wenngleich der kirchliche Auftrag und das Selbstverständnis wichtig sind und von Befragten aller Funktionsgruppen betont werden, so wird dennoch deutlich, dass diese Perspektive nur einen Teil ausmacht. Häufig

scheint eine betriebswirtschaftliche Motivation handlungsleitend zu sein, was jedoch vor dem Hintergrund der sozio-strukturellen Entwicklung und Marktperspektive nicht überrascht. Das kirchliche Selbstverständnis übe darüber hinaus eine Zusatzmotivation aus, sei aber unter Umständen „kein bewusster Prozess“, wie es ein Gesprächspartner formuliert.

Die vorwiegend betriebswirtschaftliche Motivation wirft die Frage auf, welchen Stellenwert familienorientierte Personalpolitik in strategischer Hinsicht hat. Auffällig ist, dass bei vielen – nicht allen – Organisationen die Frage, inwieweit Familienfreundlichkeit und familienorientierte Personalpolitik Gegenstand strategischer Überlegungen der eigenen Organisation ist, nur zögerlich beantwortet wird. Ist Familienorientierung strategische Zielgröße, dann fällt die Rückmeldung dazu beispielsweise wie folgt aus:

„Bei uns ist es ein strategisches Ziel. Wir haben es in unser Personalkonzept [...] als ein Merkmal mit aufgenommen. Zum Beispiel [...] ob wir uns nur stark an das Gesetz halten, oder darüber hinaus auch freiwillige Vereinbarungen schließen. Es ist aufgenommen und verankert worden im Personalkonzept, unter anderem auch bei den Fortbildungen von Mitarbeitenden.“ [Interview Dienstgebersicht, Bereich Soziale Arbeit]

Die Wichtigkeit des Themas steht bei allen Befragten außer Frage, aber eine tatsächliche strategische Implementierung in der Form, dass langfristige Ziele und Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele erklärt werden, scheint bisher noch die Ausnahme zu sein. Man kann es so formulieren: Der strategische Charakter familienorientierter Personalpolitik gewinnt an Bedeutung im Bewusstsein und auch im praktischen Handeln, er befindet sich jedoch noch in der Entwicklung.⁴³

„Für uns ist es eine Frage der eigenen Glaubwürdigkeit – in allererster Linie.“ [Interview Dienstgebersicht, Bereich Soziale Arbeit]

„Wir hinken hinter den Maßnahmenplänen von gut arbeiten-

den Unternehmen der freien Wirtschaft erheblich hinterher. Es gibt zu wenig Planung und Perspektive, sich auf solche Fragen einzulassen und im Sinne einer mittelfristigen Strategie zu beantworten. Man lebt mehr von der Hand in den Mund, wenn die Fragen sich stellen.“ [Interview Dienstgebersicht, Bereich Soziale Arbeit]

„Uns wird ja gern unterstellt, dass unsere Arbeitsbedingungen nicht familienfreundlich sind. Ich glaube das nicht, weil es eine ganze Menge von Maßnahmen gibt, die wir tun, ohne dass wir sie strategisch in den Zielen verankern.“ [Interview Dienstgebersicht, Bereich Verwaltung]

„Es beginnt eine strategische Größe zu werden. Wir arbeiten hier in einem absolut schichtbetriebsorientierten Bereich und da ist es eine Herausforderung, familienfreundlich zu sein.“ [Interview Dienstnehmersicht, Bereich Soziale Arbeit]

„Da sind wir (Anmerkung d. Autoren: im Vergleich zu anderen Organisationen) noch ein bisschen rückschrittlich, es gibt bei uns viele gute Einzelvereinbarungen [...] aber das als Strategie zu verankern, da sind wir noch am Anfang.“ [Interview Dienstnehmersicht, Bereich Verwaltung]

„Das Thema Familienfreundlichkeit wird bei uns nach meiner Beobachtung nicht als explizites strategisches Thema gesehen. Das ist natürlich merkwürdig, weil Familie, Ehe und Kinderorientierung immer das Leitbild der Kirche sind.“ [Interview Dienstnehmersicht, Verwaltung]

Ein Schritt in Richtung einer strategischeren und auf längere Frist planerisch gestalteten Ausrichtung familienorientierter Personalpolitik stellt die Zertifizierung dar, die einer – wenn auch nicht justiziablen – Selbstverpflichtung zur Implementierung und Aufrechterhaltung verschiedener – auf Tauglichkeit geprüfter – familienorientierter Maßnahmen gleichkommt. Eine Zertifizierung zwingt Organisationen, sich mit der Konzipierung verlässlicher Maßnahmen auseinanderzusetzen und kann so die Chance einer praktischen Familienorientierung deutlich erhöhen. Dieser Schritt allein ist zwar noch kein Garant für konsequentes familienorientiertes Handeln,

⁴³ Punktuell gibt es auch überraschende Rückmeldungen: So gibt ein Vertreter der Dienstgebersicht explizit zu Protokoll, dass Familienfreundlichkeit kein Bestandteil der Unternehmensstrategie sei. Gleichzeitig stellt sich genau die Organisation, von der die Rede ist, öffentlich gezielt als familienfreundlich dar.

dürfte aber in der Regel inhaltlich und in der praktischen Auswirkung über die bloße Formulierung von Leitbildern hinausgehen. Verschiedene Aussagen weisen aber darauf hin, dass Zertifizierung, ebenso wie die Formulierung eines Leitbildes, auch mit Leben gefüllt werden muss.

„Es steht in vielen Konzepten, Leitbildern. Ich weiß, dass Organisationen als familienfreundlich zertifiziert sind. Ich sehe aber, dass die konkrete Familienfreundlichkeit, wenn sie dann beguckt und abgearbeitet werden muss, zwiespältig gesehen wird.“ [Interview Dienstgebersicht, Bereich Verwaltung]

Weitet man den Blick auf die Frage, inwieweit Familienorientierung und Familienfreundlichkeit insgesamt in evangelischen Organisationen strategische Größen sind, so bewegen sich die Einschätzungen der Gesprächspartner_innen im Bereich von Mutmaßungen. Es wird zwar angenommen, dass familienorientierte Personalpolitik auch bei anderen evangelischen Organisationen eine große Rolle spielt. Eine praktische Einschätzung über die Grenzen der eigenen Organisation hinweg fällt jedoch schwer.

Initiatoren und treibende Kräfte

Die Initiierung familienorientierter Personalpolitik ist grundsätzlich eine Führungsaufgabe. Weitere Funktionsträger – Mitarbeitendenvertretungen (MAVen), Gleichstellungsbeauftragte und Mitarbeitende selbst – werden in erster Linie im Auftrag der Organisationsleitungen aktiv. Sie können dennoch treibende Kräfte familienorientierter Personalpolitik sein, indem sie Bedarfe aufnehmen und kommunizieren, Maßnahmen vorschlagen, sich für Angebote einsetzen, bei der spezifischen Umsetzung von Maßnahmen aktiv mitwirken oder die Organisationsleitungen über die Effektivität der bestehenden Angebote informieren.

Wird nach den treibenden Kräften familienorientierter Personalpolitik gefragt, werden erwartungsgemäß vorwiegend die Organisationsleitungen genannt. An zweiter Stelle folgen die MAVen. Wo vorhanden, bringen sich Beauftragte für Gleichstellung und Vereinbarkeit von Familie und Beruf stark ein. Zum Teil werden aber auch (meist selbst betroffene) Mitarbeitende als relevante Initiatoren genannt:

„Also der Mitarbeiter kommt selber, wenn was ist oder man geht auf ihn zu. Aber gerade diese Geschichte mit der Gleitzeit, da hat sich die MAV für eingesetzt. Sie war die „treibende Kraft“. Es sind auch eine Menge Mitarbeiter, die das in den Mitarbeiterjahresgesprächen gesagt haben. Es ist für mich schon wichtig, dass ich das direkt von den Mitarbeitern gehört habe.“ [Interview Dienstgebersicht, Bereich Verwaltung]

Einrichtungintern werden die treibenden Kräfte von den Gesprächspartnern zum Teil unterschiedlich wahrgenommen. In einem Fall spricht die Dienstgeberseite von massivem Widerstand der MAV gegen die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen, wohingegen die Dienstnehmerseite in diesem Fall gerade die Rolle der MAV als treibende Kraft hinter dem Maßnahmenangebot hervorhebt. In einem anderen Fall wird zwar ein gutes und konstruktives Verhältnis zur MAV betont, für den Bereich familienorientierter Personalpolitik werden jedoch „Irrationalitäten“ bemängelt, da ein Engagement zwar gefordert würde, man aber Lösungsvorschläge blo-

ckiere, sobald es um finanzielle Fragen gehe. Diese lediglich vereinzelt Äußerungen zeugen von internen Divergenzen, die vor allem zu Beginn der Einführung familienfreundlicher Maßnahmen auftreten und oft in spezifischen Organisationshistorien und -konflikten sowie Personen begründet sein können. Hier sind vor allem Führungskompetenzen gefragt.

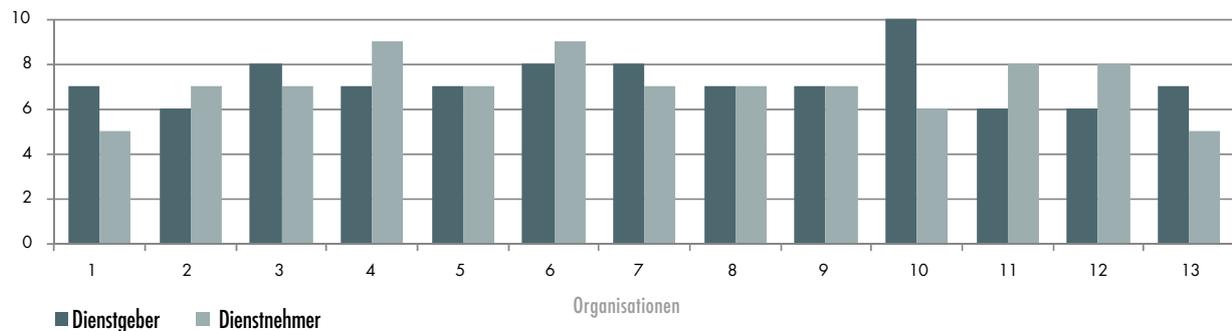
Die in den geführten Gruppendiskussionen geäußerten Einschätzungen sind noch deutlich heterogener. Auch hier wird an erster Stelle das Engagement der Organisations- und Dienststellenleitungen betont und bewusst wahrgenommen. Es wird jedoch zusätzlich das Engagement der Mitarbeitendenvertretungen, Personalabteilungen und der Mitarbeitenden selbst unterstrichen. Den Beschäftigten scheint dabei nur selten unmittelbar präsent zu sein, wer letztlich die treibenden Kräfte hinter familienorientierten Maßnahmen sind.

Familienorientierte Aktivitäten werden offenbar vor allem auf Betreiben von Geschäftsführungen und Vorständen eingeführt. Die hohe Anzahl an Nennungen der MAVen an nachfolgender Stelle deutet aber darauf hin, dass sie anschließend durch das Zusammenspiel von Dienstgeber- und Dienstnehmerseite konkretisiert und umgesetzt werden. Die Frage nach den treibenden Kräften hinter der Einführung familienfreundlicher Maßnahmen ergibt zwischen der Art und Größe der Einrichtung sowie der jeweiligen Position des/der Befragten divergierende Einschätzungen. Allerdings sind die Unterschiede meist geringfügig. Könnte es sein, dass auch Stand und Erfolg der Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der jeweils eigenen Organisation – je nach befragter Seite – unterschiedlich eingeschätzt werden? Tatsächlich unterscheiden sich die Bewertungen. In den Experteninterviews zeichnet sich aber nicht ab, dass Vertreter_innen der Dienstnehmer oder der Dienstgeber die Situation prinzipiell besser oder schlechter bewerten. Vielmehr halten sich die Einschätzungen insofern die Waage, dass mal die eine und mal die andere Gruppe eine bessere oder schlechtere Bewertung vornimmt.

Einschätzung zum Stand und Erfolg der Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Ihrer Organisation – Expertensicht (Einzelinterviews)

Abbildung 5

Bewertung "Auf einer Skala von 0 (sehr schlecht) bis 10 (hervorragend), wie würden Sie Ihr Unternehmen einschätzen, in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie?"

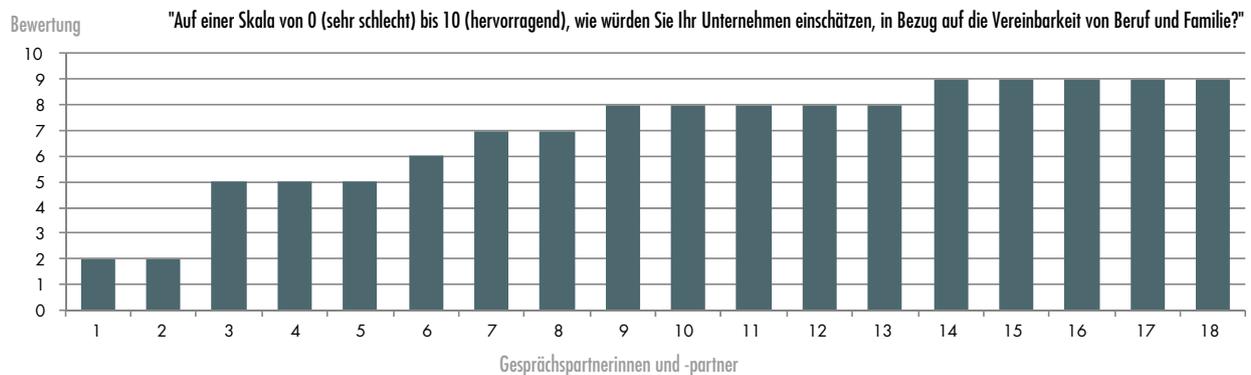


Quelle: Eigene Erhebung

Anders sieht es in den Gruppendiskussionen aus. Hier fällt auf, dass das Bewertungsspektrum im Vergleich wesentlich stärker ausgeschöpft wird.⁴⁴ Die Bewertungen von Befragten derselben Organisation weichen oft deutlich voneinander ab. Die größten Abweichungen betragen in zwei Fällen vier, einmal sechs und einmal sieben Punkte. Dieses Ergebnis könnte darauf hinweisen, dass in ein und derselben Organisation mit familienorientierten Maßnahmen sehr unterschiedliche individuelle Erfolge erzielt und spezifische persönliche Anforderungen an die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht immer durch die vorhandenen Möglichkeiten bedient werden können. Es könnte aber auch ein Hinweis darauf sein, dass die konkrete Ausgestaltung familienfreundlicher Maßnahmen – trotz guten Willens – in einzelnen Fällen nicht den Bedürfnissen der Mitarbeitenden entspricht. Insgesamt ist aber festzuhalten, dass sich die Mehrheit der Bewertungen der Mitarbeitenden in einem sehr soliden Rahmen bewegt.

Einschätzung zum Stand und Erfolg der Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Ihrer Organisation – Mitarbeiter_innsicht (Gruppendiskussionen)

Abbildung 6



Anmerkung: In dieser Darstellung wurden die Rückmeldungen nach Bewertungspunkten sortiert. Eine Zuordnung zu den Rückmeldungen der Experteninterviews findet nicht statt, um aus der Zahl der Gesprächspartner_innen keine Rückschlüsse auf konkrete Organisationen zu ermöglichen.

⁴⁴ Beläuft sich die schlechteste Bewertung aus Expertensicht auf einen Wert von „5“, so gibt es aus Sicht der befragten Mitarbeitenden in zwei Fällen mit einem Wert von „2“ deutlich schlechtere Bewertungen. Im arithmetischen Mittel liegen die drei Befragtengruppen dann wiederum recht dicht beieinander: Dienstnehmer = 7,1 Punkte; Dienstgeber = 7,2 Punkte; Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Gruppendiskussionen) = 6,9 Punkte.

Information und Kommunikation

- Die Information über Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf erfolgt über verschiedene Kanäle. Das wichtigste Medium ist nach wie vor die persönliche, informelle Kommunikation. Führungskräften kommt dabei eine entscheidende Rolle zu. Sofern vorhanden, bringen sich auch spezielle Beauftragte explizit ein und fungieren als Multiplikatoren und Anlaufstellen.
- Eine systematische Informationsvermittlung zu konkreten inhaltlichen Fragen, die über eine Information zu eigenen Angeboten hinaus geht (z. B. zu Beratungsstellen, Diensten, Antragsverfahren, Behördengängen ...), spielt keine erkennbare Rolle und wird eher auf Nachfrage bedient.
- Anders sieht es bei der Informationsvermittlung über betriebliche Aktivitäten aus. Hier sind die Wege – gerade bei größeren Organisationen – vielfältig. Der entscheidende Kanal ist jedoch die persönliche Kommunikation, etwa im Rahmen von Jahresgesprächen, vor allem aber auch im informellen Rahmen.

Die Informations- und Kommunikationspolitik berührt zwei Aspekte. Zum einen geht es um die Frage, wie innerhalb von Organisationen Informationen über das Spektrum eigener familienorientierter Aktivitäten sowie externer Unterstützungsangebote kommuniziert werden. Zum anderen geht es darum, inwieweit Information und Kommunikation selbst als Maßnahmen verstanden werden.

Die Gespräche zeigen, dass der Informationsfluss über ganz unterschiedliche Kanäle erfolgt. Gerade größere Organisationen, die sich auch im Rahmen von Zertifizierungen mit dem Thema befassen, informieren über Broschüren und Flyer. Darüber hinaus finden Themen rund um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ihren Platz in Betriebszeitungen und Newslettern, wobei nicht immer eine eigene Rubrik vorhanden ist, sondern teilweise nur bei Neuerungen oder besonderen Ereignissen informiert wird. Weitere Kanäle sind Intranet⁴⁵, Aushänge sowie Jahresgespräche, in denen in der Regel auch Raum vorgesehen ist, um über persönliche und familiäre Themen sprechen zu können. Größere Organisationen bieten zum Teil auch spezielle Informationsveranstaltungen an.

Die Rückmeldungen zur Resonanz der skizzierten Kanäle fallen unterschiedlich aus. Der entscheidende Kommunikationskanal – und da herrscht große Einigkeit – ist die persönliche Kommunikation, zum einen mit Beauftragten (z. B. Beauftragte für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Gleichstellungsbeauftragter), mit Kolleginnen und Kollegen („Flurfunk“) und vor allem mit den jeweiligen Vorgesetzten. Die Kommunikation kann jedoch nur funktionieren, wenn Betriebs- und Führungskultur eine entsprechende Offenheit mitbringen und zum Austausch einladen.

Informations- und Kommunikationspolitik im Sinne einer strategischen Maßnahme, mit deren Hilfe Mitarbeitenden mit familiären Betreuungs- beziehungsweise Pflegeverpflichtungen zielgerichtet Informationen vermittelt werden (z. B. zu Beratungsstellen, Diensten, Antragsverfahren, Behördengängen, Versicherungsangelegenheiten, etc.), spielt nur eine nachgeordnete Rolle. Spezifische Informationsbedarfe werden zumeist erst auf Nachfrage bedient. Hier haben wiederum gerade die großen Träger und Verbände den potenziellen Vorteil, dass praktisch für alle Lebenslagen Fachleute im Hause sind. Dieses Vorteils ist man sich als Organisation bewusst, wobei die konkrete Nutzung allerdings einzelfallabhängig ist und sich in den Gesprächen mit den Mitarbeitenden auch nicht abzeichnet, dass es hier einen außergewöhnlichen Handlungsdruck gibt.

45 Intranetinformation kann ein wirkungsvolles Instrument sein, sie bleibt jedoch allzu oft wirkungslos. So zeigt eine Studie der britischen Cranfield Universität, dass ca. 50 % aller Intranetprojekte scheitern (http://www.e-trend.com/downloads/e-trend_Intranet.pdf; Abrufdatum: 26.01.2012). Richtig geplant und umgesetzt kann sie jedoch einen echten Nutzen auch im Sinne familienorientierter Personalpolitik stiften. In einer befragten Organisation wurde ein EDV gestütztes Informationssystem für die Mitarbeitenden entwickelt, das zum einen Informationen für potenzielle familiäre Betreuungsereignisse (Elternschaft, pflegerische Unterstützung bei Angehörigen, Hilfen bei Angehörigen mit Behinderung) bereitstellt. Zum anderen werden die familienorientierten Leistungen der eigenen Organisation mit entsprechenden Ansprechpartnerinnen und -partnern bzw. weiteren Hilfestellungen zusammengestellt (vgl. Anhang 13.13 unter <http://www.ekd.de/si/projekte/21897.html>).

Maßnahmen familienorientierter Personalpolitik

Arbeitszeitgestaltung und Arbeitsorganisation

- Familienorientierte Personalpolitik wirkt sich für Arbeitnehmer / Arbeitnehmerinnen stets auf die Bedingungen aus, unter denen sie die knappe Ressource Zeit auf Erwerbs- und Familienarbeit verteilen können. Maßnahmen im Bereich der Arbeitszeitgestaltung und Arbeitsorganisation kommt daher eine herausgehobene Rolle im Maßnahmespektrum zu.
- Tatsächlich ist das Engagement in der Arbeitszeitgestaltung, vor allem im Bereich Teilzeit, besonders hoch. Einige Organisationen engagieren sich klar erkennbar über rechtliche Verpflichtungen hinaus. Aktivitäten werden zum Teil aber auch in Dienstvereinbarungen festgeschrieben. Dabei handelt es sich beispielsweise um Vereinbarungen zu Jahresarbeitszeitkonten, zusätzlichen Gleittagen bei familiären Pflegefällen und Familienbudgets (z. B. zur Finanzierung zusätzlicher „Kind-Krank-Tage“).
- Verwaltungseinheiten haben den Vorteil, dass sie neben Teilzeitangeboten vielfach auch Gleitzeitbeschäftigung anbieten können. Sie nutzen diese Möglichkeit häufig auch. Gleiches ist für Einrichtungen der Sozialen Arbeit zumeist nicht möglich, da die Betreuung, Beratung und Versorgung von Menschen in Notlagen auf feste Anwesenheitszeiten und vielfach auch auf Schichtdienste angewiesen ist.
- Prinzipielle Offenheit für individuelle Lösungen in Fragen der Arbeitszeit ist im Rahmen der dienstlichen Möglichkeiten häufig vorhanden.
- Fragen, die die Arbeitsorganisation betreffen, werden überwiegend durch individuelle Lösungen beantwortet, wenn sich konkrete Vereinbarkeitsprobleme stellen.

Arbeitszeitgestaltung

Maßnahmen zur Arbeitszeitgestaltung sind starke Instrumentarien, um Mitarbeitenden Freiräume zu schaffen, um sowohl beruflichen als auch familiären Verpflichtungen nachkommen zu können. Tatsächlich ist das Engagement der untersuchten Organisationen in diesem Bereich besonders hoch. Neben zahlreichen arbeitsrechtlich und tariflich verankerten sowie in Dienstvereinbarungen festgeschriebenen Maßnahmen gibt es freiwillige beziehungsweise nicht formell vereinbarte Aktivitäten. Arbeitsrechtlich ist besonders der allgemeine Anspruch auf Teilzeittätigkeit relevant. Von hoher Bedeutung sind jedoch auch tariflich verankerte Aktivitäten. Je nach Tarifwerk handelt es sich um Altersteilzeit, Sabbaticals, Pflegezeiten oder – bei Krankheit eines Kindes – Sonderurlaub zusätzlich zu den von den Krankenkassen übernommen Tagen.

Die in den verschiedenen Tarifwerken festgeschriebenen Maßnahmen werden auch von Dienstgeberseite als Gewinn und nicht als Last empfunden – vor allem weil sie konfliktreduzierend wirken:

„Wir sind ja heilfroh, wenn es da drin steht, denn dann sind die gegenseitigen Erwartungshaltungen klar und es ist viel besser, als wenn man um jeden Punkt als freiwillige Leistung ringen muss.“ [Interview Dienstgebersicht: Soziale Arbeit]

Das mit Blick auf das Handlungsfeld „Arbeitszeitregelungen“ organisationsübergreifend als besonders wichtig beschriebene Instrument Teilzeit erfordert häufig passgenaue und individuelle Lösungen, die eine Konkretisierung der Rechtsansprüche erfordern oder über diese hinausgehen. Hier gibt es Organisationen, die Rechtsansprüche durch kreative Lösungen „auf die Spitze treiben“.

„Man hat einen Anspruch auf Teilzeitbeschäftigung. Aber wir perfektionieren das so, dass wir selber inzwischen über uns lachen. Wir erfüllen fast jeden Wunsch. Wenn jemand es [Anmerkung d. Verfasser: Vorstellung zum Arbeitsumfang] begründet, dann geht es irgendwie.“ [Interview Dienstgebersicht: Soziale Arbeit]

Teilzeitbeschäftigung kann jedoch auch Schattenseiten haben. Beispielsweise dann, wenn der Umfang zu gering ist, um ein angemessenes Einkommen erzielen zu können – oder wenn aufgrund der verringerten Arbeitszeit Leitungsfunktionen aberkannt werden. Auch ist allein durch eine Verringerung der Arbeitszeit nicht garantiert, dass der Konflikt zwischen beruflichen und familiären Verpflichtungen gelöst wird.

- **Verwaltungen** haben hierbei den Vorteil, neben Teilzeit- auch Gleitzeitmodelle anbieten zu können. Davon wird auch Gebrauch gemacht. Gerade von Mitarbeitenden mit familiären Verpflichtungen wird Gleitzeit als großer Vorteil und echte Entlastung erlebt.
- Dieses in der Regel in Dienstvereinbarungen festgeschriebene Instrument kann in der **Sozialen Arbeit** nur in Grenzen genutzt werden. Die Betreuung, Beratung und Versorgung von Menschen in Notlagen ist auf feste Anwesenheitszeiten und häufig auch Schichtdienste angewiesen. In Leistungsvereinbarungen mit Kostenträgern werden Betreuungszeiten vorgesehen, die eben auch so erfüllt werden müssen.

Weitere relevante Maßnahmen zur Gestaltung der Arbeitszeit, die vereinzelt auch Inhalt von Dienstvereinbarungen sind, sind Jahresarbeitszeitkonten und Wertguthaben, zusätzliche Gleittage bei familiären Pflegefällen oder auch Familienbudgets, aus denen verschiedenste Aktivitäten (wie etwa zusätzliche sogenannte „Kind-Krank-Tage“) finanziert werden.

Nichtformalisierte Aktivitäten sind etwa Anweisungen an die Dienstplanersteller_innen, soweit wie möglich Rücksicht auf familiäre Erfordernisse der Mitarbeitenden zu nehmen, dabei aber die Balance zwischen individuellen Vereinbarkeitsbedarfen und dem Betriebsklima zu wahren. In einem Fall wird von einer betriebsinternen Regelung berichtet, auf Wunsch der jeweiligen Abteilungsleitung bei Schwangerschaften und Elternzeiten der Mitarbeitenden zum frühestmöglichen Zeitpunkt Ersatz Einstellungen vorzunehmen, die früher als der ge-

setzliche Mutterschutz beginnen und auch darüber hinaus gehen.

Kreative Lösungen gibt es somit durchaus. Von den meisten befragten Organisationen – und zwar sowohl aus Sicht der Experten als auch der befragten Mitarbeitenden – wird betont, dass es im Rahmen der Möglichkeiten eine Offenheit für individuelle Lösungen in Fragen der Arbeitszeit gibt. Voraussetzung für erfolgreiche individuelle Lösungen sind hier nicht Strukturen, sondern in der Regel Führungskräfte, die entsprechende Entscheidungen treffen.

Arbeitsorganisation

Im Handlungsfeld der Arbeitsorganisation werden praktisch ausschließlich individuelle Lösungen gefunden, wenn Mitarbeitende vor aktuellen Vereinbarkeitsproblemen stehen. Zu vergleichsweise strukturierten Angeboten gehören Vertretungsregelungen, gezielte Teamarbeit und die Rücksichtnahme auf Mitarbeitende mit familiären Betreuungsbedarfen bei der Terminierung von Besprechungen. Punktuell angesprochen werden auch Überlegungen zur Erleichterung von Arbeitsplatzwechseln innerhalb der Organisation.

Arbeitsort

- Weitere Flexibilisierungs- und Unterstützungspotenziale, die Mitarbeitenden und Organisationen Handlungsspielräume eröffnen, liegen in der Frage des Erbringungsortes der Arbeitsleistung.
- Dabei steht mit der alternierenden Telearbeit prinzipiell ein starkes Instrument zur Verfügung, das jedoch eher in Verwaltungen nutzbar ist. In der Praxis beschränkt sich der Einsatz dieses Instrumentes oft auf leitende Mitarbeitende sowie auf Referentinnen und Referenten.
- Sonstige Aktivitäten, wie beispielsweise Jobtickets und Umzugsservices, gibt es oder hat es in den untersuchten Organisationen gegeben. Sie sind jedoch nicht exklusiv von Mitarbeitenden mit familiären Verpflichtungen nutzbar und daher dem Bereich familienorientierter Personalpolitik nur sehr begrenzt zuzuordnen.

Auch ein flexibler Umgang mit dem Erbringungsort der Arbeitsleistung bietet Mitarbeitenden die Chance, familiäre und berufliche Erfordernisse passgenau aufeinander abzustimmen. Hier steht den Organisationen mit der alternierenden Telearbeit prinzipiell ein sehr starkes Instrument zur Verfügung, das jedoch aus unterschiedlichen Gründen nur eingeschränkt genutzt wird beziehungsweise genutzt werden kann.

- In der Sozialen Arbeit gilt hier das gleiche Argument, wie bei der Diskussion der Gleitzeit: Die Betreuung, Beratung und Versorgung von Menschen in Notlagen ist auf feste Anwesenheitszeiten und häufig auch Schichtdienste angewiesen. Telearbeit ist hier nur schwer oder gar nicht möglich. Allerdings gibt es auch im Bereich der Sozialen Arbeit punktuell Organisationen, die Mitarbeitenden mit Verwaltungstätigkeiten Heimarbeitsstage ermöglichen. In einem konkreten Fall wird Telearbeit auch für leitende pädagogische Mitarbeitende und Bereichsleitungen angeboten, wobei es sich dann oft eher um stundenweise Telearbeit handelt.
- Anders sieht es in den reinen Verwaltungseinrichtungen aus. Hier wird alternierende Telearbeit öfter angeboten.
- Bei Telearbeitsangeboten handelt es sich nicht immer um technisch ausgestattete Heimarbeitsplätze im engeren Sinne. So sind es vor allem Führungskräfte und Referenten, die ohnehin mit mobilem Arbeitsgerät ausgestattet sind, die vor und nach den mit Dienstreisen verbundenen Auswärtstätigkeiten von zu Hause aus oder während der An-/Abreise arbeiten. Ansonsten werden Telearbeitslösungen zumeist individuell gefunden, wenn es einen spezifischen Bedarf von Mitarbeitenden gibt. Es gibt auch vereinzelt bewusste Entscheidungen gegen Telearbeit:

„Das [Anmerkung d. Verfasser: Telearbeit] möchten wir nicht. Davon sind wir abgegangen. Wir haben uns bewusst dagegen entschieden, weil wir ganz einfach auch die Dienstgemeinschaft hier vor Ort stärken möchten.“ [Interview Dienstgebersicht: Verwaltung]

Neben der Telearbeit finden sich in den untersuchten Organisationen kaum Maßnahmen familienorientierter Personalpolitik, die den Arbeitsort betreffen. Zum Teil wird vom Instrument „Jobticket“ Gebrauch gemacht, es ist jedoch nicht exklusiv familienorientiert und konnte sich bei einigen Organisationen auch nicht durchsetzen. Umzugsservices hat es vor allem im Rahmen von Strukturreformen temporär gegeben und sie wurden auch ge-

nutzt. Als dauerhaftes Angebot scheinen sie sich nicht zu etablieren. Auch hier gilt, dass sie zwar auch Familien zugutekommen, aber nicht exklusiv sind.

Potenzial zu einer verstärkten / flexibleren Nutzung des Arbeitsortes als Instrument familienorientierter Personalpolitik ist vor allem bei größeren diakonischen Trägern vorhanden. Sie sind mit ihren Diensten und Einrichtungen oft sehr dezentral aufgestellt und bieten daher grundsätzlich die Möglichkeit zu einem familienbedingten Arbeitsplatzwechsel. Ob dieser potenzielle Vorteil auch ein faktischer Vorteil ist, konnte in den geführten Gesprächen nicht geklärt werden.

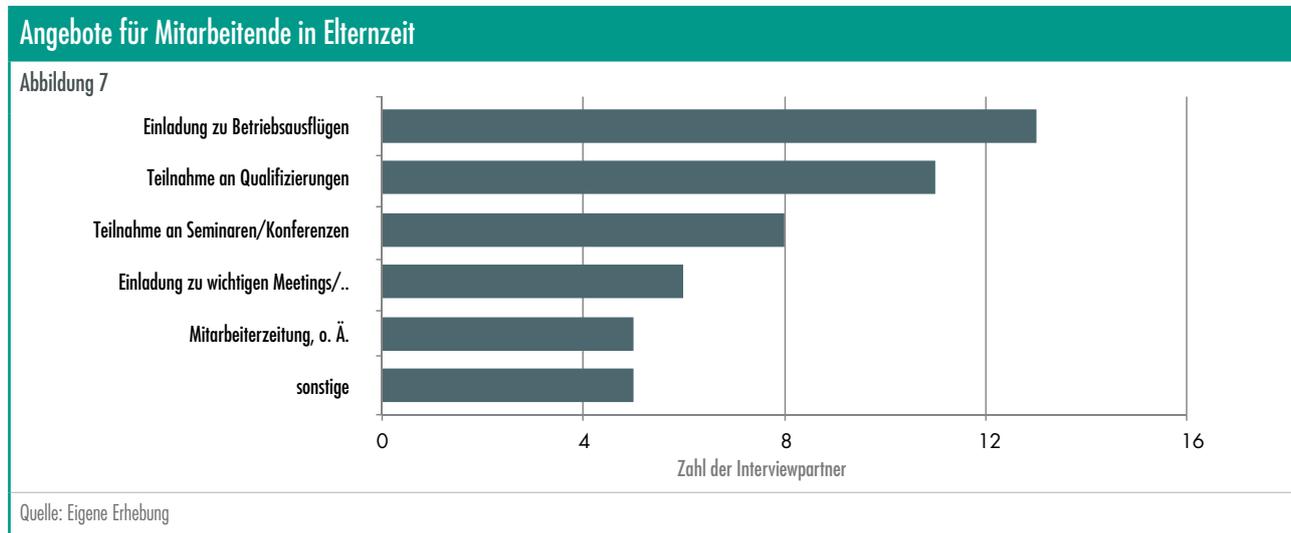
Personalentwicklung

- Im Rahmen familienorientierter Personalpolitik hat gezielte Personalentwicklung das Ziel, die Kompetenzen von Mitarbeitenden mit familiären Verpflichtungen zu erhalten und auszubauen. Der familienbedingte temporäre Ausstieg aus der Erwerbstätigkeit oder die zeitweise Nutzung von Teilzeitangeboten sollte nicht zu beruflichen Nachteilen und einem Karriereknick führen.
- Gezielte Personalentwicklungspläne, die spezifisch auf Mitarbeitende mit Familienverantwortung zugeschnitten sind, scheinen bislang keine größere Rolle zu spielen.
- In den Gesprächen wird gleichzeitig deutlich, dass es den Mitarbeitenden wichtig ist, keine beruflichen Nachteile befürchten zu müssen, wenn sie familienorientierte Maßnahmen nutzen. Gezielte Personalentwicklung kann daher ein wichtiges Instrument sein, Mitarbeitenden die Entscheidung für Kinder oder die Übernahme von Pflegeverpflichtungen zu erleichtern und mit dem beruflichen Ehrgeiz in Einklang zu bringen.
- Der Auf- und Ausbau von Kontakthalteprogrammen mit temporär ausgeschiedenen Mitarbeitenden gewinnt langsam an Bedeutung, auch wenn die Kontaktpflege in der Praxis häufig noch auf informeller Basis erfolgt. Vor allem größere Organisationen gehen stärker zu systematischeren Kontakthalteprogrammen über, während die Aufrechterhaltung des Kontakts in kleineren Organisationen eher sporadisch und wenig strukturiert erfolgt.
- Weitere Aktivitäten, wie beispielsweise Mentorenprogramme für den Wiedereinstieg oder spezielles Führungstraining, werden nur Einzelfällen angeboten.

Zu familienorientierter Personalpolitik gehört es auch, im Rahmen der Personalentwicklung die familiären Verpflichtungen der Mitarbeitenden zu berücksichtigen und die nötigen Kompetenzen zu erhalten und auszubauen. Spezifische Personalentwicklungsmaßnahmen beziehen sich bisher vor allem auf Mitarbeitende, die – vor allem während der Elternzeit – temporär ihre Erwerbstätigkeit unterbrechen. Die Aufrechterhaltung des Kontakts wäh-

rend dieser Zeit erfolgt gerade in kleineren Organisationen eher informell. Viele größere Organisationen gehen zunehmend zu systematischen Kontakthalteprogrammen über. Häufig entscheiden die Mitarbeitenden selbst über Art und Umfang des Kontaktes während dieser Zeit.

Bezüglich des Angebotsspektrums und der Verbreitung verschiedener Angebote ergeben die Rückmeldungen der Expertengespräche für Mitarbeitende in Elternzeit folgendes Bild:



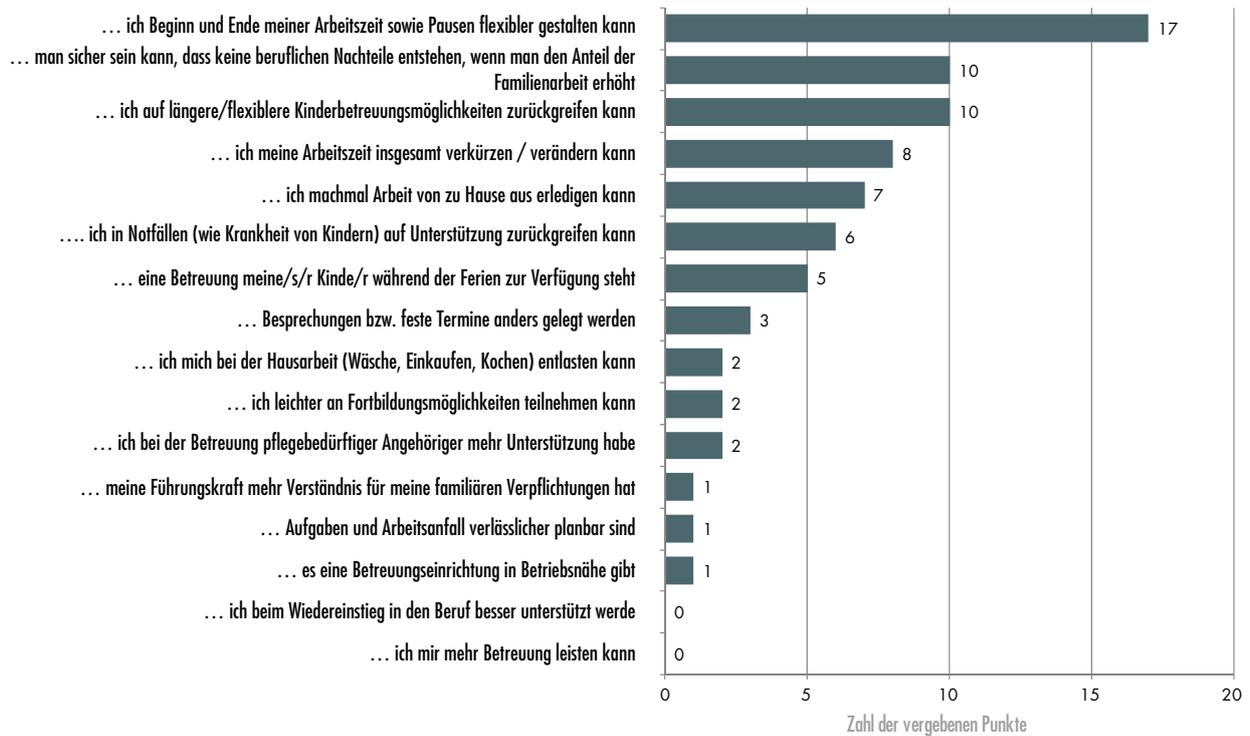
Die Rückmeldungen sind bei den meisten Organisationen eher so zu verstehen, dass die Angebote den Mitarbeitenden während der Elternzeit prinzipiell offen stehen. Über die tatsächliche Nutzung sagt das nichts aus. Es zeichnet sich aber ab, dass seitens der Dienstgeber zunehmend die Bedeutung eines kontinuierlichen Kontaktes erkannt wird und ein gewisser Systemisierungstrend erfolgt. Damit einher geht, dass in einigen Organisationen mittlerweile eine frühzeitige Planung des Wiedereinstiegs der Mitarbeitenden in Form von Planungs- und Rückkehrgesprächen stattfindet. In Einzelfällen sind auch Mentorenprogramme für den Wiedereinstieg in Planung. Vereinzelt werden Führungstrainings für Frauen (auch während der Elternzeit) geplant. Kinderbetreuung bei Veranstaltungen wird zum Teil angeboten oder befindet sich in Planung. Gezielte Personalentwicklungspläne, die ausschließlich auf die spezifischen Bedürfnisse zugeschnitten sind, die sich aus der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ergeben, scheinen aber bislang keine größere Rolle zu spielen.

Für Mitarbeitende ist die Sicherheit, aufgrund einer (temporär) verstärkten Wahrnehmung familiärer Verpflichtungen keine „beruflichen Nachteile“ zu erleiden, von besonders großer Bedeutung, wie Abbildung 8 zeigt.⁴⁶ Offensichtlich sind es nicht ausschließlich „greifbare“ Aktivitäten familienorientierter Personalpolitik (wie flexible Arbeitszeiten), die aus Sicht der Mitarbeitenden wichtig sind, sondern auch laufbahn- und karrierebezogene Themen. Dieses Ergebnis verdeutlicht, welchen großen Einfluss erwartungssichere Personalentwicklungspläne für Mitarbeitende haben.

⁴⁶ Der Katalog der Statements orientiert sich an einem Fragebogen „Bedarf und Vorschläge zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Unternehmen“ (<http://www.kompetenzzentrum-bw.de/FFBetr/Infomater ial/Datenbank/20080724.4.pdf>, Abrufdatum: 10.05.2011).

Für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie hilft es mir, wenn ...

Abbildung 8



Anmerkung: Hierbei handelt es sich um ein Punktwertverfahren. Die Diskussionsteilnehmer/innen konnten insgesamt fünf Punkte auf die Aussagen verteilen, denen sie im Vergleich die höchste Wichtigkeit beimessen. Es konnten maximal drei Punkte je Aussage vergeben werden. Je mehr Punkte, desto größer ist die Zustimmung aus Sicht der Diskussionsteilnehmer/innen.

Entgelte und geldwerte Leistungen

- Die evangelischen Tarifwerke sehen familienbezogene Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen vielfach vor. Weitere Angebote sind in Dienstvereinbarungen festgeschrieben (z. B. Beihilfen zu Geburten und Todesfällen, zinslose Darlehen). Je nach Tarif sind auch Familienbudgets möglich (ein Betrag der Bruttolohnsumme kann für Maßnahmen familienorientierter Personalpolitik genutzt werden).
- Es gibt Anhaltspunkte, dass vielen Mitarbeitenden mit familiären Betreuungs- oder Pflegeverpflichtungen finanzielle Aspekte zwar äußerst willkommen sind, dass aber zeitliche Flexibilität (Arbeitsorganisation) im Vergleich dazu einen höheren Stellenwert hat.

Die direkte oder indirekte finanzielle Unterstützung von Mitarbeitenden mit familiären Betreuungs- und Pflegeverpflichtungen kann ein weiteres Element familienorientierter Personalpolitik sein. Die unterschiedlichen Tarifwerke sehen in diesem Bereich vielfältige Möglichkeiten vor.⁴⁷ Einige haben noch den Kinderzuschlag oder ein „Begrü-

⁴⁷ Vgl. ausführlich Kirchenamt der EKD 2007.

ßungsgeld“, andere nicht. In der Dienstvertragsordnung der EKD (DVO.EKD in der Fassung vom 17.6.2012) ist geregelt, dass für jedes Kind, für das Kindergeld bezogen wird, ein monatlicher Kinderzuschlag von 90 € gezahlt wird, der mit allgemeinen Entgelterhöhungen zunimmt.⁴⁸

Die Organisationen können darüber hinaus freiwillige Vereinbarungen zur Gewährung von Entgelten und geldwerten Leistungen treffen. So werden zum Teil Dienstvereinbarungen abgeschlossen, in denen Beihilfen zu Geburten und Todesfällen oder die Gewährung eines zinslosen Darlehens geregelt werden. Eine weitere Möglichkeit, spezielle Aktivitäten und Maßnahmen ohne Rechtsanspruch finanzieren zu können, bieten in Dienstvereinbarungen geregelte Familienbudgets. Sie sehen vor, dass der Dienstgeber einen zur Bruttolohnsumme der Dienstnehmer im Verhältnis stehenden Betrag für Maßnahmen familienorientierter Personalpolitik zur Verfügung stellt.⁴⁹

Festhalten lassen sich vor allem folgende Punkte: Die Tarifwerke sehen Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen für Mitarbeitende vielfach vor, jedoch in unterschiedlichem Umfang. Die Organisationen reagieren darüber hinaus häufig mit unterschiedlichsten, in Dienstvereinbarungen geregelten Angeboten. Es gibt Hinweise, dass vielen Mitarbeitenden mit familiären Betreuungsverpflichtungen finanzielle Aspekte zwar äußerst willkommen, Aspekte der zeitlichen Flexibilität jedoch noch wichtiger sind. Dieser Befund korrespondiert mit den Daten aus dem Eurobarometer⁵⁰ und Ergebnissen der Personalmarktstudie 2010.⁵¹ Außerdem zeichnet er sich auch aus den Rückmeldungen der Gruppendiskussionen ab (vgl. Abbildung 8).

Serviceleistungen für Familien

- Aktivitäten im Bereich Service für Familien (Betreuungsleistungen, Belegplätze, Beratungsstellen, etc.) sind oft nur teilweise strukturiert und bleiben meist auf einer informellen Ebene. Sie scheinen im Rahmen familienorientierter Personalpolitik nur eine nachrangige Rolle zu spielen.
- Wenn Maßnahmen angeboten werden, finden sie sich eher in größeren Verwaltungseinheiten und bei diakonischen Trägern. Sie umfassen beispielsweise Kinderbetreuungsangebote während betrieblicher Veranstaltungen und/oder Fortbildungen sowie Angebote zur Sommerferienbetreuung.
- Ein systematisches Angebot von Beleg- oder Betreuungsplätzen für Kinder und/oder pflegebedürftige Angehörige spielt bisher keine nennenswerte Rolle. Eigene Angebote können bei Bedarf durchaus genutzt werden, aber eine solche Nutzung wird nicht im Sinne einer geplanten Maßnahme beschrieben.
- Auch im Bereich von Serviceleistungen für Familien ist das informelle Engagement von Führungskräften im individuellen Bedarfsfall von hoher Bedeutung.

In dem Bereich Service für Familien fallen verschiedenste Aktivitäten, vor allem aber die Vorhaltung oder Vermittlung von Beleg- oder Betreuungsplätzen für Kinder und/oder pflegebedürftige Angehörige. In den untersuchten Organisationen sind solche Angebote bislang zumeist nur teilweise strukturiert und bleiben so oft auf der Ebene allgemeiner Fürsorgepflicht und wahrgenommener Führungsverantwortung. In den Gesprächen wird auf die breit gefächerte Fachkompetenz in den Einrichtungen, Verbänden und Geschäftsstellen als Anlaufstellen für Beratungsan-

48 Vgl. §10 DVO.EKD.

49 Beispiele für aus einem Familienbudget finanzierte Maßnahmen sind unter anderem: Vermittlung von Kinderbetreuung, Betreuung in Notsituationen, Kinderbetreuung während dienstlicher Veranstaltungen, Nachhilfe, Dienstbefreiung unter Fortzahlung des Entgeltes bei Notfällen etc. (vgl. Anhang 13.17 unter <http://www.ekd.de/si/projekte/21897.html>).

50 Vgl. Anhang 6 unter <http://www.ekd.de/si/projekte/21897.html>.

51 So geben 90 % der jungen Beschäftigten im Alter von 25 bis 39 Jahren mit Kindern unter 18 Jahren an, dass für sie bei der Wahl eines neuen Arbeitgebers die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine wichtigere oder ebenso wichtige Rolle wie das Gehalt spielt. Von den jungen Beschäftigten ohne Kinder sagt dies ebenfalls eine Mehrheit von 70 % (BMFSFJ 2010b, S. 6).

liegen verwiesen. Diese würden den Mitarbeitenden bei Bedarf offen stehen und es gibt diverse Hilfestellungen. Außerdem seien hier die jeweiligen Führungskräfte sowie Beauftragte – sofern vorhanden – prinzipielle Anlaufstellen. Die vorhandene Fach- und Beratungskompetenz hat auf diese Weise den Charakter eines schlummernden Vorteils evangelischer Organisationen, der erst auf Nachfrage aktiviert wird.

Strukturierte (freiwillige) Maßnahmen finden sich, wenn vorhanden, eher in größeren Verwaltungseinheiten und bei diakonischen Trägern (u.a. Kinderbetreuungsangebote / Sommerferienbetreuung). In einem Fall wurde berichtet, dass frühere Angebote zur Ferienbetreuung für Kinder für einige Mitarbeitende schlichtweg deswegen nicht attraktiv waren, weil die An- und Abfahrt für die Angestellten, die mobil an verschiedenen Standorten in einem Großraum tätig sind, nicht zu bewerkstelligen war. Dieses Beispiel verdeutlicht, dass familienorientierte Personalpolitik genaue Bedarfsermittlungen erfordert.

In zwei der untersuchten Organisationen werden Kindertagesstätten in eigener Trägerschaft betrieben, die auch eigenen Mitarbeitenden offen stehen. In den anderen Organisationen existiert hingegen kein systematisches Angebot von Beleg- und Betreuungsplätzen. In den geführten Gesprächen wurde jedoch von mehreren Führungskräften darauf hingewiesen, dass Mitarbeitende bei der schwierigen Suche nach Betreuungsplätzen unterstützt würden:

„Ansonsten schalten wir uns ein, wenn Mitarbeitende uns bitten, im Rahmen ihrer eigenen Bemühungen einen Platz zu kriegen und wo es heißt: ‚Wenn Ihr Arbeitgeber uns wirklich sagen würdet, dass Sie dringend ab dem und dem Zeitpunkt wieder gebraucht werden, dann würden wir Ihr Kind mal x Monate mit dazu nehmen.‘ Solche kleinen Gefälligkeiten machen wir natürlich sofort.“ [Interview Dienstgeber, Bereich Soziale Arbeit]

Eine gegebenenfalls professionelle Vermittlung von Betreuungsleistungen über dritte Anbieter, die vor allem in Notsituationen greift, kann bei Bedarf auch – soweit

vorhanden – über ein Familienbudget finanziert werden. Allerdings gibt es in einer Gruppendiskussion auch kritische Rückmeldungen, wonach man Vereinbarkeitsprobleme nicht durch von fremden Personen erbrachte Notbetreuung „auf dem Rücken der Kinder“ austragen wolle. Insofern sei Notfallbetreuung zwar prinzipiell als Unterstützung vorstellbar, sie sei aber für Kleinkinder nicht automatisch zu befürworten.

Zwischenfazit Maßnahmen familienorientierter Personalpolitik

Der Überblick über die verschiedenen Aktivitäten familienorientierter Personalpolitik hinterlässt den Eindruck, dass das Engagement der befragten Organisationen nicht nur vielfältig ist, sondern häufig auch über die Erfüllung arbeitsrechtlicher Ansprüche hinausgeht. Allerdings ist der Professionalisierungs- und Organisationsgrad des Engagements sehr unterschiedlich und bleibt an vielen Punkten eher auf einer informellen Ebene. Häufig werden stark vom Engagement der einzelnen Vorgesetzten abhängige, individuelle Lösungen gefunden. Tendenziell gehen größere Organisationen eher in Richtung einer Strukturierung der Aktivitäten, bei kleineren Organisationen ist das weniger der Fall. Dieses Ergebnis überrascht nicht, denn größere Organisationen verfügen eher über notwendige Ressourcen und die Zahl der Mitarbeitenden mit familiären Betreuungs- und Versorgungsverpflichtungen ist größer.

Der pauschale Rückschluss, dass informelle und individuelle Lösungen weniger wirksam sind als ein strukturiertes Maßnahmenpaket, ist aber unzulässig. Offensichtlich können individuelle Lösungen in vielen Fällen für alle Beteiligten äußerst zufriedenstellend ausfallen. Kritisch ist allerdings, dass der Grad des Engagements bei dieser Vorgehensweise stark an Personen gebunden und beispielsweise bei Personalwechseln bedroht ist. Familienorientierte Personalpolitik bleibt so wenig zielgerichtet, ist aus Sicht der Mitarbeitenden nicht erwartungssicher und kann inkonsistent sein. Diese Probleme können durch strukturellere Lösungen abgemildert werden. Al-

lerdings sind auch sie allein kein Erfolgsgarant, sondern müssen im konkreten Alltag immer wieder mit Leben gefüllt werden.

So wird von einer untersuchten Organisation berichtet, dass eine jährliche Auswertung des Qualitätsmanagement-Systems zeige, dass die strukturellen Vorkehrungen nicht so häufig genutzt würden, wie sie genutzt werden sollten. Zwar finden Personalgespräche, Gespräche vor Antritt des Mutterschutzes oder Rückkehrgespräche statt, aber nicht immer nach den hierfür vorgesehenen Leitfäden. Insofern bleibt die Sicherstellung einer gleichbleibenden Qualität der Inhalte auch im Rahmen strukturierter Maßnahmenpakete eine Daueraufgabe.

Führungsverantwortung lässt sich im sensiblen Bereich familienorientierter Personalpolitik nicht vollständig an strikte Regeln und Verfahren delegieren. Die in den Organisationen vorgefundenen Praktiken besitzen jeweils potentielle Stärken und Schwächen, deren Ausprägung wiederum von der konkreten Situation einzelner Organisationen abhängt. Eine Auseinandersetzung damit, beispielsweise im Rahmen von Audits, kann Verbesserungsmöglichkeiten oder Schwachpunkte aufdecken. Strategische Einbettung familienorientierter Personalpolitik und Führungshandeln sind somit keine gegensätzlichen Vorgehensweisen, sondern gehen notwendigerweise Hand in Hand. Das ist bislang jedoch häufig noch nicht der Fall.

Kritische Diskussion Unternehmenskultur und Führung

- Da Vorgesetzte eine zentrale Rolle bei der praktischen Gestaltung familienorientierter Personalpolitik spielen, müssen ein gemeinsames Führungsverständnis und eine thematische Sensibilisierung gewährleistet werden. Die unmittelbaren Vorgesetzten sind i. d. R. die ersten Ansprechpartner bei (sich abzeichnenden) Vereinbarkeitsproblemen von Familie und Beruf. Ihre Rolle sollte dahingehend gestärkt werden, dass sie die notwendige Führungskompetenz mitbringen bzw. ausbauen und erwerben. Nur so können sie in konkreten Fragen professionell handeln.
- Soll Familienfreundlichkeit fest in der Unternehmenskultur verankert werden, darf die Inanspruchnahme von familienorientierten Maßnahmen auch für Führungskräfte kein Tabu sein.
- Die geführten Gespräche zeigen, dass das Betriebsklima und Miteinander in evangelischen Organisationen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf vielfach unterstützt. Inkonsistente Entscheidungen können jedoch das Betriebsklima unter Druck setzen und die Bereitschaft zu gegenseitiger Unterstützung bedrohen. Es sollte daher alles dafür getan werden, ein gutes Betriebsklima durch entsprechendes Handeln zu bewahren oder auszubauen.

Familienorientierte Personalpolitik als Teil der Unternehmensstrategie

- Wenn familienorientierte Personalpolitik dauerhaft in einer Organisation verankert und ihr Erfolg unabhängig vom Engagement Einzelner gemacht werden soll, ist eine erkennbare strategische Positionierung eine wichtige Voraussetzung.
- Weitere Erfolgsfaktoren sind die Systematisierung der Bedarfsermittlung, ein gewisser Standardisierungs- und Formalisierungsgrad der Maßnahmen bei gleichzeitiger Offenheit für individuelle Lösungen, Transparenz bzgl. der Maßnahmenvielfalt und Inanspruchnahme sowie personelle Verantwortung für Familienorientierung.

- Ein ausschließlich persönliches Engagement von Führungskräften ohne gewisse strukturelle Vorkehrungen macht den dauerhaften Erfolg familienorientierter Maßnahmen unsicher und erhöht die Gefahr inkonsistenter Praxis und geringer Planungssicherheit für Mitarbeitende.
- Die Größe einer Organisation kann Handlungsspielräume eröffnen. Zu Erfolgsfaktoren werden strukturelle Faktoren dann, wenn die potenziellen Vorteile sowohl größerer als auch kleinerer Organisationen gezielt ausgenutzt werden und bei Bedarf Wege gesucht werden, potenzielle strukturelle Nachteile auszugleichen, sei es durch Kooperationen oder Reorganisation.
- Künftige Handlungsschwerpunkte im unmittelbaren Gestaltungsspielraum der Organisationen könnten unter anderem eine verbesserte Klärung von Mitarbeiterbedarfen, eine verbesserte Arbeitsorganisation sowie die Optimierung von Führungskompetenzen sein. Strategisches Handeln könnte zur Erkenntnis beitragen, dass Familienorientierung weniger aufwändig als oft befürchtet ist und häufig im betriebswirtschaftlichen Interesse liegt.

Information und Kommunikation

- Die systematische Information über Maßnahmen und Kommunikation zwischen den Ebenen gelingt bislang nicht immer. Die vorhandenen Möglichkeiten zur Unterstützung von Mitarbeitenden mit familiären Verpflichtungen drohen aus dem Blick zu geraten und ungenutzt zu bleiben, wenn sie als Einzelaktivitäten nicht gebündelt und entsprechend vermittelt werden. Hier muss nachgebessert werden.
- Eine erfolgreiche Familienorientierung wird erst durch gemeinsame Anstrengungen von Dienstgebern und Dienstnehmern möglich. Die Koordination und Kooperation sollte weiter ausgebaut werden.

Personalentwicklung

- Familienorientierte Personalpolitik kann Laufbahn- und Karriereeinbrüche von Mitarbeitenden bislang nicht immer verhindern. Beispielsweise ist es für Führungskräfte prinzipiell möglich, von vergleichsweise flexiblen Arbeitsmöglichkeiten zu profitieren, faktisch ist jedoch die Nutzung verschiedener Maßnahmen – z.B. Führung in Teilzeit – erschwert.
- Geschlechtsspezifische Unterschiede in der Nutzung familienorientierter Maßnahmen werden selten problematisiert, sind jedoch auch in der Evangelischen Kirche relevant. Allgemein wird eine große Offenheit bzgl. der Inanspruchnahme von Maßnahmen auch durch Männer formuliert, allerdings werden Maßnahmen bisher vor allem von Frauen genutzt.
- Einen Hinweis darauf, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gerade bei Führungskräften häufig als eine zu einem guten Teil mit hohem individuellen Einsatz zu lösende Aufgabe betrachtet wird, liefern Antworten auf die Frage, was zur Verbesserung der Karrieremöglichkeit von Führungskräften mit Familienverantwortung geraten wird: (i) die Unterbrechung – soweit möglich – früh anzukündigen, (ii) den Kontakt zur Dienststelle zu pflegen, (iii) Entwicklungen im Arbeitsfeld selbständig verfolgen, (iv) mit Unterstützung des Arbeitgebers die Inanspruchnahme von Fort- und Weiterbildungen planen, (v) einen frühzeitigen Wiedereinstieg planen, (vi) die Unterbrechung möglichst kurz halten und ggf. (vii) möglichst frühzeitig in geringem Umfang mit einer Teilzeittätigkeit wiedereinzusteigen.

Stolpersteine und Schwächen

Wie die vorherigen Abschnitte gezeigt haben, ist familienorientierte Personalpolitik in vielen evangelischen Einrichtungen mittlerweile in verschiedener Form als wichtiges Thema angekommen und wird häufig mit sehenswertem Engagement vorangetrieben. Naturgemäß stößt die Umsetzung konkreter Maßnahmen in der Praxis auch auf Schwierigkeiten und bisweilen an Grenzen. Der Blick auf Stolpersteine soll nicht suggerieren, dass die Probleme in der praktischen Planung, Umsetzung und Nutzung die Überhand hätten. Aber: Um gut zu bleiben und besser zu werden, ist ein bewusster und selbstkritischer Blick auf wiederkehrende Probleme bei der Einführung und Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen unverzichtbar.

Dienstauftrag und Arbeitsorganisation

Bei der konkreten Umsetzung von Maßnahmen kann eine Vielzahl unterschiedlicher Probleme auftreten, die sowohl von lokalen als auch von einrichtungsspezifischen Gegebenheiten beeinflusst werden. In einigen Fällen erweist sich die Umsetzung der Maßnahmen bereits auf Grund des originären Dienstauftrags als schwierig.

- Vor allem für **sozialarbeiterische Einrichtungen**, deren Dienste oft rund um die Uhr oder zumindest in mehreren Schichten angeboten werden müssen, ist die Gestaltung familienfreundlicher Arbeitsplätze eine große Herausforderung. Einige Einrichtungen reagieren auf diese besonderen Umstände durch spezielle Berücksichtigung der familiären Hintergründe bei der Dienstplangestaltung oder in seltenen Fällen durch den (temporären) Wechsel der Mitarbeitenden in andere Abteilungen mit Regelarbeitszeit. Die Organisation familienfreundlicher Maßnahmen stößt jedoch dann an Grenzen, wenn permanent ein fester Personalstamm vorgehalten werden muss und nicht genügend alternative Arbeitsplätze bzw. Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. Mit ähnlichen Umsetzungsproblemen haben Einrichtungen zu kämpfen, deren Angebote an bestimmte Zeiten gebunden sind. Dies

ist beispielsweise in ambulanten Jugendhilfeeinrichtungen mit Nachmittagsangeboten der Fall, bei denen es der Arbeitsauftrag nicht ermöglicht, Mitarbeitenden dauerhaft nachmittags freizustellen. Eine Befragte spricht in diesem Zusammenhang von einer „Kollision mit dem eigentlichen Dienstauftrag.“

Mitunter fehlt es auch an durchdachten Lösungsstrategien, die es ermöglichen, auf die Belange der Mitarbeitenden mit familiären Betreuungs- oder Pflegeverpflichtungen zu reagieren und dennoch den Organisationsaufwand kontinuierlich zu bewältigen. Ein solches Arrangement ist vor allem bei kurzfristigen und unvorhergesehenen Situationen, wie etwa bei der Erkrankung eines Kindes oder zu pflegenden Angehörigen, entscheidend.

„Es wäre mir wichtig, Möglichkeiten zu finden, wie man kurzfristig auf Ausfälle reagieren kann. Bis jetzt wird reagiert: „Na gut, gehen Sie heim.“ Aber die Arbeit bleibt liegen. Die wissen ganz genau, alles bleibt liegen und wenn ich wiederkomme, dann muss ich nacharbeiten. Und das ist – finde ich – nicht familienfreundlich, sondern das ist einfach nur Unterbrechung.“ [Interview Dienstnehmersicht, Bereich Soziale Arbeit]

In einigen Fällen existieren zwar ausgeklügelte Pläne für die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen, ihre tatsächliche Umsetzung ist jedoch schwierig. Als Gründe werden neben dem Vorhandensein vorrangiger Prioritäten – beispielsweise wird höherer Wert auf die Einführung eines Qualitätsmanagements oder interne Umstrukturierungsprozesse gelegt – auch fehlender Mut und „Angst“ vor dem zu erwartenden Aufwand (Überzeugungsarbeit und Verhandlungen in Gremien, Behördengänge, Genehmigungen etc.) genannt. Auf Seiten der Entscheidungsträger ergibt sich so ein Anreiz, zunächst einmal informelle Lösungen zu suchen. Oftmals kommen familienfreundliche Maßnahmen erst dann auf die Tagesordnung bzw. werden vorangetrieben, wenn intern die Auseinandersetzung mit dem Thema Fachkräftemangel unausweichlich ist. Klar ist, dass es immer schwierig bleiben wird, passgenaue Lösungen für alle Mitarbeitenden und die spezifischen Notwendigkeiten

der jeweiligen Dienstgeber zu finden. Organisationen, die sich rechtzeitig mit den Bedürfnissen der Mitarbeitenden auseinandersetzen, den zukünftigen Bedarf an qualifizierten Mitarbeitenden antizipieren und konsistente Konzepte zur Einführung familienfreundlicher Maßnahmen vorlegen, dürften sich bei der praktischen Umsetzung jedoch deutlich leichter tun.

Kollegenbeziehungen

Familienorientierte Personalpolitik muss nicht nur die Schwierigkeiten bei der Organisation und der Inhaltsgestaltung der eigentlichen Maßnahmen lösen, sie muss auch das Verhältnis der Mitarbeitenden untereinander im Blick haben. Probleme können sich beispielsweise dann ergeben, wenn Aufgaben einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters mehr oder weniger kurzfristig auf die Kollegen übertragen werden und diese die anfallende Arbeit zusätzlich zu ihrem eigenen Aufgabengebiet bewältigen müssen. Vor allem dauerhafte Mehrbelastungen können zu Überbeanspruchung und dem Gefühl der Benachteiligung führen. In letzter Konsequenz kann es zu Spannungen zwischen den Mitarbeitenden und einer nachhaltigen Schädigung des Betriebsklimas kommen. Die Gefahr einer solchen Entwicklung ist dann besonders groß, wenn bei Kolleginnen und Kollegen zusätzlich zu der (temporären) Mehrbelastung der Eindruck entsteht, Maßnahmen würden abhängig von persönlichen Sympathien genehmigt oder verweigert.

„Wenn Person A familiäre Umstände hat und der ist in der Position X, ist das nicht gleichbedeutend als wenn die Person B die gleichen Umstände hat, aber den ‚falschen‘ Titel [hat] oder in der falschen Abteilung und im falschen Beruf [ist]... das heißt es kann schon sein, dass einfach der Faktor mit rein kommt ‚Ja bei dem geht es und bei dem nicht‘.“ [Interview Dienstnehmersicht, Verwaltung]

Einige **sozialarbeiterische Einrichtungen** versuchen Spannungen und Mehrbelastungen entgegen zu wirken, indem sie den Angehörigen eines Teams oder einer Abteilung möglichst große Selbstbestimmung, beispielsweise hinsichtlich der Dienstplangestaltung, ermöglichen.

Ein solches Vorgehen funktioniert langfristig allerdings nur dann, wenn 1.) im Team von vornherein eine positive Grundstimmung vorliegt und wenn 2.) die Zusammensetzung es überhaupt ermöglicht, dass Mitarbeitende füreinander Schichten übernehmen können. Die angestrebte Teamsolidarität kann auch bei Vorliegen dieser Voraussetzungen mit zunehmender Dauer familienfreundlicher Maßnahmen und der damit einhergehenden Lastenverschiebung zwischen den Mitarbeitenden durchaus auf die Probe gestellt werden, wenn familienfreundliche Maßnahmen nicht durchdacht zu sein scheinen oder das Gefühl entsteht, den Teammitgliedern würde eine Verantwortung aufgebürdet, die eigentlich die Gesamtorganisation – zum Beispiel durch Neueinstellungen – tragen müsste. Auch die Teamzusammensetzung kann eine gegenseitige Vertretung im Arbeitsalltag erschweren, wenn mehrere oder sogar die Mehrzahl der Teammitglieder gleichzeitig Maßnahmen in Anspruch nehmen.

„Da wurde wirklich der eine nach dem anderen mit Kind in die Gruppe gesetzt, mit Schichtdienst, und alleinerziehend. Und da habe ich zur Leitung gesagt: ‚Wie soll ich jetzt bitte einen Dienstplan schreiben?‘ Und dann gab es nur die Antwort: ‚Da müssen Sie zusehen, dass es geht. Sie bekommen das schon hin!‘ Man müsste schon mehr schauen, dass sich das ein bisschen besser in den Gruppen verteilt.“ [Interview Dienstnehmersicht, Soziale Arbeit]

Vorgesetztenverhalten und Führungskompetenz

Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass einige befragte Dienstnehmer/innen bei der Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen die fehlende Unterstützung durch Vorgesetzte bemängeln. Die (temporäre) Mehrbelastung, die durch die Einführung familienfreundlicher Maßnahmen in einigen Fällen entstehe, müsse in erster Linie von Mitarbeitenden eines Teams selbst getragen werden. Echte Konzepte, um Mehrarbeit dauerhaft und erfolgreich zu vermeiden, lägen oft nicht vor. Der Erfolg oder Misserfolg einer Maßnahme werde daher entscheidend durch den Einsatz der Teamkolleg_innen bestimmt. Eine tatsächliche Entlastung durch die Leitungsebene sei in manchen Fällen nicht ausreichend vorhanden.

„Entweder das Team trägt es, dann wird das so akzeptiert, ... aber dass da die Leitung wirklich dahinter steht und sagt: ‚Da müssen wir jetzt was tun, da müssen wir wirklich Maßnahmen finden, Dienstvereinbarungen abschließen‘, das fehlt.“ [Interview Dienstnehmersicht, Soziale Arbeit]

Auch an dieser Stelle wird deutlich, dass Leitungsebene und unmittelbare Vorgesetzte kritische Größen bei der Umsetzung familienorientierter Personalpolitik sind. Eine „falsche“ Mitarbeiterauswahl, die zu ungünstigen Teamzusammensetzungen führt, wird von verschiedenen Befragten als mangelnde Führungskompetenz wahrgenommen. Das Thema „Familienfreundlichkeit“ sei zwar offiziell in der Leitungsebene angekommen, sobald es um die konkrete Umsetzung gehe, fehle es aber an der nötigen Unterstützung. In sozialarbeiterischen Einrichtungen wird dieses Problem unter anderem damit erklärt, dass Einrichtungsleitungen unter Leistungs- und Erfolgsdruck sowie in Wettbewerb mit anderen Einrichtungen stünden.

„Bei einem Antragsverfahren ist natürlich immer die Einrichtungsleitung mit im Boot und es sollen natürlich keine dienstlichen Belange dagegenstehen, wenn jemand freie Tage beantragt. Es ist immer wieder wichtig zu werben, weil natürlich die Einrichtungsleitung auch unter Haushaltsdruck steht [...]“ [Interview Dienstnehmersicht, Soziale Arbeit]

Andere Themenfelder, wie beispielsweise interne Umstrukturierungsprozesse, oder das Bestreben, bestimmte Zielvorgaben zu erreichen, würde von Führungskräften im Arbeitsalltag oftmals höhere Priorität beigemessen. Die familienfreundliche Gestaltung von Arbeitsplätzen stehe hinter diesen Projekten zurück. Die mitunter fehlende Führungskompetenz wird von einigen Befragten als entscheidender Faktor für das Scheitern familienfreundlicher Maßnahmen angesehen. Es verwundert nicht, dass vermehrt – auch selbstkritisch – gefordert wird, Führungskräfte gezielt in den Blick zu nehmen, zu sensibilisieren und zu qualifizieren.

„Das, was wir bisher schon als Mangel benannt haben, ist das Führungskräftetraining. Dies Thema weiter voranzubringen, das ist eigentlich das Hauptproblem.“ [Interview Dienstgebersicht, Verwaltung]

Der Steuerungsaufwand für Führungskräfte wird mit der konsequenten (erstmaligen) Umsetzung familienorientierter Personalpolitik zunächst meist größer und ist mit Lernkosten beziehungsweise Kompetenzerwerb verbunden. Er kann zusätzlich durch Rahmenfaktoren, wie steigendem Wettbewerbs- und Haushaltsdruck, erhöht werden. Erschwerend kommt hinzu, dass sich der zeitliche Rahmen, in dem sich familienfreundliche Maßnahmen bewegen, nicht immer voraussehen lässt. Das gilt insbesondere für den Bereich der Pflege von Angehörigen. Aus Leitungssicht ist es so schwierig, familienfreundliche Maßnahmen bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung des eigentlichen Arbeitsauftrags umzusetzen.

„Wenn man es langfristig weiß, lässt sich das natürlich immer am besten klären. [...] Aber es ist durchaus schon vorgekommen, dass wir mehrfachen Wechsel in den Vertretungen hatten. Und dann ist es sehr schwierig. [...] Solche Dinge passieren, sie entstehen ja durch das Leben in den Familien. Das kann manchmal beim Arbeitgeber zu Problemen führen, dass man dann kurzfristig reagieren muss.“ [Interview Dienstgebersicht, Verwaltung]

Wie in Abschnitt „Unternehmensführung und Kultur“ bereits erwähnt, üben in Einzelfällen aber auch Führungskräfte selbst Kritik an der bisherigen Praxis familienorientierter Personalpolitik – insbesondere dann, wenn familienfreundliche Maßnahmen (z.B. „Führung in Teilzeit“) für sie selbst faktisch schwer zugänglich sind.

Strukturelle Faktoren

Auch strukturelle Faktoren beeinflussen den Erfolg oder Misserfolg familienfreundlicher Maßnahmen. Insbesondere **kleine Einrichtungen** stehen vor der Herausforderung, ihren Mitarbeitenden familienfreundliche Arbeitsbedingungen zu ermöglichen und zugleich den Betrieb aufrecht zu erhalten. Zwar haben gerade die Interviews mit kleinen Einrichtungen gezeigt, dass diese auf neue familiäre Situationen ihrer Mitarbeitenden meist schnell und unbürokratisch reagieren (müssen) und in der Regel informelle und individuelle Lösungswege finden. Dennoch ist der familienbedingte (wenn auch temporäre) Ausfall einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters in kleinen Einrichtungen im Arbeitsalltag meist schwer zu kompensieren und erfordert im Bereich der Arbeitsaufteilung hohe Flexibilität.

Mehrfach ist deutlich geworden, dass familienfreundliche Maßnahmen in vielen Fällen von engagierten Einzelpersonen vorangetrieben und ermöglicht werden. Die Abhängigkeit von Einzelpersonen bedroht jedoch die nachhaltige Ausrichtung familienorientierter Personalpolitik, wenn Maßnahmen möglicherweise dann nicht mehr fortgeführt werden, wenn die Initiative dieser Einzelnen wegfällt. Die tatsächliche Nutzung von Maßnahmen innerhalb einer Organisation kann auch als ungerecht empfunden werden, wenn verschiedene Vorgesetzte sehr unterschiedlich handeln.

Dies verweist auf eine weitere strukturelle Schwierigkeit: Der relativ hohe Anteil an informellen Regelungen in den untersuchten Organisationen zeugt zwar von einer offensichtlich positiven Grundhaltung. Familienorientierung kann auf diesem Wege trotz hohem Engagements der meisten Beteiligten jedoch nicht langfristig garantiert werden. Sie ist aus Sicht der Mitarbeitenden kein verlässlicher Faktor. Schließlich kann diese Intransparenz und Unsicherheit hinsichtlich des Rechts auf Inanspruchnahme einer familienfreundlichen Maßnahme sogar zu Unstimmigkeiten führen und negative Auswirkungen auf die „Familienfreundlichkeit“ des Betriebsklimas haben. Für ein nachhaltiges Konzept familienfreundlicher Personalpolitik scheint es daher notwendig zu sein, Lösungsstrategien auf systematischem Wege (z. B. in Form

von Dienstvereinbarungen) zu finden, die Möglichkeit der Inanspruchnahme transparent zu kommunizieren und Standards zu etablieren, die Führungskräfte binden, zugleich aber den nötigen Freiraum für individuelle Lösungen zum Nutzen aller Beteiligten lassen.

Kommunikation und Information

Deutlich geworden ist in diesem Zusammenhang auch, dass mangelndes Wissen über den Grad der eigenen Familienfreundlichkeit und den Erfolg von Maßnahmen einer optimalen Ausrichtung familienorientierter Personalpolitik im Weg stehen kann. Einrichtungen, die selbst nur über unvollständige Informationen verfügen, können Familienfreundlichkeit auch nur unzureichend kommunizieren. Der fehlende Überblick über den eigenen Katalog der Möglichkeiten lässt Ressourcen ungenutzt und verhindert eine sinnvolle Verknüpfung bereits bestehender Maßnahmen. Zudem wird in der Selbstwahrnehmung und -beobachtung nicht selten das eigene Licht unter den Scheffel gestellt.

Hinzu kommt, dass vermeidbare Umsetzungsprobleme entstehen können, wenn Schwierigkeiten erst zum Zeitpunkt der Durchführung von Maßnahmen erkannt werden. Manchmal sind die Mitarbeitenden im Vorfeld nicht ausreichend über den Inhalt und Umfang familienfreundlicher Maßnahmen informiert und wissen daher nicht, dass ihnen die Nutzung dieser Maßnahmen offen steht, oder die Konstruktion der Maßnahmen geht an den wirklichen Bedarfen vorbei. Die Kommunikation mit den Mitarbeitenden scheint nicht immer optimal zu sein, obwohl sie ein entscheidendes Kriterium für den Erfolg familienorientierter Personalpolitik ist.

„Ein weiteres Problem ist die Kommunikation der Angebote über alle Ebenen im Unternehmen hinweg. Es gibt immer wieder Hindernisse, oder da stockt und harkt es an einer Stelle und wird nicht weitergegeben. Manche Informationen kommen gar nicht an oder Mitarbeiter wissen zum Teil gar nicht, was es für Angebote gibt.“ [Interview Dienstnehmersicht, Soziale Arbeit]

In manchen Fällen scheitern gut gemeinte Maßnahmen

auf Grund ungenauer Vorbereitung in der konkreten Umsetzung. So wurde in einem Fall berichtet, dass die Ferienbetreuung für Kinder der Angestellten für die Mehrzahl der Eltern schlichtweg deswegen nicht attraktiv war, weil die An- und Abfahrt zu der Ferienbetreuung für die meisten Mitarbeitenden nicht zu bewerkstelligen war. Die tatsächlichen Bedarfe und mögliche Schwierigkeiten bei der konkreten Umsetzung von Maßnahmen sollten daher immer im Vorfeld systematisch geklärt werden.

Auswirkungen auf die Karriereplanung

Ob die Inanspruchnahme familienfreundlicher Maßnahmen auch die Karriereaussichten von Mitarbeitenden beeinflussen kann, wurde von den Befragten sehr unterschiedlich bewertet. Das Spektrum reicht von „überhaupt keine negativen Auswirkungen“ bis zu „auf jeden Fall negative Auswirkungen“.⁵² Die Inanspruchnahme familienfreundlicher Maßnahmen scheint insgesamt zwischen den verschiedenen Funktionsträgern innerhalb einer Einrichtung stark zu schwanken: Die mittlere Führungsebene, wie beispielsweise Gruppen- und Teamleitungen, scheint familienfreundliche Maßnahmen in der Regel im gleichen Maße in Anspruch zu nehmen wie die Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung.

Prinzipiell könnte der Arbeitsalltag von Mitarbeitenden mit Führungsverantwortung häufig mit dem Vorteil verbunden sein, die Arbeitszeit flexibler zu gestalten und einzelne Aufgaben von zu Hause aus zu erledigen. Dem gegenüber steht jedoch die weit verbreitete Annahme, dass Führungsaufgaben einen gewissen Stellenumfang und Präsenz vor Ort erfordern. So herrscht beispielsweise – mit wenigen Ausnahmen – eine gewisse Skepsis gegenüber Führung in Teilzeit; diese seien „nicht in Einklang“ zu bringen. Laut Aussage einer Person mit Gleichstellungsbeauftragung liege diesbezüglich weiterhin eine deutliche Ungleichheit vor, die vor allem Frauen mit Kindern systematisch benachteilige. Hier gälte es

„Denkblockaden abzubauen“. Führungskräfte müssten nicht unbedingt Vollzeit tätig sein, vielmehr sei die konkrete Unterstützung der Mitarbeiterschaft entscheidend. Es erstaunt daher nicht, dass auch die Wahrnehmung von teilzeittätigen Führungskräften zwischen Kolleginnen und Kollegen mit und ohne Führungsverantwortung sowie Mitgliedern der Leitungsebene stark schwankt. Vor allem von Seiten der Organisationsleitungen, Geschäftsführungen beziehungsweise Vorständen bestehe die Erwartung an Führungskräfte, dass diese ihre Arbeitskraft in Vollzeit oder zumindest vollzeitnaher Teilzeit zur Verfügung stellen. In wenigen Fällen wird eine Mindestpräsenzzeit definiert, die einer 30h/Woche bzw. 75 %-Stelle entspricht. Ein Befragter spricht von einem regelrechtem „Spagat“, dem Führungskräfte ausgesetzt seien, da erwartet werde, dass sie „Persönliches zurückstellen“ und sich der Aufgabe „voll und ganz widmen“.

In anderen Organisationen, in denen der Vollzeit-Anteil insgesamt besonders niedrig ist, scheint tendenziell auch eine höhere Akzeptanz gegenüber Führung in Teilzeit vorzuliegen. Eine Befragte berichtet, dass Führung in Teilzeit akzeptiert werde, weil einrichtungsintern ein Betriebsklima vorherrsche, das die Vereinbarkeit von Familie und Beruf hierarchieübergreifend unterstütze. Daher würde bei Führungsmitgliedern – wie auch bei allen anderen Mitarbeitenden – eher die Frage im Zentrum stehen, in welcher Form Arbeitsaufgaben so verteilt und organisiert werden können, „dass sie zu einem machbaren Ergebnis geführt werden“.

Führung in Teilzeit scheint dann möglich zu sein, wenn die „Kommunikation stimmt“, d.h. die Führungskräfte gut zu erreichen sind. Dem gegenüber steht die Aussage, dass Führungskräfte in Teilzeit als „Exoten, die belächelt werden“ wahrgenommen werden. Eine Dienstgebervertretung betont, qualifizierte Mitarbeitende würden sich insgesamt weniger für Teilzeit interessieren.

Mehrere Befragte bestätigen, dass es durchaus Einzelfälle gäbe, in denen Mitarbeitende aufgrund ihrer familiären Situation nicht für Leitungspositionen vorgeschlagen oder in Betracht gezogen wurden beziehungsweise auf Grund familiärer Verpflichtungen und daraus resultierender Arbeitszeitreduktionen Verantwortung abgeben

⁵² Einschränkung sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass sich viele der befragten Einrichtungen durch relativ flache (horizontale) Hierarchien auszeichnen und daher die Anzahl an „Aufstiegsmöglichkeiten“ eher gering ausfällt.

mussten. Eine Befragte beklagt, dass es diesbezüglich vor allem an Aufgeschlossenheit einzelner Entscheidungsträger mangle. Sie berichtet von einem Beispiel, in dem einer Person aufgrund der Tatsache, dass sie mehrere Kinder hat, keine Leitungsfunktion übertragen wurde. Ähnliches wird auch von einer anderen Befragten bestätigt:

„Die Stelle wurde eingespart und ich musste etwas anderes übernehmen. Ich hatte aber keine Auswahl, weil auf Grund von Terminen vom Arbeitgeber vorweggenommen wurde, dass die Mutter keine Zeit für die Arbeit hat.“ [Interview Dienstnehmersicht, Verwaltung]

Der größeren persönlichen Gestaltungsfreiheit im Arbeitsalltag von Führungskräften scheinen daher höhere Rollenanforderungen und -erwartungen gegenüberzustellen, die eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf erschweren. In Einzelfällen gipfelt dies in der Aussage, dass die familiären Betreuungspflichten von Führungskräften als „privates Problem“ betrachtet würden, auf das die Arbeitgeberseite keine Rücksicht nehme.

Auch lange Auszeiten führen in der Praxis oft zu einem Karriereknick. Verschiedene Befragte geben an, dies liege in der „Natur der Sache“, da auch ohne „bösen Willen“ Vollzeitkräfte bei der Besetzung von Führungspositionen immer noch bevorzugt würden. Einige Befragte der Arbeitgeberseite betonen, dass Ausfallzeiten keine negativen Auswirkungen auf die Karriere hätten, wenn sie durch engagierte Aufholbereitschaft ausgeglichen würden. Die Message lautet: „Wenn Mitarbeiter es wollen, schaffen sie es auch!“ Was das in der Praxis bedeutet, wird jedoch nicht erläutert.

„Es hat viele Faktoren. Das liegt zum einen an der Anwesenheit auf der Arbeit, das liegt aber auch an den Fortbildungsmöglichkeiten in meinem eigenen Freizeitbereich, der natürlich durch eine Familie anders strukturiert ist und sich finanziell anders gestaltet, als wenn ich zu den ‚double income no kids‘ zählen würde.“ [Interview Dienstnehmersicht, Soziale Arbeit]

In einzelnen Aussagen – beispielsweise von einem Vorstandsmitglied – wird jedoch auch auf Versuche hingewiesen, bewusst auf die Bedürfnisse des Führungsnachwuchses zu reagieren. Dabei denke man aber an Zeiträume von vier bis fünf Jahren. Daher müsse eine Auszeit von ein bis zwei Jahren nicht zwingend ein Nachteil sein. Lediglich eine befragte Führungskraft schreibt der Inanspruchnahme familienfreundlicher Maßnahmen durch Führungskräfte auch positive Aspekte zu: Ihrer Meinung nach sei es der Karriere sogar förderlich, weil das individuelle Management der Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht zuletzt auch zu einem Kompetenzzuwachs führe, der auch anerkannt werde. Es verwundert nicht, dass laut ihrer Aussage in ihrer Einrichtung „Familienfreundlichkeit umfassend gelebt“ werde und es daher für alle Mitarbeitende keinerlei Hemmschwellen gäbe, familienfreundliche Maßnahmen zu beantragen oder in Anspruch zu nehmen. Dies schließe auch (potenzielle) Führungskräfte mit ein.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich die Inanspruchnahme familienfreundlicher Maßnahmen schwieriger zu gestalten scheint, je höher die jeweilige Führungsposition ist. Ein Befragter spricht sogar von der „Tendenz zur Selbstausbeutung“ bei Führungskräften, die mit Höhe der Position zunehmend steige. Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass aufgrund des eigenen Alters für viele Führungskräfte familienfreundliche Maßnahmen nicht im Mittelpunkt ihrer Aufmerksamkeit stehen. Leitungskräfte haben häufig ihre Familienplanung abgeschlossen. Inwiefern sich das in den kommenden Jahren durch zunehmende Pflegeverpflichtungen gegenüber älteren Angehörigen ändern wird, bleibt abzuwarten. Mittelfristig wird mit der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf selbst für Führungskräfte der oberen Ebenen das Thema relevanter werden.

Auch in evangelischen Organisationen sind viele Führungspositionen bis heute, trotz Veränderungen in den letzten Jahren, überwiegend mit männlichen Personen besetzt,⁵³ die insgesamt nach wie vor seltener familien-

53 Vgl. <http://www.ekd.de/bevollmaechtigter/stellungnahmen/52400.html> (Abrufdatum: 08.03.2012); http://www.ekd.de/aktuell_presse/news_2011_02_02_1_rv_maennliche_monokulturen.html (Abrufdatum: 08.03.2012).

freundliche Maßnahmen in Anspruch nehmen als Frauen. Die geringe Nutzung familienfreundlicher Maßnahmen durch Führungskräfte kann daher zum Teil auf einen „Hierarchieeffekt“ zurückgeführt werden. Andererseits ist die Dominanz männlicher Führungskräfte möglicherweise gerade darauf zurückzuführen, dass sich aufgrund der immer noch vorherrschenden traditionellen Rollenmuster für sie das Problem der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in größerem Ausmaß stellt.

Mit Blick auf die Inanspruchnahme von Elternzeit mehrten sich immerhin die Hinweise, dass Nutzungsunterschiede zwischen Männern und Frauen geringer werden. Sie sind nicht mehr so relevant wie in der Vergangenheit.

„Ich erlebe es hier überhaupt nicht, dass irritiert geguckt würde, wenn Männer in Elternzeit gehen. Es gibt inzwischen eine ganze Reihe und das finden wir auch gut.“ [Interview Dienstnehmersicht, Soziale Arbeit]

„Ich habe eher den Eindruck, es [Elternzeit für Männer] wird gefördert.“ [Gruppendiskussion]

Inwiefern geschlechtsspezifische Unterschiede im Hinblick auf die Inanspruchnahme anderer Maßnahmen als der Elternzeit bestehen, lässt sich nicht abschließend beantworten. Aus Sicht der Mitarbeiterinnen wird jedoch wiederholt geschildert, dass nach wie vor in erster Linie „patriarchische Leitungen“ vorherrschen, die „obere Stellen vor allem männlich besetzt“ seien und „Frauen heraus gedrängt“ würden.

„Frauen haben nach wie vor die Hauptarbeit und das kann sich im Kampf um bessere Arbeitspositionen nachteilig auswirken, die Karrierechancen sind anders. Manche Fragen würden sich bei Männern nicht stellen.“ [Interview Dienstnehmersicht, Soziale Arbeit]

Auch betonen einige Befragte, dass es sich in Anbetracht des Fachkräftemangels heutzutage kein Unternehmen mehr leisten könne, seine qualifizierten und erfahrenen Mitarbeitenden zu verlieren, nur weil sie ihren familiären Verpflichtungen nachgehen müssten und/oder wollten.

Insgesamt zeigt sich an verschiedenen Stellen eine deutlich erkennbare Diskrepanz zwischen dem wahrgenommenen Selbstverständnis eines gleichberechtigten familienfreundlichen Arbeitsklimas und der tatsächlich gelebten Realität.

„Etwas ironisch formuliert: Wir sind familienfreundlich, aber eine Führungskraft sollte doch bitte 24 Stunden am Tag zur Verfügung stehen. Das ist in den Köpfen noch vorhanden!“ [Interview Dienstgeberseite, Verwaltung]

Erfolgsfaktoren und Stärken

Die Erfolgsfaktoren zeichnen sich aus unserer Sicht vor allem in den vier Dimensionen

- „strategische Einbettung“
- „praktische Organisation“
- „Führung und Kultur“
- „Struktur und Rahmenbedingungen“

ab, die jeweils mehr oder weniger stark zusammenhängen.

Strategische Einbettung

In Abschnitt „Familienorientierte Personalpolitik als Teil der Unternehmensstrategie“ ist deutlich geworden, dass die strategische Einbettung zunehmend an Bedeutung gewinnt und immer öfter als notwendig erkannt wird. Bisher ist sie jedoch noch vergleichsweise selten konsequent erfolgt. Neuere Befragungsergebnisse können als Ergänzung zu den Rückmeldungen aus den Interviews herangezogen werden. Sie zeigen, dass weniger als die Hälfte der Fach- und Führungskräfte in deutschen Unternehmen die Frage bejaht, ob die Strategie des eigenen Unternehmens bekannt ist. Ein Drittel kennt die Strategie nach eigener Angabe explizit nicht.⁵⁴ Das Bild rundet sich durch eine Studie der Technischen Universität Clausthal ab, nach der in mehr als der Hälfte der mittelständischen Unternehmen in Deutschland langfristige Ziele und Wege der Zielerreichung nicht schriftlich

⁵⁴ Dies sind die Ergebnisse einer Umfrage der Online-Jobbörse Stepstone. „Unternehmensstrategie – ein Buch mit sieben Siegeln?“, online verfügbar: <http://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/presse/unternehmensstrategie-ein-buch-mit-sieben-siegeln.cfm> (Abrufdatum: 27.02.2012).

festgehalten werden.⁵⁵ Unternehmensstrategien scheinen also in vielen Fällen nicht über Erklärungen oder gedankliche Konstrukte der Unternehmensleitungen hinaus zu gehen und sind so für die Mitarbeitenden häufig nur schwer zugänglich und nachvollziehbar. Das dürfte auch in evangelischen Organisationen nicht anders sein. Einen echten Steuerungscharakter können Strategien auf diese Weise kaum entwickeln.

Um Ziele und Maßnahmen familienorientierter Personalpolitik in Organisationen dauerhaft zu verankern und den Erfolg in stärkerem Maße unabhängig vom Engagement Einzelner zu machen, ist eine klare strategische Positionierung erforderlich. Eine konsistente Strategie allein ist aber noch kein Garant dafür, Ziele auch tatsächlich erreichen zu können. Es kommt darauf an, dass die strategischen Kernpunkte mitgetragen und in Form konkreter Aktivitäten mit Leben gefüllt werden.

Für evangelische Organisationen bedeutet das, dass in der allgemeinen Strategieformulierung die Bedeutung familienorientierter Personalpolitik als Teil der Unternehmensstrategie erkennbar werden muss. Dabei geht es nicht darum, dieses Ziel über andere Unternehmensziele zu hängen. Es sollten implizit seit langem vorhandene Grundorientierungen und nahezu unbewusste Aktivitäten transparent gemacht werden:

„Ich habe auch eine Menge gelernt durch den Fragenkatalog (Anmerkung d. Verfasser: des Interviews). Hat mir selber die Augen geöffnet auf Dinge, die ich so noch nicht im Blick hatte. Bei vielen Dingen war mir auch nicht klar, wie stark sie sich auf den Dienstbetrieb auswirken können. Es läuft im Alltag so selbstverständlich, dass wir es übersehen.“ [Interview Dienstgebersicht, Bereich Soziale Arbeit]

Möglicherweise könnte auch eine Einbettung von Familienfreundlichkeit in Zusammenhänge wie beispielsweise „Diversity Management“ oder „Dienstgemeinschaft“ Sinn machen. Mit dem oben skizzierten evangelischen Grund- und Selbstverständnis liegen ausgewiesene praktische Anknüpfungspunkte vor.

⁵⁵ Technische Universität Cloustral 2007, S. 9.

Praktische Organisation

Bedarfsermittlung

Macht sich eine Organisation auf den Weg, familienorientierte Maßnahmen anzubieten, so sollte vorab die Frage der tatsächlich vorhandenen Mitarbeitendenbedarfe geklärt werden. Was trivial klingt, ist keineswegs selbstverständlich. Organisationen agieren häufig nicht antizipierend und planend, sondern reagieren erst dann, wenn sich Reibungspunkte ergeben. Dabei geht es nicht zwingend darum, methodisch anspruchsvolle Untersuchungen durchzuführen. Vielmehr muss gewährleistet werden, dass das „Ohr der Organisation“ am Puls der Mitarbeitenden ist und sich Einschätzungen zu Bedarfen gegebenenfalls aus verschiedenen Quellen speisen. Ohne eine systematische Einschätzung von Bedarfen bleibt es beim Stochern im Nebel. In gleicher Weise müssen durchgeführte Maßnahmen evaluiert werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass Maßnahmen von den Mitarbeitenden auch tatsächlich als familienfreundlich wahrgenommen werden und effizient ausgestaltet sind.

Standardisierungs- und Formalisierungsgrad

Häufig reagieren Organisationen auf familiäre Bedarfe von Mitarbeitenden mit einer – durchaus erfolgreichen – Suche nach individuellen Lösungen. Ähnlich wie bei der Frage der strategischen Einbettung gilt aber auch mit Blick auf den Formalisierungsgrad, dass die Einbettung in verlässliche Regeln und Strukturen die Planungssicherheit für alle Beteiligten erhöht und den Handlungsspielraum in wesentlichen Punkten absteckt. Dabei ist Formalisierung kein Selbstzweck, sondern sollte immer Mittel zum Zweck sein. Welcher Formalisierungsgrad für verschiedene Organisationen der richtige ist, kann nicht pauschal beantwortet werden. Zertifizierungen oder Wettbewerbsteilnahmen können Organisationen anhalten, sich kontinuierlich mit der Konzipierung verlässlicher Maßnahmen auseinanderzusetzen, und können somit sinnvolle Instrumente sein. Das heißt nicht, dass Organisationen, die solche Schritte nicht gehen, sich zwingend weniger intensiv mit familienorientierter Personalpolitik auseinandersetzen – auch (schlanke) Organisationshandbücher können verlässliche Mechanismen

sein, wenn sie zugleich den notwendigen Spielraum für flexible Lösungen lassen. Vor dem Hintergrund, dass flexibles strategisches Handeln ein Grundgerüst stetig auf Wirksamkeit geprüfter Strukturen voraussetzt, kann Zertifizierung jedoch ein wichtiges Navigationssystem – und im Sinne einer Selbstverpflichtung auch ein Motor – für die zielgerichtete Weiterentwicklung sein.

Offenheit für individuelle Lösungen

Dienst- oder Zielvereinbarungen im Rahmen von Zertifizierungsprozessen decken in der Regel wesentliche praktische Anforderungen familienorientierter Personalpolitik ab. Gleichzeitig lässt sich jedoch nicht alles im Vorhinein regeln, so dass es immer wieder individuelle Anliegen von Mitarbeitenden gibt. Gefragt ist daher eine prinzipielle Offenheit, für spezifische Probleme auch spezifische Lösungen zu finden, mit denen alle Beteiligten leben können. Diese „prinzipielle Offenheit“ ist eine Stärke evangelischer Organisationen, die sich vielfach bewährt hat und ein eigener Erfolgsfaktor ist. Als „Risikofaktor verbleibt“ dabei aber das individuelle Führungsverhalten des unmittelbaren Vorgesetzten, von dem letztlich der Erfolg prinzipieller Offenheit abhängt.

Transparenz

Die Information und Kommunikation des Angebotspektrums familienorientierter Personalpolitik fällt in den Organisationen sehr unterschiedlich aus. Zumeist gibt es ein Nebeneinander von verschiedenen formellen Informationskanälen und informellen Pfaden. Welche Kommunikationswege hier die Richtigen sind, hängt nicht zuletzt von der Organisationsgröße und der Kommunikationskultur ab. Dabei geht es nicht darum, erschöpfend über alle denkbaren Details zu informieren. Vielmehr muss zielgerichtet informiert werden und klar sein, wie und wo Detailinformationen eingeholt werden können.

Da „familienorientierte Personalpolitik“ als Überbegriff zunächst einmal wenig konkreten Inhalt transportiert, ist es umso wichtiger, die Eckpunkte des Maßnahmenspektrums und des Wegs zur Inanspruchnahme systematisch und proaktiv – idealerweise vor Bedarfsfall – zu kom-

munizieren. Dies kann unter anderem in Form einer systematischen Thematisierung im Rahmen von Mitarbeiterjahresgesprächen, pointierten Informationsunterlagen und der Sensibilisierung von Führungskräften geschehen.

Transparenz hat nicht nur mit Information und Kommunikation sondern auch mit der Organisation der konkreten Inanspruchnahme zu tun. So schätzen Mitarbeiter klare Maßnahmen und Vorgehensweisen, aber durchaus auch pragmatische Lösungen.

„Die Beantragung finde ich sehr bürokratisch und nicht einladend. Es kommen immer wieder gleich Rückfragen. Jedes Mal. Und das ärgert mich. Das könnte unkomplizierter laufen.“
[Interview Gruppendiskussion]

Personelle Verantwortung

Mit dem Erfolgsfaktor „personelle Verantwortung“ ist gemeint, dass es mindestens eine Person geben sollte, der bei der Ausgestaltung familienorientierter Personalpolitik eine übergeordnete Verantwortung zukommt. Hierbei geht es um einen strukturellen oder institutionalisierten Faktor, der über das individuelle Engagement Einzelner hinaus geht. In größeren Organisationen kann dies eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter sein, die oder der mit einem zu bestimmendem Stundenkontingent als Beauftragte/r für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie koordinierend tätig ist. Andere typische Stellen, bei denen eine solche Tätigkeit häufig verortet wird, sind Gleichstellungsbeauftragte, Vertrauenspersonen und (einzelne) Mitglieder der MAV. Prinzipiell können koordinierende Verantwortlichkeiten auch bei Vorgesetzten liegen, wobei an dieser Stelle mit „personeller Verantwortung“ nicht unbedingt auch vollständige Entscheidungsbefugnis gemeint ist. Vielmehr geht es darum, eine persönliche Zuständigkeit zu finden, die als Motor dafür sorgt, dass das Thema im Tagesgeschäft „auf dem Schirm“ bleibt und aktuelle Entwicklungen wahrgenommen und Impulse gesetzt werden. Wichtig ist, dass es eine Anlaufstelle für das Thema gibt.

Führung und Kultur

Vorgesetzte

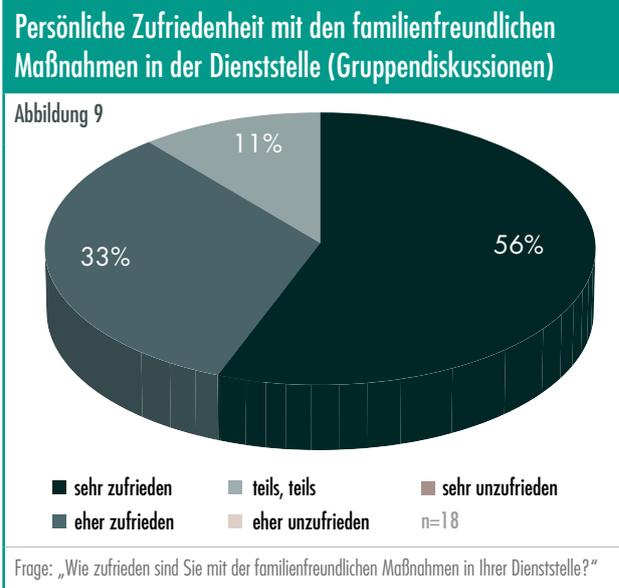
Die besondere Rolle der Vorgesetzten ist bereits mehrfach betont worden. Die Organisationsleitung muss erkennbar und glaubwürdig kommunizieren, dass familienorientierte Personalpolitik wirklich gewollt ist. Die internen Adressaten dieser Kommunikation sind sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte ab der zweiten Ebene. Insofern hat eine Leitungsentscheidung einen doppelten Signalcharakter, der vor allem auch die unmittelbaren Vorgesetzten motivieren und leiten soll.

Die unmittelbaren Vorgesetzten sind in der Regel die ersten Ansprechpartner für familienorientierte Aktivitäten. Es ist daher sicherzustellen, dass diese die notwendige Führungskompetenz mitbringen, ausbauen oder erwerben, um in den oft sensiblen konkreten Fragen professionell handlungsfähig zu sein. An dieser Stelle zeigt sich, ob eine Organisation es schafft, möglichst „mit einer Sprache“ zu sprechen und zu handeln. Dabei geht es nicht nur darum, die Nutzung formeller Maßnahmen verlässlich zu organisieren. Vielmehr muss ein Klima geschaffen werden, das auch informellen Aspekten familienorientierter Personalpolitik strukturell Raum gibt. So sind es nicht selten die Zwischentöne und kleinen Bemerkungen der Vorgesetzten, sowohl im positiven wie negativen Sinn, die bei Mitarbeitenden haften bleiben und motivieren oder demotivieren können.

Die unmittelbaren Vorgesetzten sind zudem wichtige Multiplikatoren bei der Erfassung des tatsächlichen Bedarfs an familienorientierten Maßnahmen.

Mitarbeitende mit Bedarf

Mitarbeitende mit entsprechendem Bedarf sind Experten in eigener Sache. Sie wissen am besten, was ihnen hilft. Insofern ist es unerlässlich, dass sie ihre Bedürfnisse artikulieren und dabei ihre persönlichen Beiträge und ihre Kompromissbereitschaft zur Sprache bringen. Die Vorgesetzten stehen in der Verantwortung, ein vertrauensvolles Klima zu schaffen, das eben solche Rückmeldungen und eine gemeinsame Suche nach Lösungen ermöglicht. Die Gruppendiskussionen deuten darauf hin, dass vorhandene Maßnahmen bislang zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden gestaltet werden (vgl. Abbildung 9). Dies bedeutet allerdings noch nicht, dass es keine an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden vorbeigehenden Maßnahmen gibt, denn für eine so generelle Schlussfolgerung war die Zahl der Befragten zu gering.



Kolleginnen und Kollegen

Die Solidarität und der Zusammenhalt unter Kolleginnen und Kollegen in evangelischen Organisationen ist für Mitarbeitende mit Bedarf ein zentraler Rückhalt. Nichtsdestotrotz kann es im Arbeitsalltag bei der praktischen Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu Unstimmigkeiten und zu Konflikten zwischen Kolleginnen und

Kollegen kommen. An dieser Stelle sind Vorgesetzte gefragt, die Basis für ein positives Miteinander zu schaffen und zu vermitteln, dass Nutznießer familienorientierter Personalpolitik nicht nur die Kolleginnen und Kollegen mit Kindern oder Pflegeverantwortung sind, sondern dass Familienorientierung auch im Organisationsinteresse liegt und zudem alle kurzfristig in eine Situation geraten können, in der sie von entsprechenden Maßnahmen profitieren.

Gesprächspartner mit Erfahrungen aus der Privatwirtschaft berichten, dass dort das Klima oft schwieriger sei und Familienfreundlichkeit in evangelischen Organisationen wesentlich stärker wahrgenommen würde.

„Ich hatte letzstens ein Gespräch mit Kunden [...] und da wurde ich auch gefragt ‚Kann ich nicht bei Ihnen anfangen?‘ Da habe ich nachgehakt: ‚Na, wie kommen Sie denn nun darauf, dass sie hier bei uns arbeiten möchten?‘ Die Antwort lautete: ‚Ich bin in so einer kleinen Firma und das ist alles Mist.‘ Auf meine Frage: ‚Meinen Sie, bei uns ist das besser?‘ sagte die Person: ‚Ja, was man so hört, was man so mitbekommt, bei Ihnen kann man das und das und das... Sie können von ... bis arbeiten, haben diese und jene Möglichkeiten, [...]‘ Und so trifft man dann schon des Öfteren einen Berufstätigen, der so etwas äußert!“ [Interview Dienstnehmersicht, Bereich Soziale Arbeit]

Dieses „kulturelle Pfund“ wird unserem Eindruck und dem Eindruck vieler Gesprächspartner nach in der Außen Darstellung relativ selten offensiv in die Waagschale geworfen.

Größe und Rahmenbedingungen

Strukturelle Faktoren können als Rahmen familienorientierter Personalpolitik ebenfalls echte Erfolgsfaktoren sein. So haben größerer Träger an zentralen Standorten im Vergleich zu kleineren Trägern umfassendere Möglichkeiten, auf kurzfristige familienbedingte Personalausfälle zu reagieren. Auch können sie für bestimmte Aktivitäten, wie etwa Ferienbetreuung für Kinder, schneller eine Mindestgröße an erforderlichen Teilnehmerinnen und Teilnehmern gewinnen. Anzunehmen ist zudem, dass größere finanzielle und personelle Ressourcen zur

Verfügung stehen, um Maßnahmen anzubieten und koordinieren zu können.

Diakonische Träger beschäftigen im statistischen Durchschnitt nur knapp siebzehn hauptamtliche Personen.⁵⁶ Wenngleich das allein noch nicht viel über die Gesamtgröße einzelner diakonischer oder evangelischer Träger aussagt, so ist der Befund, dass die einzelnen Standorteinheiten oft relativ klein sind, sicher erlaubt. Hinzu kommt, dass auch größere Träger aus fachlichen Gründen häufig sehr dezentral organisiert sind. Die sich daraus ergebenden kleinen Standorteinheiten führen dazu, dass rechnerische Größenvorteile praktisch nicht ausgenutzt werden können. So lohnt es sich beispielsweise für einen großen Träger nicht, eine betriebseigene Kindertagesbetreuung zu organisieren, wenn sich die einzelnen Standorte über die Fläche eines Kreises, Bezirks oder Bundeslandes verteilen.

Damit soll nicht gesagt werden, dass größere Organisationen in jedem Fall vorteilhaft für bedarfsgerechte Strukturen familienorientierter Maßnahmen sind. Die Größe einer Organisation kann aber Handlungsspielräume eröffnen, über die kleine Organisationen nicht verfügen. Gleichzeitig können aber auch kleinere Organisationen von strukturellen Vorteilen profitieren. Eine überschaubare Größe führt häufig zu einer dichteren, hierarchieübergreifenden Kommunikation, kürzeren Dienstwegen und möglicherweise schnelleren und unkomplizierteren Lösungen. Zu Erfolgsfaktoren werden strukturelle Faktoren erst dann, wenn die potenziellen Vorteile gezielt ausgenutzt und Nachteile einfallreich ausgeglichen werden. Kleinere Organisationen können mit anderen Organisationen kooperieren und innovative Wege gehen.

⁵⁶ Vgl. DW EKD 2011a, S. 70; eigene Berechnung.

Empfehlungen der Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen

Sowohl Vertreterinnen und Vertreter der Dienstgeber als auch der Dienstnehmer betonen wiederholt, dass familienorientiertes Engagement vor allem durch gemeinsame Anstrengungen zum Erfolg führe. Dazu gehöre, dass im Dialog die Bedürfnisse und Handlungsbedarfe herausgearbeitet werden und man in einem breiten Kommunikations- und Überzeugungsprozess „nicht locker lasse“.

„Unabhängig von der Betrachtung, ob es eine gesetzliche, eine vertragliche Vereinbarung oder eine absolut freiwillige Leistung ist, lohnt es sich mit den Betroffenen auf den Weg zu machen. Wir sollten vom Bedarf ausgehen und sowohl Leitung als auch die Mitarbeiter ermutigen, aufeinander zuzugehen und den Bedarf offen zu legen und nach Schritten suchen, wie der Bedarf gedeckt werden kann.“ [Interview Dienstgebersicht, Bereich Soziale Arbeit]

Dabei komme es unbedingt darauf an, dass „Familienfreundlichkeit als Leitungskompetenz“ verstanden und „von ganz oben vorgelebt“ werden müsse. Zudem wird betont, dass es trotz eines notwendigen „Willens zu individuellen Lösungen“ nicht bei Einzelfalllösungen bleiben sollte, sondern eine gewisse Systematisierung zu suchen sei – ein Spannungsfeld, das schon wiederholt beschrieben worden ist.

Um Anhaltspunkte für Optimierungspotenziale in den befragten Organisationen zu erhalten, wurde den Gesprächspartner die Frage gestellt, was als erstes geschehen müsse, damit die von ihnen vertretene Organisation auf der „Zufriedenheitsskala mit familienorientierten Maßnahmen“ einen Punkt nach oben rutscht. Die Übersicht in Tabelle 1 liefert dabei keine vollständige Liste aller in den Gesprächen thematisierten Verbesserungspotenziale, sondern eine Übersicht der wahrgenommenen Handlungsprioritäten.

Tabelle 1: „Was müsste passieren, damit Ihr Arbeitgeber einen Punkt nach oben steigt?“	
Experteninterviews <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterbedarfe genauer klären (fünfmal genannt) • Arbeitsorganisation/Dienstplanung verbessern (fünfmal genannt) • Führungskompetenz verbessern (dreimal genannt) • Ausweitung flexibler Arbeitszeiten (dreimal genannt) • Vorhandene Ideen umsetzen (zweimal genannt) • Mehr individuelle Lösungen (zweimal genannt) • Personalentwicklung (einmal genannt) • Betreuungszeiten für Kinder ausweiten/verbessern (einmal genannt) • Vereinbarkeit von Pflege und Beruf in den Blick nehmen (einmal genannt) • Betreuungsangebote für Kinder ausweiten (einmal genannt) • Stärkere Kommunikation nach außen (einmal genannt) • Finanzielle Unterstützungen ausweiten (einmal genannt) • Zertifizierung (einmal genannt) 	Gruppendiskussionen <ul style="list-style-type: none"> • Betreuungsangebote für Kinder ausweiten/verbessern (sechsmal genannt) • Ausweitung flexibler Arbeitszeiten (dreimal genannt) • Sensibilität/Führungsverhalten verbessern (dreimal genannt) • Karrieremöglichkeiten für Mütter verbessern (zweimal genannt) • Informationsfluss verbessern (einmal genannt) • Dienstvereinbarungen abschließen (einmal genannt)

Auch wenn die aufgeführten Ergebnisse auf Grund der geringen Zahl befragter Personen nicht repräsentativ sind, so zeichnen sich mit der verbesserten Klärung von Mitarbeiterbedarfen, einer verbesserten Arbeitsorganisation und der Optimierung von Führungskompetenz einige Handlungsschwerpunkte ab, die unabhängig vom konkreten Dienst und der Organisationsgröße im unmittelbaren Gestaltungsspielraum liegen. Besonders erwähnenswert ist der Punkt „Betreuungsangebote für Kinder ausweiten/verbessern“, der in den Gruppendiskussionen wiederholt angesprochen wurde. Ein betriebliches Engagement wird hier vor allem in den Ferienzeiten gewünscht. Zwar wird auch die Situation der regulären Tagesbetreuung mitunter sehr scharf und emotional problematisiert, doch richtet sich die Kritik in

diesen Fällen zumeist weniger an den Arbeitgeber, sondern an die Politik, die es vielfach nicht schafft, ausreichende und passende Betreuungsangebote sicherzustellen.

Im Abschnitt „Stolpersteine“ wurden bereits mögliche negative Auswirkungen der Nutzung familienorientierter Maßnahmen auf die berufliche Karriere thematisiert. In den Gruppendiskussionen wurde dieser Punkt zweimal explizit als wichtigstes Handlungsfeld angesprochen. Auch in den Experteninterviews wurden zu dieser Frage gezielt die Empfehlungen der Gesprächspartnerinnen und -partner eingeholt. Konkret wurde gefragt, was Mitarbeitenden mit ausgewiesenem Führungspotenzial und entsprechenden Ambitionen geraten würde, wenn eine familienbedingte Unterbrechung der Erwerbstätigkeit bevorsteht. Einzelne Interviewpartnerinnen und -partner sprechen sich dafür aus, sich in dieser Zeit auf familiäre Aufgaben zu konzentrieren und die beruflichen Aspekte temporär zurückzustellen. Zum Teil werden jedoch auch konkrete Schritte empfohlen, die betonen, dass die Gestaltung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in diesem Zeitraum keine vollständige Konzentration auf Familienverantwortung bedeuten sollte. Angeraten wird:

- Frühzeitige Thematisierung und Planung der Unterbrechung.
- Kontaktpflege zum Arbeitgeber während der Unterbrechung (z.B. in Form von unregelmäßigem Austausch und ggf. auch punktueller Teilnahme an Besprechungen oder Veranstaltungen).
- Selbständige Beobachtung der Entwicklungen im Arbeitsfeld, um den fachlichen Anschluss zu wahren.
- Inanspruchnahme von Fort- und Weiterbildungen mit Unterstützung des Arbeitgebers.
- Frühzeitige Planung des Wiedereinstiegs.
- Begrenzung der Unterbrechungszeit.
- Wenn möglich, zumindest in geringem Umfang frühzeitiger Wiedereinstieg in Teilzeit.

Bei der Diskussion dieser Punkte wurde betont, dass die Vereinbarung familienbedingter beruflicher Auszeiten mit Karrierezielen immer auch ein individuelles Engagement erfordere. So oder so sei beidseitig eine frühzeitige und transparente Kommunikation unverzichtbar.

4. Effekte familienorientierter Personalpolitik

Effektvermutungen in evangelischen Organisationen

Verschiedentlich wurde bereits deutlich, welche Bedeutung familienorientierter Personalpolitik in betriebswirtschaftlicher Hinsicht zukommen kann. Unklar ist, welche konkreten Effekte sie tatsächlich hat beziehungsweise in welchem Verhältnis Aufwand und Ertrag zueinander stehen. Wie in Kapitel 1 beschrieben worden ist, lässt sich familienorientierte Personalpolitik als eine betriebliche/organisatorische Investition mit aktuellen Kosten und erwarteten künftigen Rückflüssen beschreiben. Diese Rückflüsse sind nicht nur ungewiss, sie lassen sich auch schwer in „Geldeinheiten“ messen. Für die Akzeptanz familienorientierter Personalpolitik wäre aber etwas mehr Klarheit von Bedeutung. Denn häufig sprechen Entscheidungsträger den Argumenten für positive betriebswirtschaftliche Auswirkungen familienorientierter Personalpolitik zwar eine grundsätzliche Plausibilität zu, befürchten jedoch zur gleichen Zeit hohe Kosten.

In der Reflexion der Leitfadenterviews zeigt sich, dass die Frage nach den messbaren Effekten familienorientierter Familienpolitik für die Befragten nicht unwichtig ist, dabei aber eher eine prinzipielle Effektvermutung vorliegt. Sie speist sich aus persönlichen Kontakten, Mitarbeitergesprächen, Teambesprechungen und Plausibilitätsüberlegungen. Soll heißen: Die Frage wird durchaus gestellt, aber nicht mit einem solchen Druck, dass aus ihr eine systematische Suche nach Antworten oder gar eine umfassende Evaluation folgen würde. Kennzahlen zur Beobachtung von Effekten spielen nur eine geringe Rolle. Als echter Mangel wird dies nicht erlebt.

„Möchte ich auch nicht wirklich wissen [...]. Das kann man letztlich nicht erheben. Ich glaube nicht, dass man dafür Messinstrumente findet, die wirklich verlässliche Ergebnisse bringen.“ [Interview Dienstgebersicht, Bereich Soziale Arbeit]

„Ich glaube, da macht sich keiner Gedanken darüber.“ [Interview Dienstnehmersicht, Bereich Verwaltung]

Offensichtlich reichen die bestenfalls teilstrukturierten

Anhaltspunkte für positive Auswirkungen aus, gepaart mit einer mehr oder weniger stark in die Waagschale geworfenen „kirchlichen Motivation“, um ein prinzipielles Engagement zu begründen. Dennoch wird vereinzelt darüber nachgedacht, dass Mittel möglicherweise noch effektiver eingesetzt werden könnten, wenn man besser über ihre Wirkung informiert wäre. Empirische Hinweise könnten zudem als Argumentationshilfe dienen, um neue Aktivitäten auf den Weg zu bringen.

Die Befragungsergebnisse decken somit eine gewisse Inkonsistenz auf. Familienorientierte Personalpolitik wird über weite Strecken aus Sicht des Personalmarketings und der Personalentwicklung begründet und die Wirkungseffekte werden mit Plausibilitäten versehen. Kosten und Effekte werden jedoch nicht kalkuliert, so dass eine Kosten-Nutzen-Rechnung letztlich nicht möglich und eine Evaluation der Maßnahmen schwierig ist. Auf Organisationsebene wird das zwar nicht ausdrücklich als Problem empfunden. Das bedeutet jedoch nicht, dass alle Beteiligten einer Organisation die Wichtigkeit oder auch das notwendige Rationalitätsniveau familienorientierter Personalpolitik gleich einschätzen.

Fragt man die Experten der Organisationen, an welchen Stellen sie die größten Effekte vermuten, so sind die Top-Nennungen mit Abstand „Erhöhung der Arbeitszufriedenheit“ und „Mitarbeiterbindung“. Mehr oder weniger gleichauf rangieren danach die Faktoren „Erhöhung der Rückkehrquote aus Elternzeit“, „Reduktion von Fehlzeiten“, „Bewahrung betriebsspezifischen Erfahrungswissens“, „Such- und Einarbeitungskosten“ und „Kostenreduktion bei Stellenausschreibungen, Personalauswahl, Einarbeitung, Fortbildung“. Im Vergleich niedrigere Effekte werden bei den Punkten „Kundenbindung“, „durchschnittliche Vakanzen“ und auch „Bewerberqualität“ gesehen. Eine Sonderstellung nimmt die „Reduktion der Verweildauer in Elternzeit“ ein. Mehrere Organisationen geben an, dass die durchschnittliche Verweildauer relativ kurz ist, was sie durchaus auch auf die Möglichkeiten flexibler Beschäftigung zurückführen. Allerdings gibt es auch einzelne Rückmeldungen, wo-

nach eine kurze Verweildauer aus Sicht der Organisation gar nicht angestrebt wird, da Mitarbeitende die ihnen zur Verfügung stehende Zeit bewusst mit ihren Kindern verbringen und nutzen sollen, wenn sie das wünschen.

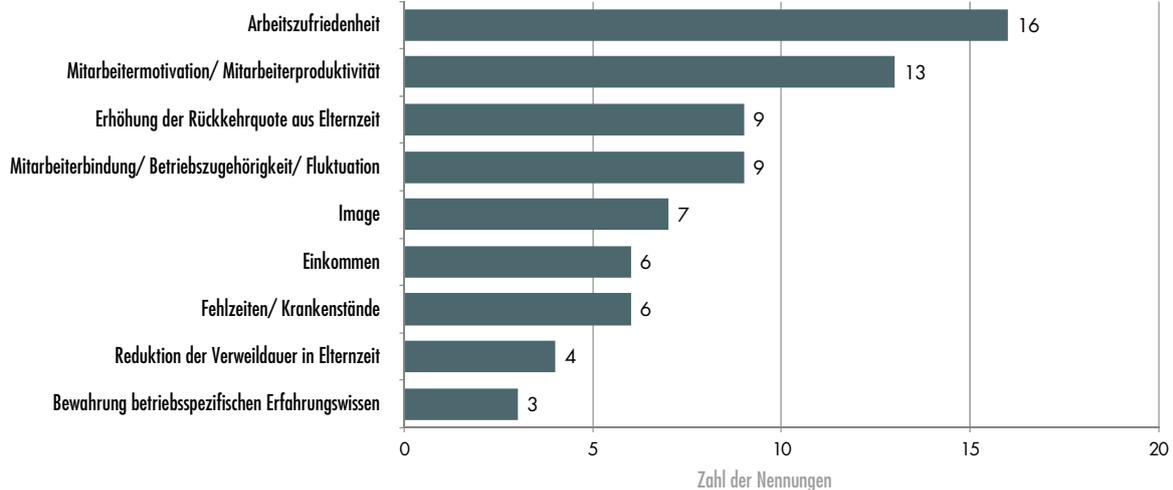
Die Gruppendiskussionen mit Mitarbeitenden ergeben, dass diese nur Vermutungen darüber haben, was sich Organisationen von familienorientierter Personalpolitik versprechen und welche konkreten Effekte erwartet werden. Genannt werden als mögliche Zielgrößen „weniger Krankheitsfälle“, „Planungssicherheit“, „Außenwirkung und Image“, „Reduktion der Verweildauer in Elternzeit“ und „Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit“.

Ungleich deutlicher beschreiben Mitarbeitende, die entsprechende Maßnahmen nutzen, die Effekte. Aktivitäten werden ganz überwiegend positiv wahrgenommen, wobei insbesondere Auswirkungen auf Arbeitszufriedenheit, Motivation und Produktivität hervorgehoben werden.

Die Befragungen liefern somit eine gewisse Evidenz dafür, dass familienorientierte Personalpolitik echte Wirkung entfaltet. Alle Beteiligten können in mehrfacher Hinsicht profitieren. Aber lassen sich diese Effekte messen?

Welche Effekte hat das Angebot familienfreundlicher Maßnahmen bei Ihnen persönlich? (Rückmeldungen aus den Gruppendiskussionen, Mehrfachnennungen möglich)

Abbildung 10



Quelle: Eigene Erhebung

Modellrechnung zu monetären Effekten

In der Welt der Management- und Evaluationsinstrumente gibt es bisher aus verschiedenen Gründen kein verlässliches und allgemein akzeptiertes Konzept zur Evaluation monetärer Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Nicht zuletzt fehlen in den Organisationen häufig die Datengrundlagen, um eine Abwägung von Kosten und Nutzen familienorientierter Maßnahmen organisationsübergreifend vergleichbar zu bewerten, da weder in der Buchhaltung noch im Controlling entsprechende Daten systematisch und zuordenbar erfasst werden. In dieser Studie wurde daher – in Abwägung von Erhebungsaufwand und Erklärungspotenzial – bewusst darauf verzichtet, Kosten-Nutzen Daten in den befragten Organisationen zu erheben und vergleichbar zu machen. Um dennoch Hinweise auf die Effekte ausgewählter familienorientierter Maßnahmen in die Diskussion einzubringen, wurde eine eigene Modellrechnung vorgenommen.⁵⁷

Grundmodell

Im analytischen Grundmodell orientieren wir uns – mit einigen Modifikationen – an einer Studie der Prognos AG im Auftrag des BMFSFJ.⁵⁸ Hiernach resultieren monetäre Effekte familienorientierter Personalpolitik primär aus der Erschließung von Einsparpotenzialen. Geht man davon aus, dass familiär bedingte Betreuungs- oder Pflegeerfordernisse der Mitarbeitenden von Organisationen nicht beeinflussbar und daher eine exogene Größe sind, stellt sich aus ihrer Sicht die Frage, ob und wie sie auf die besondere Situation ihrer Mitarbeitenden reagieren. Im Extremfall reagieren sie überhaupt nicht und überlassen es allein den Mitarbeitenden, entweder ihre familiären Belange außerhalb der Arbeitszeit zu organisieren, die Arbeitszeit zu reduzieren oder die Erwerbstätigkeit (temporär) ganz zu beenden. Bei einer Reduzierung der Arbeitszeit oder einem Ausstieg aus der Erwerbstätigkeit entstehen für Organisationen jedoch verschiedene Aufwendungen: Kosten für die Beschaffung neuen Personals, Überbrückungskosten bis die betroffenen Mitarbeitenden wieder voll einsatzfähig sind sowie hohe Wiedereingliederungskosten im Falle längerer Abwesenheit.⁵⁹

Durch die Investition in Aktivitäten familienorientierter Personalpolitik besteht für Organisationen die Chance, Kosten so zu beeinflussen, dass die Summe der Kosten für Wiederbeschaffung, Überbrückung, Wiedereingliederung und familienorientierte Aktivitäten unter den Kosten für Wiederbeschaffung, Überbrückung und Wiedereingliederung ohne familienorientierte Aktivitäten liegt. Die Differenz ist somit das Einsparpotenzial bzw. der in „Geldeinheiten“ messbare Effekt familienorientierter Personalpolitik.

Auf dieser Grundlage wurden unsere Berechnungen durchgeführt, wobei in der Modellrechnung mit Blick auf die berücksichtigten Maßnahmen zwischen „Verwaltungen“ (Kirchenverwaltungsämter, Spitzenverbände etc.) und anderen „sozialarbeiterischen Angeboten“ (z. B. diakonische Träger der Altenhilfe, Kinder- und Jugendhilfe, Behindertenhilfe etc.) unterschieden wurde. Zudem wurde angenommen, dass sich die Wiederbeschaffungskosten, Überbrückungskosten und Wiedereingliederungskosten aus verschiedenen Kostenpositionen zusammensetzen. Grundlegend sind dabei Personalkosten, die entstehen (etwa durch Personalsuche, Personalauswahl, Einarbeitung durch Mentoren etc.) oder vermieden werden. In Übereinstimmung mit der Prognos-Studie gehen wir davon aus, dass die

⁵⁷ Detaillierte Ausführungen, Hintergründe und Ergebnisse liefert Anhang 15 unter: <http://www.ekd.de/si/projekte/21897.html>

⁵⁸ Vgl. BMFSFJ 2005. Anmerkung: Die Studie ist in der ersten Auflage 2003 erschienen.

⁵⁹ Weitere relevante und plausible Größen wie Arbeitszufriedenheit, Motivation, Mitarbeiterbindung, Humankapitalakkumulation, Kundenbindung und Mitarbeiterproduktivität müssen im Rechenmodell vernachlässigt werden. Der Modellrechnung liegen daher eher konservative Annahmen über die Effekte familienorientierter Personalpolitik zugrunde, so dass die Ergebnisse die tatsächlichen Effekte vermutlich unterschätzen.

Ersatz- bzw. Überbrückungskosten für Mitarbeitende in höheren Gehaltsgruppen aufgrund einer aufwändigeren Suche, Auswahl und Einarbeitung kostenintensiver sind, als es bei Mitarbeitenden in niedrigeren Gehaltsgruppen der Fall ist.⁶⁰

Berücksichtigte Maßnahmen und Ergebnisse

Es wurden vier Maßnahmen familienorientierter Personalpolitik modelliert, die unter Berücksichtigung der geführten Interviews sowie aus Plausibilitätserwägungen besonders relevant zu sein scheinen:

3. Beratungs- und Kontakthalteprogramme,
4. alternierende Telearbeit,
5. flexible Arbeitszeitmodelle und
6. Belegplätze in Kindertagesstätten.

Die vorgenommenen Berechnungen finden sich detailliert im Anhang der Untersuchung.⁶¹ Im Folgenden werden nur die zugrundegelegte Ausgestaltung der familienorientierten Maßnahmen, ihr angenommener Wirkungskanal auf unternehmerische bzw. betriebliche Ergebnisse sowie die Berechnungsergebnisse referiert.

a) Beratungs- und Kontakthalteprogramme

Inhaltliche Eckpunkte	
<ul style="list-style-type: none"> • In der Organisation werden jährlich alle interessierten Mitarbeitenden über die Aktivitäten und Maßnahmen des Arbeitgebers im Rahmen einer Veranstaltung informiert. • Einmal im Jahr findet eine Informationsveranstaltung zu ausgewählten Themenschwerpunkten (z. B. Pflege und Beruf, ...) mit Input eines externen Experten statt. • Mit Mitarbeitenden, die aus familiären Gründen ihre Erwerbstätigkeit unterbrechen, wird während ihrer Abwesenheit durch eine beauftragte Person (z. B. Beauftragte/r für Familienfreundlichkeit) seitens der Dienststelle der Kontakt gepflegt. Die Mitarbeitenden entscheiden über Art und Umfang von Kontakt und Informationen. Das Programm umfasst: <ul style="list-style-type: none"> • Versand interner Newsletter/Mitarbeiterzeitungen • Einladung zu internen Festen und Veranstaltungen • Jährliches Treffen von Mitarbeitenden, die ihre Tätigkeit temporär unterbrochen haben • Offene Beratungsangebote/Sprechstunden • Planungsgespräch Wiedereinstieg vor Rückkehr • Unternehmerische Effekte • Zur Abschätzung monetärer Effekte folgen wir einer konservativen Annahme, wonach die familienbedingte Abwesenheit von durchschnittlich 24 Monaten durch das Programm nicht reduziert wird. Stattdessen liegen die Effekte auf Grund des engen Kontakts auf der Seite reduzierter Wiedereingliederungskosten. 	
Zu erwartende „Return on Invests“	
Verwaltungen	Bei Neueinführung der Maßnahme (hier entstehen einmalige Konzeptions- und Schulungskosten): 2 % Nach Neueinführung der Maßnahme: 36 %
Sozialarbeiterische Angebote:	Bei Neueinführung der Maßnahme (hier entstehen einmalige Konzeptions- und Schulungskosten): 4 % Nach Neueinführung der Maßnahme: 37 %

⁶⁰ Vgl. BMFSFJ 2005, S. 12 ff.

⁶¹ Vgl. Anhang 15 unter: <http://www.ekd.de/si/projekte/21897.html>.

b) alternierende Telearbeit (Annahme: nur für Verwaltungen in größerem Stil relevant)

Inhaltliche Eckpunkte

- Inanspruchnahme eines Heimarbeits- bzw. Telearbeitstags pro Woche (nur in Verwaltungen).
- Einmalige Kosten: Klärung/ Absprachen mit Vorgesetztem; Technische Ausstattung (Hard- und Software, Telekommunikationsmittel); Mobiliarausstattung, Arbeitsplatzeinrichtung.
- Laufende Kosten: Wartung; laufende Kosten für Technik und ggf. Strom- und Heizkostenzuschlag; laufenden Kosten der Organisation und Abstimmung.
- Unternehmerische Effekte:
 - Produktivitätseffekte der telearbeitenden Mitarbeitenden: Die Angaben in der Literatur reichen je nach Studie und Quelle von 15 % bis zu 50 %. Wir unterstellen einen konservativen Produktivitätseffekt von lediglich 5 % der durchschnittlichen Personalbruttokosten zusätzlicher Produktivität durch Telearbeit.
 - Reduzierte Fehlzeiten: Hier unterstellen wir mit einem Vorsichtsfaktor eine vergleichsweise geringe Fehlzeitenreduktion von 2,5 Tagen pro Jahr.
 - Vermiedene Personalbeschaffungskosten: Annahme, dass es seitens der betroffenen Mitarbeitenden eine familiäre Notwendigkeit gibt einen Wochentag daheim arbeiten zu müssen und die Folge von nicht angebotener Telearbeit eine unvermeidliche Reduktion des Stellenumfangs um 20 % – also von 100 % auf 80 %.

Zu erwartende „Return on Invests“

Verwaltungen	Durch Maßnahme kann ein 20%-Ersatz vermieden werden: 220 % Durch Maßnahme kann ein 100%-Ersatz vermieden werden: 408 %
--------------	---

c) flexible Arbeitszeitmodelle

Inhaltliche Eckpunkte

- Verwaltungen: Wechsel von Voll- zu Teilzeitbeschäftigung + Gleitzeitarbeit.
- Sozialarbeiterische Angebote: Wechsel von Voll- zu Teilzeitbeschäftigung + familienorientierte Dienstplanung.
- Entstehende Kosten:
 - Wechselkosten (Wiederbeschaffungskosten) im Rahmen einer Reduktion von Voll- auf Teilzeitbeschäftigung (Annahme: Reduktion von 100 %- auf 50 %-Stellenumfang).
 - Kosten für Gleitzeitmodell: einmalige Konzeptions-/Entscheidungskosten; einmalige Anschaffungskosten für Software, Zeiterfassungs-/Zugangsterminals; jährliche Wartungsarbeiten; Mehraufwand in Personalabteilung.
 - Zusatzaufwand für familienorientierte Dienstplangestaltung: Mehraufwand je Mitarbeiterin oder Mitarbeiter mit speziellem Bedarf an Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
- Unternehmerische Effekte:
 - Reduzierte Personalwiederbeschaffungskosten.
 - Produktivitätseffekte der Mitarbeitenden. Erneut wählen wir eine eher konservative Annahme und gehen von einer Produktivitätssteigerung im Rahmen von 7,5 % der durchschnittlichen Personalbruttokosten aus.
 - Reduzierte Überbrückungskosten durch erhöhte Rückkehrquoten bei Unterbrechung der Erwerbstätigkeit mit höheren durchschnittlichen Stellenanteilen.

Zu erwartende „Return on Invests“

Verwaltungen	mit Produktivitätszuwachs: 81 % ohne Produktivitätszuwachs: 31 % Szenario mit Erhöhung von Rückkehrquoten und durchschnittlicher Stellenanteile: 108 %
--------------	--

Sozialarbeiterische Angebote:	mit Produktivitätszuwachs: 31 % ohne Produktivitätszuwachs: 73 % Szenario mit Erhöhung von Rückkehrquoten und durchschnittlicher Stellenanteile: 300 %
-------------------------------	--

d) Belegplätze in Kindertagesstätten

Inhaltliche Eckpunkte

- Belegplätze für Kinder unter 3 Jahren in Kindertagesstätten.
- Es gibt kein allgemeingültiges Konzept für Belegplätze. Das Spektrum entstehender Kosten und Nutzungszeiträume variiert von relativ geringen Kostenbeteiligungen (z. B. in Form von Spenden) über eine Übernahme von Zusatzkosten für Betreuung außerhalb einer Regelbetreuungszeit und Ausfallkosten, die dem Träger dadurch entstehen, dass die Kommune keine Zuschüsse für nicht im Stadtgebiet wohnende Kinder leistet, bis hin zu Zuschüssen zu Investitionskosten pro Betreuungsplatz oder Anteile an Betriebs- und Personalkosten bei einer Mindestvertragslaufzeit.
- Entstehende Kosten: Annahme von jährliche Kosten in Höhe von 2.000 pro Belegplatz; zu diesen Kosten kommen noch Personalkosten der Koordination, Verwaltung und Absprache, die wir je Fall auf zwei Personentage pauschalieren.
- Unternehmerische Effekte
 - Produktivitätseffekte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Erneut wählen wir eine eher konservative Annahme und gehen von einer Produktivitätssteigerung im Rahmen von 7,5 % der durchschnittlichen Personalbruttokosten aus.
 - Reduzierte Überbrückungskosten und Wiedereingliederungskosten durch erhöhte Rückkehrquoten bei Unterbrechung der Erwerbstätigkeit mit höheren durchschnittlichen Stellenanteilen.
 - Attraktivitätseffekt (Kostenreduktion bei Personalsuche) in Höhe von 1 % der Personalbeschaffungskosten.
 - Reduzierte Fehlzeiten: Hier unterstellen wir mit einem Vorsichtsfaktor eine vergleichsweise geringe Fehlzeitenreduktion von 2,5 Tagen pro Jahr.

Zu erwartende „Return on Invests“

Verwaltungen: 2 %

Sozialarbeiterische Angebote: 7 %

Welche Erkenntnisse liefern die Modellrechnungen? Klar ist, dass die Berechnungen nur ein vorsichtiger Einstieg in die empirisch fundierte Diskussion von Effekten familienorientierter Personalpolitik in evangelischen Organisationen sind. Die hier berechneten „Return On Invests“ sind daher nicht als quantitativ exakte und organisationsübergreifend gültige Wirkungsindikatoren zu verstehen. Wichtiger sind die qualitativen Ergebnisse:

- Unsere mit tendenziell konservativen Annahmen durchgeführten Modellrechnungen zeigen zum einen, dass die Messung von Effekten familienorientierter Personalpolitik im Prinzip möglich ist, wenn die notwendigen Informationen in den Organisationen erhoben und einem Controlling zur Verfügung gestellt werden.
- Die Modellrechnungen zeigen zum anderen, dass die Effekte familienorientierter Personalpolitik tendenziell deutlich positiv ausfallen. Dabei wurden die unternehmenskulturellen Effekte in den Modellen noch gar nicht oder nur am Rande abgebildet. Deren zusätzlich unterstützendes Potenzial – das haben die Gespräche deutlich gezeigt – ist jedoch groß.

Wirkungsorientierung als lohnende Ergänzung familienorientierter Personalpolitik

Wenn familienorientierte Personalpolitik Teil der Strategie evangelischer Organisationen sein soll, ist es notwendig, nicht nur die Instrumente zu systematisieren, sondern auch deren (potenzielle) Wirkungen in den Blick zu nehmen. Ein solches Vorgehen könnte helfen, die Argumentation einer politischen Lobbyarbeit der Evangelischen Kirche in Deutschland im Sinne der Mitarbeitenden zu schärfen. So sind ja nicht alle Probleme hausgemacht beziehungsweise werden nicht immer und überall Lösungen des Arbeitgebers erwartet. Zu nennen ist hier die Kleinkinderbetreuung, Angebotsdichte und Betreuungszeiten gehen noch oft an den Erfordernissen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf vorbei.

Eingangs wurde bereits ausgeführt, dass Familie aus verschiedener Hinsicht ein Kernanliegen der Evangelischen Kirche und ein wesentlicher Bestandteil des christlichen Selbstverständnisses ist. Wenn Familienorientierung ein Wert an sich ist, dann scheinen Überlegungen zu Ursache- und Wirkungsbeziehungen zunächst sekundär zu sein. Wie die geführten Gespräche gezeigt haben, kommen zur inneren evangelischen Motivation aber auch betriebswirtschaftliche Faktoren und Markterfordernisse hinzu und sind teilweise dominant. Die Wirkungspotenziale familienorientierter Personalpolitik zu untersuchen, sollte daher im Eigeninteresse der Organisationen liegen. Gerade weil es eine große Variation denkbarer Maßnahmen familienorientierter Personalpolitik gibt und die spezifischen Herausforderungen in den Organisationen unterschiedlich sein können, lohnt es sich, über prinzipielle Ursache-Wirkungsbeziehungen eingehender nachzudenken.

In der einfachsten Kausalbeziehung führt eine Ursache (also eine familienfreundliche Maßnahme) zu einer entsprechenden Wirkung (z. B. Motivation der Mitarbeitenden). Verkompliziert wird dieses Modell jedoch dadurch, dass Wirkungen in der Realität eine Summe mehrerer Einflussfaktoren sind. So kann eine Ursache nur dann eine entsprechende Wirkung entfalten, wenn gleichzeitig bestimmte andere Bedingungen erfüllt sind (z. B. positive Kollegenbeziehungen). Denkbar ist jedoch auch, dass eine Ursache mehrere Wirkungen hat (z. B. Motivation der Mitarbeitenden und Weiterempfehlung des Arbeitgebers an Dritte).⁶²

In den skizzierten Kausalbeziehungen klingen bereits verschiedene Wirkungsebenen an, nämlich eine Wirkung auf die Mitarbeitenden (z. B. Motivation), auf die Organisation (z. B. Produktivität durch Motivation) und auf die Außendarstellung. Weitere Ebenen sind in den vorherigen Kapiteln thematisiert worden, die hier nun noch einmal analytisch geordnet werden. Diese Wirkungsbeziehungen werden durch die Pluralisierung von Lebensläufen und Lebensentwürfen noch komplizierter. In Anlehnung an die Literatur⁶³ werden von Halfar/IGC (2009) im Modell des wirkungsorientierten Controllings für soziale Dienstleistungen vier Wirkungsarten unterschieden, die auch hier relevant erscheinen:

Output:

Quantitative Leistungsmenge, die letztlich die Basis für qualitative Wirkungseffekte (Impact, Outcome, Effect) darstellt. Der Output ist das mengenmäßige Produktionsergebnis der sozialen Dienstleistung.

Beispiel: Der Output beschreibt die Zahl der Mitarbeitenden, die familienorientierte Maßnahmen in Anspruch genommen haben sowie die Häufigkeit der Angebotsnutzung.

62 Zu Eigenschaften von Kausalmodellen vgl. ausführlicher Schulze 2004, S. 220 ff.

63 vgl. Bono 2006 S. 149 f.

Outcome:

Gesellschaftliche Wirkungen und Nutzen (objektive kollektive Effektivität) der Maßnahmen. Die Leistungen wirken sich bei verschiedensten Adressatengruppen, bei Dritten, in der Gesellschaft – allgemein: im Gemeinwohl – aus.

Beispiel: Outcome einer familienorientierten Personalpolitik ist (u.a.) die Ausweitung der Beschäftigung von jungen Eltern und Mitarbeitenden mit pflegebedürftigen Angehörigen, ein Beitrag zur Ausschöpfung des Erwerbspersonenpotenzials und zur Erhöhung der Geburtenzahl. Outcome können auch die vermiedenen Kosten für Arbeitslosigkeit sein.

Effect:

Unmittelbare, objektiv ersichtliche und nachweisbare Wirkung (objektive Effektivität) für einzelne Stakeholder, insbesondere für die Mitarbeitenden.

Beispiel: Denkbare Effects familienorientierter Personalpolitik sind (u.a.) früherer Wiedereinstieg nach Elternzeit, höhere Rückkehrquote nach Elternzeit etc.

Impact:

Subjektiv erlebte Wirkung der Mitarbeitenden (subjektive Effektivität) und somit eine Reaktion auf Leistungen (Output) und/oder auf die (objektiven) Wirkungen (Effects) der Leistungen. Impacts als subjektive Reaktionen sind Einstellungen, Urteile, Zufriedenheitsäußerungen, aber auch die Änderung bzw. Stabilisierung von Verhaltensweisen. *Beispiel: Impact bezieht sich auf eine Erhöhung der Mitarbeitendenmotivation und -zufriedenheit.*

Verknüpft man die geschilderten Wirkungsdimensionen mit typischen Stakeholdergruppen sozialer Organisationen (z. B. Mitarbeitende, Gesellschaft, Kirche, Kooperationspartner), so erhält man eine wirkungsorientierte Systematik. Die hilft, Maßnahmen familienorientierter Personalpolitik zu gliedern und zu strukturieren, um von einer reinen Inputorientierung hin zu einer mehrdimensionalen Wirkungsbeobachtung zu kommen. Erst dann wird systematische Steuerung möglich.

Die familienorientierten Instrumente ergänzt um die Wirkungen auf einer „Controllingtabelle“ bilden für die Führungs- und Leitungskräfte eine Unterstützung zur Steuerung. Natürlich sind die erhofften, plausiblen, tatsächlichen Wirkungen dem konkreten Bedarf vor Ort anzupassen. Unsere Tabelle 2 ist ein Vorschlag, wie ein entsprechendes Vorgehen aussehen kann. Dass hier einige Felder freibleiben entspricht dem variablen Hintergedanken. Es geht nicht um eine „preußische Gründlichkeit“, sondern um einen praktikablen Umgang mit den Verfahren eines wirkungsorientierten Controllings. Wichtig erscheint uns, dass man von der „begründeten Inputorientierung“ – im Sinne von: „Es gibt Bedarf!“ – zu einer überprüfbaren Wirkungsorientierung kommt: „Es lohnt sich!“

Die Ermittlung von Wirkungen soll ohne die Installation eines komplexen Forschungsapparates auskommen. Ziel ist vielmehr ein akzeptables Niveau der Wirkungsmessung familienorientierter Personalpolitik zu erreichen. Denn nur wenn Ziele und Messgrößen als Referenzen vorliegen, können Effektivität und Effizienz gemessen und beurteilt werden und ggf. Anpassungsreaktionen folgen.

Tabelle 2: Wirkungsdimensionen mit Stakeholdern

Direkte Wirkungsempfänger „Mitarbeitende“	Stellvertreter Stakeholder „Gesellschaft“	Arbeitgeber Kirche als Finanzier der Maßnahmen	Interne Stakeholder „Kirchl. Kooperationspartner“
Ziele mit Mengenbezug (Output)			
<p>Wirkungsdefinition Praktische Akzeptanz der Instrumente</p> <p>Indikator Anteil der Mitarbeitenden mit Kindern/ zu pflegenden Angehörigen, die Maßnahmen wählen</p> <p>Messung Personalstatistik</p>	/	<p>Wirkungsdefinition Programmkostentransparenz</p> <p>Indikator Kosten in Euro</p> <p>Messung Haushalt</p>	<p>Wirkungsdefinition Trägerübergreifende Personalentwicklung</p> <p>Indikator Anzahl der Maßnahmen und Teilnehmer vor Ort</p> <p>Messung Personalstatistik</p>
Ziele mit gesellschaftlicher Wirkung (Outcome)			
/	<p>Wirkungsdefinition Gewerkschaften und Arbeitgeber finden evangelische Modelle interessant und kopierbar</p> <p>Indikator Anzahl von Einladungen zu Fachartikeln und Vorträgen auf Arbeitgeber- und Gewerkschaftsveranstaltungen</p> <p>Messung PR Statistik</p>	<p>Wirkungsdefinition Kirche wird als gute und moderne Arbeitgeberin wahrgenommen</p> <p>Indikator(en) Initiativbewerbungsquote, Platzierung in Arbeitgeber-Ranking, durchschnittliche Dauer unbesetzter Stellen, Weiterempfehlungsrate</p> <p>Messung Personalstatistik</p>	<p>Wirkungsdefinition Vermiedene Sozialleistungskosten durch evangelische Vernetzung</p> <p>Indikator Kosten in Euro</p> <p>Messung Evaluation</p>
Ziele mit objektiver Wirkung (Effect)			
<p>Wirkungsdefinition Gewünschte Berufs- /Familienkombinationen sind realisierbar</p> <p>Indikator Kündigungsrate aufgrund familiärer Problematiken, Wiedereinstiegsraten nach Elternzeit</p> <p>Messung Personalstatistik</p>	<p>Wirkungsdefinition Gesellschaft vermeidet Sozialkosten auf Grund von Nicht-Beschäftigung</p> <p>Indikator Euro</p> <p>Messung Modellrechnungen</p>	<p>Wirkungsdefinition Vermiedene Such- und Einstellungskosten</p> <p>Indikator Kosten in Euro</p> <p>Messung Kostenrechnung, Evaluation</p>	<p>Wirkungsdefinition Klienten und Mitarbeitende bewegen sich im evangelischen Netzwerk</p> <p>Indikator Zahl der vermittelten Klienten/ Mitarbeitenden vor Ort</p> <p>Messung Einrichtungsstatistik</p>
Ziele mit subjektiven Wirkungen (Impact)			
<p>Wirkungsdefinition Mitarbeitende schätzen die Optionen des Arbeitgebers Kirche</p> <p>Indikator Mitarbeitermotivation</p> <p>Messung Befragung</p>	<p>Wirkungsdefinition Familienorientierung wird als evangelischer Markenkern wahrgenommen.</p> <p>Indikator Anteil der Bevölkerung, die Evangelische Kirche auf Grund ihrer Familienpolitik für glaubwürdig halten.</p> <p>Messung Bevölkerungsbefragung</p>	<p>Wirkungsdefinition Führungs- und Leitungskräfte der Kirche schätzen das Programm und Instrumente</p> <p>Indikator Führungsverständnis und –kompetenz</p> <p>Messung Führungskräftebefragung, Fort- und Weiterbildungsstatistik</p>	<p>Wirkungsdefinition Die evangelischen Träger schätzen Kooperationen</p> <p>Indikator Anzahl der Teilnehmer und Anfragen von evangelischen Akteuren</p> <p>Messung PR Statistik</p>

5. Herausforderungen und Chancen familienorientierter Personalpolitik für Kirche und Diakonie

Strategische Herausforderungen und Anknüpfungspunkte

Der Blick auf Familienorientierung

Familienorientierte Personalpolitik von Unternehmen und Organisationen wird gesellschaftlich begrüßt, arbeits- und sozialrechtlich unterstützt und in Tarif- und Dienstvereinbarungen in verschiedener Form konkret umgesetzt. Familienfreundlichkeit ist ein gesellschaftliches Megathema. Auch in Diskursen zur Gestaltung der Arbeitswelt gewinnt es an Einfluss. Eher selten wird dabei aber betont, dass die Gestaltung familienfreundlicher Arbeitsbedingungen über den Nutzen für die Mitarbeitenden hinaus auch einen erheblichen – und wie gezeigt, prinzipiell messbaren – betriebswirtschaftlichen Vorteil haben kann. Stattdessen haftet familienorientierte Personalpolitik häufig immer noch der Geruch des alten „Familienlastenausgleichs“ an und sie wird als eine sozialpolitisch bedingte, in Teilen aufgezwungene Last empfunden. Organisationen der Evangelischen Kirche besitzen möglicherweise eine überdurchschnittliche Motivation, diese empfundene „Last“ zu tragen, aber auch für viele kirchliche Organisationen ist Wettbewerbsfähigkeit für die dauerhafte Existenz am Markt mitentscheidend.

Familienorientierte Personalpolitik würde in der Evangelischen Kirche an Schwung gewinnen, wenn Personalverantwortliche das Angebot entsprechender Maßnahmen nicht nur mit sozialer Überzeugung, sondern auch mit Wirtschaftlichkeitsüberlegungen begründen könnten. Damit soll nicht gesagt sein, dass solche Begründungen nicht bereits existieren. Ergebnis dieser Studie ist, dass betriebswirtschaftlicher Begründungen in die Argumentation Einzug gehalten haben. Diese Begründungen sind jedoch in weiten Teilen nicht empirisch fundiert,

sondern bewegen sich im Rahmen von Plausibilitätsüberlegungen.

Ein Grund dafür dürfte darin liegen, dass zwar die Kosten familienorientierter Programme relativ eindeutig sind, nicht aber die vermiedenen Kosten und auch nicht die verbundenen Opportunitätsverluste auf Organisationsebene. Was gesamtwirtschaftlich und gesellschaftlich unumstritten ist, kann einzelwirtschaftlich als Belastung empfunden werden. Dabei spielt der Charakter der Organisation bzw. des Unternehmens keine Rolle: Ob „profitorientiert“ oder durch „Sachdominanz“ getrieben, bleibt immer die Notwendigkeit, Güter und Dienstleistungen effizient und effektiv bereitzustellen. Ob familienorientierte Personalpolitik zu höherer Produktivität und Effizienz beiträgt, bleibt aber solange intransparent, wie ihre Effekte nicht durch Evaluations-, Controlling- und Wirkungsinstrumente aufgedeckt werden. Wenn familienorientierte Personalpolitik als „Last“ empfunden wird, liegt das möglicherweise auch an einem Informationsdefizit.

Die Wirksamkeit familienorientierter Personalpolitik ist maßgeblich „organisationsgetrieben“, sozusagen hausgemacht. Wenn aus dem „Rechtsanspruch“ auf Eltern- bzw. Familienzeit die „Chance zur Karriere“ wird, weil der kirchliche Arbeitgeber beispielsweise flankierende E-Learning Angebote ins Haus liefert, wenn kinderangepasste Arbeitszeiten zu effizienten „geteilten Diensten“ in der Altenhilfe führen, wenn „komische Arbeitszeiten“ und „komische Familienzeiten“ durch kluge Dienstplanung gut zusammenpassen, wenn für den „Personaler“ die gewünschte Flexibilität in der Personaleinsatzplanung und Personalentwicklungsplanung möglicherweise durch familiäre Mitarbeitendenbiographien befördert wird – wenn also „Familienorientierte Personalpolitik“ selbst den Ruf der Effizienzsteigerung bekommt –, könnte die Evangelische Kirche durch engagierte Maßnahmen „Pioniergewinne“ einfahren. Sie könnte dann beim Wettbewerb um zunehmend knappe Fachkräfte als Arbeitgeber besonders attraktiv werden. Familienorientierte Personalpolitik sollte demnach mehr in seiner „Produktivitätsfunktion“ und nicht als zu lösendes Problem verstanden, organisiert und kommuniziert werden.

Eine Voraussetzung hierfür ist die familienpolitische Konturierung von Führungsverhalten. Familienorientierte Personalarbeit verlangt immer auch eine Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse, einen Zuschnitt auf die konkrete, sich sequentiell ändernde Familiensituation der Mitarbeitenden. Darin liegt auch Konfliktpotenzial: Denn Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen bedeutet nicht nur für die einen Zuwachs an Variationsmöglichkeiten in der Arbeitsgestaltung, sondern in aller Regel auch für „die anderen“ Variationsverluste, wenn der betriebliche Ablauf nicht behindert werden soll.

Die Führungs- und Leitungskräfte der Evangelischen Kirche und der Diakonie müssen daher die relevanten Arbeitsmodelle kennen, ihren Nutzen, ihre Voraussetzungen und vor allem auch ihre Konfliktpotenziale. Sie müssen – und das ist gerade kein Widerspruch – die Leistungsfähigkeit der Organisation in den Mittelpunkt ihrer Entscheidungen stellen, um einzelfallbezogene, familienorientierte Personalpolitik zu organisieren. Es erscheint sinnvoll, potenzielle Widersprüche zwischen „familienorientierter Personalpolitik“ und „verbrieften Rechten der Mitarbeiter“ in Tarifverträgen, Dienstvereinbarungen etc. aufzuspüren und so zu thematisieren, dass familienunterstützende Entscheidungsfreiheiten des unmittelbaren Vorgesetzten ausgebaut werden.

Je komplizierter die soziale Welt, die Familienverhältnisse und die Lebensläufe sind, desto einfallsreicher müssen die Lösungen sein. Die schwierige Aufgabe besteht darin, das Spannungsverhältnis zwischen der Stärkung der Entscheidungsspielräume der Vorgesetzten und der gleichzeitigen Stärkung eines strukturierten und systematischen Organisationsrahmens aufzulösen. In der Studie ist deutlich geworden, dass individuelle Lösungen zwar vielfach funktionsfähig sind, dass aber eine weitergehende Systematisierung nötig ist, um den Erfolg nicht ausschließlich personenabhängig zu machen und somit im schlimmsten Fall dem Zufall zu überlassen.

Vernetzung und Kooperation

Entscheidungsräume können, gerade bei kleineren Einheiten, durch Vernetzung untereinander stabilisiert werden. Vernetzung sowohl in der – einrichtungsübergreifenden – Personalentwicklung und Karriereplanung als auch im Sinne einer kooperativen Organisation von unterstützenden Dienstleistungen.

Für praktisch alle relevanten Lebensfragen, die Familien betreffen können, gibt es evangelische Angebote, die auch den Mitarbeitenden evangelischer Einrichtungen offen stehen. Das Netz evangelischer Einrichtungen und Träger ist regional dicht gewebt, gleichzeitig sind evangelische Einrichtungen häufig relativ klein, so dass es möglicherweise Engpässe im Angebot spezifischer Maßnahmen geben kann. Hier könnten evangelische Einrichtungen im Rahmen von Kooperationen entweder wechselseitig komplementäre Dienstleistungen anbieten oder gemeinsam Maßnahmen planen und umsetzen. Punktuell wird bereits von Beispielen berichtet – etwa von einer gemeinsam mit einer anderen evangelischen Einrichtung organisierten Ferienbetreuung für Kinder von Mitarbeitenden. Zum Teil wird auch schon über ergänzende Angebote informiert. Andererseits scheinen noch erhebliche Vernetzungspotenziale zu bestehen, die ein gutes Stück von einer unmittelbaren Aktivierung entfernt sind. Einzelne Gesprächspartner – übrigens von besonders stark engagierten Organisationen – sagen auch ganz klar, man sei in dieser Frage noch „in keiner Weise vernetzt“.

Man geht eher davon aus, dass Kooperationen familienorientierter Aktivitäten dann möglich wären, wenn sich ein entsprechender Bedarf einstellt. Zwar sei man sich bewusst, dass Vernetzungsaktivitäten helfen könnten, Doppelstrukturen zu vermeiden. Bisher wird jedoch offenbar noch kein großer Handlungsdruck wahrgenommen. Vernetzungsaktivitäten gibt es dagegen in diversen Gremien, die jedoch andere Inhalte als Fragen familienorientierter Personalpolitik haben. Zumindest bisher scheinen daher systematische Kooperationen, die in Richtung einer koordinierten familienorientierten Personalpolitik gehen, keine nennenswerte Rolle zu spielen.

„Nein das [Kooperation] machen wir nicht. Wir hätten auch gar keinen Zugang [...] Das könnte man noch weiterentwickeln.“ [Interview Dienstnehmersicht, Bereich Verwaltung]

Wenn kooperiert wird, dann zumeist eher auf einem informellen und pragmatischen Weg. Nicht selten scheint es dann auch eher bei einem Gedankenaustausch zu bleiben. Ausdrücklich kritisiert wird diese Situation in den Gesprächen nur selten. Lediglich in einem Fall wird sehr deutlich bemängelt, dass es viel eher Konkurrenz als Kooperation gäbe.

Unterstützung von Dritten wird, soweit erforderlich, durchaus gesucht, allerdings nicht zwingend bei anderen evangelischen Organisationen. So werden bei Bedarf auch andere Träger oder privatwirtschaftliche Anbieter, z.B. Familienserviceagenturen, angesprochen.

„Es wird nicht vorrangig im Bereich der Evangelischen kooperiert [...]. Nur weil jemand ein evangelischer Träger ist, heißt es ja nicht, dass die Qualität der Leistung deswegen hervorragend ist. Insofern wird eher geguckt, wie die Qualität der Leistung ist.“ [Interview Dienstnehmersicht, Bereich Soziale Arbeit]

Die Organisationen sind bemüht, die praktischen Handlungserfordernisse durch eigene Lösungen zu bedienen und gerade bei großen Organisationen ist die Optimierung der internen Vernetzung ein relevantes Thema.

Einer systematischen evangelischen Kooperation stehen auch verschiedene Hindernisse im Weg. Wie lassen sich träger- und organisationsübergreifende Personalentwicklungskonzepte arbeitsrechtlich überhaupt organisieren? Reicht als Motivation der Hinweis, dass ja alle evangelisch sind? Welche (bisherigen) Rechte und Pflichten würden tangiert, wenn im Sinne von Produktivitätserhaltung und Familienorientierung (temporäre) Arbeitsplatzwechsel, Arbeitszeitenänderungen und Tätigkeitsänderungen „normalisiert“ werden sollen? Wie muss ein evangelisches Netzwerk ausgestaltet sein, wenn über die Idee einer Informationsplattform („dort ist eine Halbtagsstelle...“) hinaus tatsächliche Personalentwicklungspolitik und Maßnahmenpakete übergreifend organisiert werden sollen?

Wenn man „nur“ aus guten Gründen evangelische Einrichtungen familienorientiert organisieren möchte oder wenn positive Effekte in verschiedenen Organisationen sehr unterschiedlich ausfallen, tragen dann die „betroffenen“ Organisation die potenziellen Effizienzverluste und Transaktionskosten oder wird eine Umverteilung vorgenommen? Wenn man ein „evangelisches Modell“ installieren möchte, das von allen, also auch von den Leitungspersonen mit Effektivitätsverantwortung, gestützt wird, geht an einer träger- und einrichtungsübergreifenden Personalentwicklungspolitik kein Weg vorbei. Hiervon berührt wird übrigens nicht nur das Leitungsverständnis, sondern auch das Verständnis der Personalabteilungen in den Landes- und Gemeindekirchenämtern sowie in den Administrationen der Diakonie.

Vernetzung kostet auch Zeit und damit Geld. Über die appellative Ermutigung zur Vernetzung hinaus müssen Netzwerke einen Kooperationsnutzen hervorbringen, der höher ist als der Netzwerkaufwand und auch höher als der meist unkomplizierte Bezug von Dienstleistungen und Gütern von Dritten. Warum sollte man bei Kindergartenplätzen ein evangelisches Netzwerk aufbauen, mit gemeinsamen Exceltabellen, Abstimmungskonferenzen und Freistellungen, wenn man beim katholischen Kindergarten nebenan einen Kita-Platz bekommt?

Ein evangelisches familienorientiertes Netzwerk für Mitarbeitende der Evangelischen Kirche könnte an Wirksamkeit enorm gewinnen, wenn Dienstleistungen der evangelischen Einrichtungen bevorzugt an Mitarbeitende der Evangelischen Kirche verteilt würden. Wenn Kindergartenplätze, ambulante Pflegedienste, stationäre Einrichtungen, Ferienheime, Familienpflegedienste oder Besuchsdienste im evangelischen Sektor in ihrem Zuteilungsmodus ein Bonuspunktesystem für Mitarbeitende der evangelischen Kirche installieren würden, würden evangelische Netzwerke vermutlich sofort entstehen. Ob man knappe Güter über Warteschlangen organisieren, exklusive Zugänge für eigene Mitarbeitende schaffen, nach Zahlungsfähigkeit oder nach Hilfedringlichkeit verfahren darf, sind Themen, die im Kontext der wissenschaftlichen Diskussion über die Rationierung von

Serviceangeboten aufgeworfen werden. Klar ist, dass es zu ausgeprägten Zielkonflikten kommen könnte, wenn man evangelische Bonuspunkte für Mitarbeitende auflegen würde.

Aber wäre es nicht vertretbar, evangelische Dienstleistungspotenziale als „Arbeitgeberzusatzleistungen“ zu sehen? Welche Leistungsvereinbarungen mit Kostenträgern würden tangiert, wenn die evangelische Kirche „intern“ Dienstleistungsprivilegien als „Quersubvention“ bildet und nicht in der Kirche Beschäftigte dadurch diskriminiert? Lässt sich der Eigenanteil bei der Finanzierung karitativer Einrichtungen als Begründung heranziehen? Mit welchen Imagewirkungen hätte man zu rechnen? Warum haben Betriebskindergärten, die sich auch Eltern öffnen, die nicht im Betrieb arbeiten, ein gutes Sozialimage? Welche Konsequenzen müsste der Betriebskindergarten eines evangelischen Krankenhauses erwarten, wenn seine Plätze auch für Eltern im Kirchengemeindeamt privilegiert vorgehalten würden? Müssten die Kindergärten dann über eine Gesamt-Trägergesellschaft gesteuert und organisiert werden? Und: Sind praktizierte informelle Wege im evangelischen Sektor zur Erlangung von Dienstleistungsvorteilen unter Aspekten der Verteilungsgerechtigkeit akzeptabel?

Evangelische Wohnungsgesellschaften, evangelische Kindergartenträger, diakonische Pflegeeinrichtungen, evangelische Schulen könnten für familienorientierte Personalpolitik evangelischer Organisationen einen entscheidenden Vorteil bieten, wenn sie sich nicht nur im Sinne der Personalentwicklung koordinieren, sondern auch bei der „exklusiven“ Organisation von gegenseitigen Dienstleistungen.

Die Außenkommunikation der Kirche könnte einerseits davon profitieren, sich als Arbeitgeber zu präsentieren, der „unternehmensintern“ all das an Arbeitszeitmodellen, Fördermodellen, Dienstleistungsmodellen, Finanzierungsmodellen und Personalentwicklungsmodellen implementiert hat, was er als sozialpolitischer Akteur fordert. Andererseits kann ein privilegierter Dienstleistungssektor in der Außenkommunikation jedoch auch problematisch sein, denn Dienstleistungen lassen sich nur einmal vornehmen – Außenstehende würden un-

ter einer Leistungsverknappung leiden, solange auf dem Markt kein ausreichendes Angebot für alle Nachfrager vorliegt – zum Beispiel im Bereich der Kinderbetreuung. Die Alternative zu einer rein internen „evangelischen“ Kooperation wäre eine (partielle) Kooperation mit Dritten. Im Sozialbereich sind Kooperationsmodelle zwischen sozialen Trägern und Industrieunternehmen, die Dienstleistungen gegenseitig austauschen, durchaus bekannt. Zu prüfen wäre, ob ein solches Modell möglicherweise Effizienz- und Kommunikationsvorteile aufweisen könnte. In jedem Fall sollten evangelische Organisationen bei der Gestaltung familienorientierter Personalpolitik über den Tellerrand der jeweils eigenen Organisation hinausschauen.

Offene Fragen

Ziel dieser Studie war es, vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung familienorientierter Personalpolitik in der Arbeitswelt einen fundierten Einblick in die praktische Gestaltung familienfreundlicher Maßnahmen in Kirche und Diakonie vorzunehmen, Schwachpunkte aufzudecken, Handlungsperspektiven zu identifizieren und Denkanstöße zu entwickeln. Die gewonnenen Erkenntnisse sind im Kapitel „Ergebnisse auf einen Blick“, daraus abgeleitete Handlungsperspektiven im Kapitel „Empfehlungen“ aufgeführt.

Dabei konnten nicht alle Fragen beantwortet werden. Offene Fragen folgen zum einen aus forschungsökonomisch bedingten methodischen Limitationen, zum anderen aber auch aus der unvermeidlichen Unschärfe des Untersuchungsobjektes „familienorientierte Personalpolitik“. Das Problem der Unschärfe könnte auch durch bessere und genauere Forschungsmethoden vermutlich nicht abschließend gelöst werden.⁶⁴ Grenzfälle, Inkonsistenzen und Grauzonen familienorientierter Personalpolitik im Organisationsalltag erschweren den empirischen Zugriff. Nichtsdestotrotz drängen sich verschiedene Punkte auf, die weitere Aufmerksamkeit verdienen.

In den Analysen ist aufgefallen, dass sich familienorientierte Personalpolitik sowohl inhaltlich als auch formell zwischen den Organisationen aber auch in den Organi-

⁶⁴ Vgl. Schulze 2004, S. 92

sationen spürbar unterscheidet. Zwar gibt es an verschiedenen Stellen sorgfältig geschnürte Gesamtpakete, eine größere Rolle scheinen jedoch individuelle und eher informelle Lösungen zu spielen. Es deutet vieles darauf hin, dass diese Vorgehensweise in den meisten Fällen funktioniert. Sie hat jedoch eine offene Flanke: Sie kann dazu führen, dass es innerhalb einzelner Organisationen große Unterschiede in Angebot und Nutzung familienorientierter Maßnahmen gibt, da die Rolle der unmittelbaren Führungskräfte entscheidend ist. Wenn Führungskompetenz und gegebenenfalls auch Handlungseinsicht der Führungskräfte voneinander abweichen, gilt dies höchstwahrscheinlich auch für die konkrete Praxis familienorientierter Personalpolitik.

Aus unserer Sicht muss die Rolle der Führungskräfte zentral sein, sie sollte jedoch grundsätzlich von einer entsprechenden Führungskompetenz und einem strukturierten Rahmen familienorientierter Personalpolitik getragen werden. Die Eckpunkte müssen klar und vordefiniert sein. Ein „Instrumentenkasten“, am besten mit potenziellen Wirkungen und Kosten versehen, sollte überall in evangelischen Organisationen zur Verfügung stehen. Insofern sollte die in den letzten Jahren deutlich erstarkte Aufmerksamkeit für das Thema durch einen gezielten Professionalisierungsschub unterstützt werden. Zu umgehen ist dabei die „Qualitätsmanagementfälle“. Soll heißen: Professionalisierung, Systematisierung und Standardisierung sollen dem Ziel von Produktivitätsgewinnen im Sinne einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie dienen. Sie sollten nicht zu ausufernden und eher lähmenden Bürokratiekosten führen.

Wo Diskussionsprozesse schwierig sind, kann es auch lohnenswert sein, der Frage ökonomischer Effekte noch einmal genauer nachzugehen. Die beschriebenen Modellrechnungen haben das Feld für eine entsprechende Auseinandersetzung bereitet. Es kommt nun darauf an, sie mit „echten“ Organisationsdaten und -annahmen zu füttern und auf festeren Boden zu stellen.

Die Studie soll auch anregen, über das eigene Engagement nachzudenken. Einen praktischen Austausch zu personalpolitischen Fragen kann sie jedoch nur schwer ersetzen. Insofern ist eine intensivere themenbezogene

Vernetzung begrüßenswert. Möglicherweise könnten hier mehr oder weniger informelle Runden oder Modellprojekte ein Weg sein, um den bislang noch seltenen organisationsübergreifenden evangelischen Dienstleistungsaustausch zu erproben.

Ein systematischer blinder Fleck der Diskussion liegt bei der Situation der Kirchengemeinden. Aus erhebungsökonomischen und forschungspraktischen Gründen war eine dezidierte Berücksichtigung nicht möglich. Gleichwohl scheinen hier im Bereich der Familienorientierung besondere Chancen, aber auch Belastungsprobleme zu bestehen, die eine gezielte empirisch fundierte Reflexion rechtfertigen würden. In Kapitel 1 wurde erläutert, warum familienorientierter Personalpolitik für kirchliche und diakonische Organisationen in den kommenden Jahren eine herausgehobene Bedeutung zukommen wird. Wenn kirchliche Angebote von verschiedenen Seiten zusehends unter Druck geraten, dann ist es umso wichtiger, beeinflussbare Stellschrauben zu nutzen. Eine praktisch gelebte, rational gestaltete familienorientierte Personalpolitik gehört zweifellos dazu. Mit ihrer Hilfe könnten gleich mehrere Ziele erreicht werden: Der kirchliche Selbstanspruch würde konkret gelebt, betriebswirtschaftlichen Erfordernissen würde Rechnung getragen und sozialpolitisch würde ein wichtiger Beitrag zu einer familienfreundlichen, „guten“ Arbeitswelt geleistet.

6. Empfehlungen

Die Empfehlungen richten sich nicht nur an die Organisationen, die sich an der Studie beteiligt haben. Vielmehr sollen einige wichtige Anhaltspunkte für eine Verbesserung der Familienorientierung in evangelischen Organisationen festgehalten werden. Insofern fließen hier auch Erfolgsfaktoren der befragten Organisationen mit ein.

Außendarstellung und Personalgewinnung

Selbstbewusst auftreten

Die Rahmenbedingungen sind vor allem in der Sozialen Arbeit nicht immer einfach. Dennoch: Das evangelische Engagement familienorientierter Personalpolitik kann sich – bei allen erkennbaren Verbesserungspotenzialen – sehen lassen und sollte in die Waagschale geworfen werden.

Familienorientierung als Attraktivitätsfaktor kommunizieren

Ein häufiges Element der Begründung familienorientierter Personalpolitik ist die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität im Zuge eines sich verschärfenden Fachkräftemangels. Evangelische Organisationen haben hier bereits einiges zu bieten. Dies sollte offensiv kommuniziert werden.

Interne Informationsgewinnung und -vermittlung

Bedarfe klären

Passgenaue Maßnahmen sind nur möglich, wenn Organisationen eine Vorstellung davon haben, welche Vereinbarkeitsthemen für die Mitarbeitenden besonders wichtig sind. Um diese Informationen zu erlangen, ist keine komplexe Form der Bedarfsermittlung notwendig. Wichtig ist aber, dass systematisch – nicht rein informell – vorgegangen wird. Eingehende Informationen müssen gebündelt, aufbereitet und in Bezug zu den Organisationszielen gesetzt werden.

Den Überblick über eigene Aktivitäten sicherstellen

Ein vollständiger Überblick über den eigenen Katalog familienorientierter Aktivitäten erleichtert die effiziente Nutzung der Ressourcen sowie die sinnvolle Verknüpfung und effektive Kommunikation vorhandener Maßnahmen.

Externe Informationsgewinnung – Marktherausforderungen und Marktchancen

Informationen über Marktentwicklungen

Sozio-ökonomische Entwicklungen sollten aufmerksam beobachtet und antizipiert werden, um künftige Herausforderungen – beispielsweise den zu erwartenden Fachkräftemangel – zu erkennen und durch proaktives Handeln Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Notwendig sind darüberhinaus die Beobachtung anderer Marktakteure und die Analyse von Vernetzungspotenzialen. Auch das Erkennen von Lücken rechtlich vorgeschriebener familienfreundlicher Maßnahmen ist wichtig. Vorhandene Lücken sind mitentscheidend für die Bedarfe der eigenen Mitarbeitenden und können Raum für innovative Maßnahmen familienorientierter Personalpolitik eröffnen.

Organisation familienorientierter Personalpolitik

Flexibilität bewahren und Systematisierung stärken

Familienorientierte Maßnahmen und Aktivitäten sind vielfach Reaktionen auf individuelle Anfragen und Probleme. Eine gewisse Systematisierung und Strukturierung erscheint dennoch sinnvoll. Familienorientierung sollte nicht ausschließlich personenabhängig gemacht und somit im schlimmsten Fall dem Zufall überlassen werden.

Familienorientierung in Dienstvereinbarungen stärken

Dienstvereinbarungen evangelischer Organisationen bieten Chancen, Familienorientierung und -förderung abzusichern und erwartungssicher zu machen. Damit wird die Dienstgemeinschaft gestärkt und ein Attraktivitätsvorsprung beim Wettbewerb um knappe Fachkräfte erzielt.

Familienorientierung gehört zur Führungskompetenz

Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle bei Bedarfsermittlung, Planung, Umsetzung und Erfolg familienorientierter Personalpolitik. Sie sollten daher mit den notwendigen „familienorientierten Führungskompetenzen“ fit gemacht werden. Nur durch ein gemeinsames Führungsverständnis kann das Spannungsverhältnis zwischen der notwendigen Systematisierung und Strukturierung der Rahmenbedingungen und notwendigen Entscheidungsspielräume der Vorgesetzten gelöst werden.

Keine Tabus bei der Nutzung familienorientierter Maßnahmen durch Führungskräfte

Im Rahmen einer familienfreundlichen Organisationskultur muss der Zugang zu familienorientierten Maßnahmen für alle Mitarbeitenden selbstverständlich sein. Faktische Nutzungshemmnisse – beispielsweise die Befürchtung eines Karriereknicks – untergraben die Glaubwürdigkeit der organisationsinternen Familienpolitik. Nicht nur wird Mitarbeitenden so signalisiert, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Konfliktfall zulasten der Familienverantwortung gehen sollte. Auch können weibliche Führungskräfte, die aufgrund immer noch vorhandener traditioneller Rollenmuster im Durchschnitt stärker mit Vereinbarkeitsproblemen konfrontiert werden, auf diese Weise systematisch benachteiligt werden.

Den strategischen Charakter von Familienorientierung vorantreiben

Familienorientierung sollte als Teil der Organisationsstrategie begriffen werden. Als eigenständige Zielgröße sendet sie ein Signal an das eigene Führungspersonal und die Mitarbeitenden. Dabei geht es gerade nicht darum, familienorientierte Personalpolitik über die eigentlichen Organisationsziele zu setzen. Vielmehr ist sie als notwendiges Element der langfristigen Organisationsstrategie auf die Konsistenz mit anderen Zielen abzustimmen.

Personelle Verantwortung benennen

Familienorientierung sollte durch personelle Verantwortung abgesichert sein. Dies können, müssen aber nicht zwingend Führungskräfte sein. Vielmehr geht es um eine persönliche Zuständigkeit, die als Motor dafür sorgt, dass das Thema im Tagesgeschäft nicht untergeht. Die Entscheidungsfunktion der Vorgesetzten bleibt davon unberührt. Mögliche Verantwortliche können Mitarbeitende sein, die mit einem zu bestimmendem Stundenkontingent als Beauftragte_r für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie koordinierend tätig sind. Andere typische Funktionsträger sind Gleichstellungsbeauftragte, Vertrauenspersonen – oder auch Mitglieder der MAV.

Thema für Mitarbeitendenvertretungen

Mitarbeitendenvertretungen (MAV) sollten überprüfen, ob sie Fragen familienorientierter Personalpolitik bisher aktiv besetzen und hier auch tatsächlich gestaltend tätig sind.

Kooperationspotenziale überprüfen

Familienorientierte Personalpolitik könnte über systematische Kooperationen evangelischer Organisationen vorangetrieben werden. Ein familienorientiertes Netzwerk für Mitarbeitende könnte beispielsweise beinhalten, dass kooperierende evangelische Organisationen ihre verschiedenen Dienstleistungen bevorzugt an Mitarbeitende der Organisationen vergeben. Gezielte evangelische Kooperationen gibt es in Einzelfällen bereits jetzt schon, sie scheinen jedoch selten zu sein. Eine systematische Überprüfung familienorientierter Kooperationspotenziale kann Effektivitäts-, Effizienz- und Attraktivitätspotenziale erschließen.

Wirkungsorientierung stärken

Neben einer Schärfung der Instrumente und Maßnahmen familienorientierter Personalpolitik sollte auch die Wirkungsorientierung systematisiert werden. Erst wenn verschiedene Wirkungsdimensionen (output, outcome, effect, impact) und empirische, erhoffte oder plausible Wirkungsindikatoren mit typischen Stakeholdergruppen sozialer Organisationen (Mitarbeitende, Gesellschaft, Kirche, Kooperationspartner) verknüpft werden, erhält man eine Systematik, die hilft Maßnahmen zu gliedern, zu steuern, zu entwickeln und anzupassen.

Maßnahmen familienorientierter Personalpolitik

Eigenes Engagement kritisch hinterfragen, Lücken aufdecken

Das größte Engagement findet bislang im Handlungsfeld „Arbeitszeit“ statt. Auch die anderen skizzierten Handlungsfelder sollten gezielter in den Blick genommen und auf die Mitarbeitendenbedarfe abgestimmt werden.

Führungskräfte als Nutzerinnen und Nutzer verstärkt in den Blick nehmen

Auch die Führungskräfte selbst sollten als potenzielle Nutzerinnen und Nutzer familienorientierter Aktivitäten systematisch(er) in den Blick genommen werden. Wichtig sind hierbei vor allem gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen, die aus Sicht der Organisationen (betriebspezifisches) Humanvermögen erhalten und aus Sicht der Führungskräfte keinen Karriereknick bedeuten.

7. Anhang

Abkürzungsverzeichnis

ALLBUS	Allgemeine Bevölkerungsumfrage der Sozialwissenschaften
BA	Bundesagentur für Arbeit
BAGFW	Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BMI	Bundesministerium des Innern
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
DW	Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e. V.
EKD	Evangelische Kirche in Deutschland
ESS	European Social Survey
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit
IGC	International Group of Controlling
IW	Institut der deutschen Wirtschaft Köln
OECD	Organisation For Economic Co-operation And Development
SOEP	Sozio-oekonomisches Panel
UN	United Nations
WZ 2003	Klassifikation der Wirtschaftszweige Ausgabe 2003
WZ 2008	Klassifikation der Wirtschaftszweige Ausgabe 2008

Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 2: Erwerbstätige in ausgewählten Wirtschaftsgruppen – Deutschland 1996 bis 2010
- Abbildung 2: Nettoeinkommen Erwerbstätiger in verschiedenen Wirtschaftszweigen
- Abbildung 3: Arbeitsverträge in verschiedenen Wirtschaftszweigen
- Abbildung 4: Teilzeitquoten Erwerbstätiger verschiedener Wirtschaftszweige
- Abbildung 5: Einschätzung zum Stand der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Ihrer Organisation – Experten-sicht (Einzelinterviews)
- Abbildung 6: Einschätzung zum Stand der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Ihrer Organisation – Mitarbei-ter/innensicht (Gruppendiskussionen)
- Abbildung 7: Angebote für Mitarbeitende in Elternzeit
- Abbildung 8: Für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie hilft es mir, wenn...
- Abbildung 9: Persönliche Zufriedenheit mit den familienfreundlichen Maßnahmen in der Dienststelle (Gruppen-diskussionen)
- Abbildung 10: Welche Effekte hat das Angebot familienfreundlicher Maßnahmen bei Ihnen persönlich? (Rückmel-dungen aus den Gruppendiskussionen, Mehrfachnennungen möglich)

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: „Was müsste passieren, damit ihr Arbeitgeber einen Punkt nach oben steigt?“

Tabelle 2: Wirkungsdimensionen mit Stakeholdern

Literatur

BAGFW (2009): Einrichtungen und Dienste der Freien Wohlfahrtspflege. Gesamtstatistik 2008. Berlin

Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung (2009): Alt und behindert. Wie sich der demografische Wandel auf das Leben von Menschen mit Behinderung auswirkt. Berlin

berufundfamilie gGmbH (Hrsg.) (2010): Für die Praxis. Steuerliche Aspekte einer familienbewussten Personalpolitik. Frankfurt am Main

Blinkert, Baldo/Gräf, Bernhard (2009): Deutsche Pflegeversicherung vor massiven Herausforderungen, Deutsche Bank Research, Demografie Spezial, Aktuelle Themen 442. Frankfurt a.M.

Bono, Maria Laura (2006): NPO-Controlling. Professionelle Steuerung sozialer Dienstleistungen. Stuttgart

Bundesministerium des Innern (2011): Demografiebericht. Bericht der Bundesregierung zur demografischen Lage und künftigen Entwicklung des Landes. Berlin

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2005): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse. Berlin

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2006): Kosten betrieblicher und betrieblich unterstützter Kinderbetreuung. Leitfaden für die Unternehmenspraxis. Berlin

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2010b): Familienfreundlichkeit – Erfolgsfaktor für Arbeitgeberattraktivität. Kurzfassung der Personalmarktstudie 2010 – eine repräsentative Umfrage unter deutschen Arbeitgebern und Beschäftigten. Berlin

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2010c): Europäischer Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit. Abschlussbericht. Berlin

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2011): Zeit für Familie. Familienzeitpolitik als Chance einer nachhaltigen Familienpolitik, Bericht der Sachverständigenkommission zum 8. Familienbericht. Berlin

Cornelißen, Waltraud (2005) (Hrsg.): Gender-Report. 1. Datenreport zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesrepublik Deutschland. Erstellt durch das Deutsche Jugendinstitut e. V. in Zusammenarbeit mit dem Statistischen Bundesamt München

Deeke, Axel (1995): Experteninterviews – ein methodologisches und forschungspraktisches Problem. In: Brinkmann, Christian/Deeke, Axel/Völkel, Brigitte (Hrsg.): Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung. Diskussionsbeiträge zu methodischen Fragen und praktischen Erfahrungen. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 191. Nürnberg, S. 7-22

Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e. V. (2011a) (Hrsg.): Einrichtungsstatistik zum 1. Januar 2010. Stuttgart

Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e. V. (2011b) (Hrsg.): Mitarbeitendenstatistik zum 1. September 2008. Stuttgart

- Dobner, Philipp (2008): Rechnerische Darstellung der Kosten-Nutzen Gegenüberstellung am Beispiel der Unfallklinik Murnau auf Basis der Studie „Betriebswirtschaftliche Effekte familienfördernder Maßnahmen“ der Prognos AG. Murnau
- Europäische Kommission (2009): Gender Equality in the EU in 2009, Special Eurobarometer 326, Wave 72.2, Download unter: http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_326_en.pdf.
- F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformation/Techniker Krankenkasse (2009) (Hrsg.): Kundenkompass Stress. Aktuelle Bevölkerungsbefragung: Ausmaß, Ursachen und Auswirkungen von Stress in Deutschland. Frankfurt a. M./Hamburg
- Frankfurter Agentur für Innovation und Forschung/Prognos AG (2009): Evaluationsstudie Modellprojekt Kids & Co. – Kindertagesstätte, Commerzbank AG, Group Human Resources (Hrsg.). Frankfurt am Main
- Forsa (2010): Eltern Befragung „Leben mit oder ohne Kinder“, Download unter: <http://www.eltern.de/c/pdf/gesamt-studie-zgf-forsa.pdf>
- Halfar, Bernd/International Group of Controlling (2009): „Wirkungsorientiertes NPO-Controlling“. Zürich
- Halfar, Bernd (2010): Serviceorientierung in Organisationen ohne Marktorientierung. In: Bruhn, Manfred/Stauss, Bernd (Hrsg.): Serviceorientierung im Unternehmen : Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden, S. 490-509
- Hessenstiftung – familie hat zukunft (2007) (Hrsg.): Berufsrückkehrerinnen unter Müttern, die nach einer Familienpause zurück gekehrt sind. Bensheim
- Hoff, Andreas (2008): Warum tut sich die öffentliche Verwaltung so schwer mit flexiblen Arbeitszeitsystemen? Onlinedokument: http://www.arbeitszeitberatung.de/azb.aspx?Sp=0&Dok=06_publicationen/publikationeninhalt.htm (Abrufdatum: 20.01.2012)
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (2006): IAB-Kurzbericht 07/2006. Nürnberg
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (2010): IAB-Kurzbericht 23/2010. Nürnberg
- Institut für Demoskopie Allensbach (2011): Monitor Familienleben 2011, Einstellungen und Lebensverhältnisse von Familien, Ergebnisse einer Repräsentativbefragung, Berichtsband. Allensbach
- Jabsen, Annika/Blossfeld, Hans-Peter (2008): Häusliche Pflege und die Auswirkungen auf die Zeitverwendung der Angehörigen. In: Zeitschrift für Familienforschung, 3/2008, S. 293-321
- Juncke, David (2005): Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Personalpolitik: Forschungsstand. Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Arbeitspapier Nr. 1. Münster/Berlin
- Keller, Matthias/Haustein, Thomas (2012): Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Ergebnisse des Mikrozensus 2010. In: Wirtschaft und Statistik, Januar 2012, S. 30-50
- Kirchenamt der EKD (2007): Familienförderung im kirchlichen Arbeitsrecht. EKD Texte 92. Hannover
- Kirchenamt der EKD (2011): Evangelische Kirche in Deutschland, Zahlen und Fakten zum kirchlichen Leben. Hannover

- Lenske, Werner/Werner, Dirk (2009): Umfang, Kosten und Trends der betrieblichen Weiterbildung – Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2008. IW-Trends 36, 1/2009, Köln
- Lubatsch, Heike (2012): Führung macht den Unterschied. Arbeitsbedingungen diakonischer Pflege im Krankenhaus, Sozialwissenschaftliches Institut der EKD, SI Konkret 5, Münster
- Lüdecke, Daniel/Mnich, Eva (2009): Vereinbarkeit von Beruf und Pflege – Unterschiede von pflegenden Männern und Frauen, Hallesche Beiträge zu den Gesundheits- und Pflegewissenschaften 27
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (1991): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. In: garz, Detlef/Kraimer, Klaus (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen, S. 441-471
- Organisation For Economic Co-Operation And Development (2001): Employment Outlook 2001. Paris.
- Schneider, Helmut / Gerlach, Irene / Juncke, David / Krieger, John (2008): Betriebswirtschaftliche Ziele und Effekte einer familienbewussten Personalpolitik. Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Arbeitspapier Nr. 5. Münster/Berlin
- Schneider, Helmut/Heinze, Jana/Hering, Daphne (2011): „Betriebliche Folgekosten mangelnder Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“ im Rahmen des Projektes Carers@Work – Zwischen Beruf und Pflege: Konflikt oder Chance? Berlin
- Schnell, Rainer/Hill, Paul B./Esser, Elke (1999): Methoden der empirischen Sozialforschung. München, Wien
- Schulze, Gerhard (2004): Einführung in die Methoden der empirischen Sozialforschung. Bamberger Beiträge zur empirischen Sozialforschung Nr. 1/2004, Bamberg
- Simon, Michael (2012): Beschäftigte und Beschäftigungsstrukturen in Pflegeberufen. Eine Analyse der Jahre 1999 bis 2009. Studie für den Deutschen Pflegerat. Hannover
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hrsg.) (2011a): Demographischer Wandel in Deutschland. Heft 1. Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern. Wiesbaden
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hrsg.) (2011b): Kindertagesbetreuung regional 2011. Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt (2003): Klassifikation der Wirtschaftszweige mit Erläuterungen. Ausgabe 2003 Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt (2008): Geburten und Kinderlosigkeit in Deutschland. Bericht über die Sondererhebung 2006 „Geburten in Deutschland“. Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt (2009a): Demografischer Wandel in Deutschland Heft 3. Auswirkungen auf Kindertagesbetreuung und Schülerzahlen im Bund und in den Ländern. Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt (2009b): Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 12. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt (2009c): Öffentliche Sozialleistungen. Statistik zum Elterngeld. Beendete Leistungsbezüge 2008. Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt (2011a): Statistisches Jahrbuch 2011. Für die Bundesrepublik Deutschland mit „internationalen Übersichten“. Wiesbaden

- Statistisches Bundesamt (2011b): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Entwicklung der Privathaushalte bis 2030. Ergebnisse der Haushaltsvorausberechnung. Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt (2011c): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Haushalte und Familien. Ergebnisse des Mikrozensus. Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt (2011d): Verdienste und Arbeitskosten. Arbeitnehmerverdienste. 2. Vierteljahr 2011. Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt (2011e): Öffentliche Sozialleistungen. Statistik zum Elterngeld. Gemeldete beendetete Leistungsbezüge. Jahr 2010. Revidiertes Ergebnis, 11.04.2011. Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt (2011f): Verdienste und Arbeitskosten. Arbeitnehmerverdienste 2010. Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt/Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (Hrsg.) (2011): Datenreport 2011. Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland. Bonn
- Technische Universität Clausthal (2007): Mittelstandstudie zur Strategischen Kompetenz von Unternehmen. Clausthal/Freiburg
- Wanger, Susanne (2011): Viele Frauen würden gerne länger arbeiten. IAB-Kurzbericht 9/2011
- Wegner, Gerhard (2011): Unternehmerische Dienstgemeinschaft? Über die christliche Vision „Guter Arbeit“ in Diakonie und Kirche. In: Bedford-Strohm, Heinrich/Jähnichsen, Traugott/ Reuter, Hans-Richard/ Reihls, Sigrig/Wegner, Gerhard (Hrsg.): Jahrbuch Sozialer Protestantismus 5. Gütersloh, S. 108-133
- Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg (2009): Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung 2010. Leitfaden für Unternehmen. Stuttgart
- Zank, Susanne/Schacke, Claudia (2006): Projekt Längsschnittstudie zur Belastung pflegender Angehöriger von demenziell Erkrankten. Abschlussbericht Phase 2. Längsschnittergebnisse der LEANDER Studie. Siegen
- Zank, Susanne/Schacke, Claudia (2006): Projekt Längsschnittstudie zur Belastung pflegender Angehöriger von demenziell Erkrankten. Abschlussbericht Phase 2. Längsschnittergebnisse der LEANDER Studie. Siegen



Wie geht's der Kirchengemeinde?

Die Kirchengemeinde-Umfrage
des Sozialwissenschaftlichen Instituts
der EKD

Kirchengemeinden sind dicht an den Menschen und geben dem christlichen Glauben vor Ort ein Gesicht. Dafür engagieren sich knapp 140.000 Kirchenvorsteher, Gemeindeglieder, Kirchenräte bzw. Presbyter in über 15.000 Kirchengemeinden in Deutschland.

Erschienen bei creo-media
ISBN 978-3-9814883-1-9
(48 Seiten, 39 farbige Abbildungen/ Grafiken)
4,00 € (zzgl. Porto)

Zu bestellen per Mail: info@si-ekd.de



Evangelische engagiert - Tendenz steigend

Sonderauswertung des dritten
Freiwilligensurveys für die
evangelische Kirche

Die Sonderauswertung des dritten Freiwilligensurveys für die evangelische Kirche hat das Sozialwissenschaftliche Institut der EKD (SI) bei TNS Infratest Sozialforschung in Auftrag gegeben. Jetzt liegen die Ergebnisse in Form einer Broschüre vor.

Erschienen bei creo-media
ISBN 978-3-9814883-2-6
(40 Seiten, 50 farbige Abbildungen/ Grafiken)
6,00 € (zzgl. Porto)

Zu bestellen per Mail: info@si-ekd.de

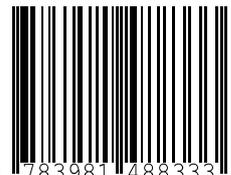
**SOZIALWISSENSCHAFTLICHES
INSTITUT**

der Evangelischen Kirche in Deutschland 

Sozialwissenschaftliches Institut
der Evangelischen Kirche in Deutschland
Arnswaldtstraße 6, 30159 Hannover
Telefon 0511-55 47 41-0
Telefax: 0511-55 47 41-44
e-Mail: info@si-ekd.de
www.si-ekd.de

creo
media
www.creo-media.de

ISBN 978-3-9814883-3-3



9 783981 488333