

## STANDPUNKT

## » Mit gutem Beispiel vorangehen: familienfreundliche Arbeitsbedingungen in evangelischen Einrichtungen



Dr. Andreas Mayert

Referent für Wirtschafts- und Sozialpolitik am Sozialwissenschaftlichen Institut der EKD  
andreas.mayert@si-ekd.de

Viele Studien, die die Bedeutung familienorientierter Personalpolitik aufmerksam machen, beginnen mit der Überlegung, dass Arbeitsbeziehungswise Dienstgeber und Beschäftigte mit Familienverantwortung um eine knappe Ressource Zeit konkurrieren, die Letztere

zwischen Arbeits- und Familienzeit aufteilen müssen. Das scheint als Bild schlüssig und fühlt sich für Beschäftigte wohl oft auch so an, eigentlich aber ist es ein falsches Bild. Arbeitnehmer sind keine Konkurrenten ihrer Dienstgeber, sondern sie vermieten diesen sozusagen nur Teile ihrer Aufmerksamkeit, ihres Körpers und mithin auch ihrer Zeit.

Wenn es zu einem Missverhältnis zwischen Familien- und Arbeitszeit kommt, ist das kein Konkurrenz-, sondern ein Koordinationsproblem.

Betrachtet man familienorientierte Personalpolitik – etwas unromantisch – aus dieser Perspektive, wird deutlich, dass eine verbesserte Koordination und Kooperation für alle Beteiligten von Vorteil sein kann. Aber ganz so einfach ist es nicht. Auch wenn eine Vielzahl von Studien deutliche Hinweise liefert, dass familienorientierte Maßnahmen im Allgemeinen positive Unternehmenseffekte haben, sollte nicht unterschlagen werden, dass die Wirkungskette zwischen familienfreundlichen Maßnahmen und betrieblichen Ergebnissen von einer Vielzahl struktureller Bedingungen abhängt, die einerseits die Kosten und andererseits den Nutzen stark beeinflussen.

Evangelische Einrichtungen beschäftigen zum Teil mehrere Tausend, zum Teil einige wenige Mitarbeitende. In einigen Einrichtungen werden im Schichtdienst Kinder, pflegebedürftige Ältere oder Menschen mit Behinderung betreut und versorgt, andere Einrichtungen bieten Fortbildungsangebote oder organisieren Tagungen, wieder andere leisten hauptsächlich Verwaltungsaufgaben. Es liegt auf der Hand, dass es für so unterschiedliche Ein-

richtungen keinen Masterplan familienorientierter Maßnahmen geben kann. Familienorientierte Personalpolitik sollte maßgeschneidert die jeweils vorliegenden Bedingungen berücksichtigen. Für Beschäftigte bedeutet das, dass sie in Abhängigkeit von den Aufgaben und Möglichkeiten ihres Dienstgebers mit einem sehr unterschiedlichen Setting familienfreundlicher Maßnahmen konfrontiert sein können. Nun haben die evangelischen Kirchen in Deutschland in verschiedenen Verlautbarungen den Anspruch erhoben, bei aller strukturellen Vielfalt insgesamt eine vorbildliche Rolle im Bereich familienfreundlicher Maßnahmen einzunehmen. Das ist kein Ding der Unmöglichkeit. Auch wenn es kein Programm familienfreundlicher Maßnahmen geben kann, das im Detail für jeden Dienstgeber passt, es kann zumindest eine einrichtungsübergreifende Richtschnur empfohlen werden.

Der erste Punkt ist sehr simpel: Bevor über die Art und das Ausmaß familienfreundlicher Maßnahmen entschieden wird, ist zunächst einmal der vorhandene Bedarf festzustellen. Wo genau liegen die Koordinationsprobleme? Was einfach klingt, wird aber erstaunlich selten praktiziert, und das gilt nicht nur für kirchliche Einrichtungen. Nach einer Erhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft aus dem Jahr 2013 befragen nur 9,5 % deutscher Unternehmen ihre Beschäftigten planmäßig nach tatsächlich vorhandenen Bedarfen. Und auch in umgekehrter Richtung ist der Informationsweg häufig gestört. In der gleichen Untersuchung wurde ermittelt, dass nur ganze 7 % der Geschäftsleitungen ihre Beschäftigten regelmäßig über bereits vorhandene familienorientierte Angebote informieren. Zu ähnlichen Ergebnissen gelangte auch die Studie „Familienorientierte Personalpolitik in Kirche und Diakonie“ des Sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD. Es entsteht so der Eindruck, man wolle über die Natur des Koordinationsproblems gar nicht so genau Bescheid wissen und hält zwar Maßnahmen vor, doch lässt die Mitarbeitenden lieber im Unklaren über ihre Rechte. Relativ selten werden die Vorteile transparenter familienfreundlicher Arbeitsbedingungen, zum Beispiel bei der Personalrekrutierung, in Betracht gezogen. Doch laut einer Untersuchung der Unternehmensberatung „Roland Berger“ geben 72 % der Arbeitnehmer, die sich zwischen dem 25. und 49. (!) Lebensjahr befinden, an, dass ihnen bei der Wahl des Arbeitgebers eine erkennbare familienfreundliche Orientierung wichtig ist. Das sollten

etwa diakonische Pflegeeinrichtungen, die überwiegend Frauen beschäftigen und wegen überalterten Belegschaften bereits jetzt vom Fachkräftemangel betroffen sind, nicht länger ignorieren. Zurzeit wählen immerhin einige evangelische Einrichtungen den Weg, über eine Zertifizierung – beispielsweise im Rahmen des audit berufundfamilie – nicht nur zu einem strategischen und langfristig stabilen Umgang mit Familienfreundlichkeit zu kommen, sondern diese Anstrengungen auch nach außen sichtbar zu machen. Unter den bundesweit bislang 1.039 zertifizierten Unternehmen befinden sich jedoch erst 18 evangelische Einrichtungen!

Ein häufig noch übersehener Punkt in der Diskussion beziehungsweise ein erheblicher Spielraum für familienfreundliche Arbeitsbedingungen besteht im Umgang mit Beschäftigten, die Angehörige pflegen. Familienorientierung wird weitgehend mit der Unterstützung von Erziehungsverpflichtungen gleichgesetzt, obgleich das Koordinationsproblem für Pflegepersonen weit schwieriger ist, da es hier noch immer an einer staatlichen Unterstützung mangelt, die die durch Pflegeverantwortung entstehenden zeitlichen und finanziellen Engpässe ausreichend abmildert. Und wie steht es um die leitenden Angestellten? Leitungsfunktionen werden in den evangelischen Kirchen nach wie vor überwiegend von Männern ausgeübt. Grund dafür ist unter anderem, dass die Ausübung einer Leitungsfunktion und die Wahrnehmung von Familienverantwortung zu häufig noch als nicht vereinbar angesehen wird – und von dieser Beurteilung sind vor allem Frauen betroffen. Unorthodoxe Arbeitszeiten, Dienstreisen und dauerhafte Erreichbarkeit haben zur Folge, dass Koordinationsprobleme bei Leitenden besonders ausgeprägt sind. Eine familienfreundliche Arbeitskultur – etwa nach skandinavischem Vorbild – lässt sich sicher nicht erzwingen, zumindest aber lassen sich die Chancen dafür, dass Beschäftigte ihr Berufs- und Familienleben koordiniert bekommen, über Serviceleistungen erhöhen – beispielsweise durch die Unterstützung bei einer kurzfristigen Suche nach Betreuung. Auch kleine Einrichtungen sind in der Lage, mit Organisationen zu kooperieren, die Entlastungsangebote bereitstellen. Ein klarer Vorteil von kleinen kirchlichen Einrichtungen ist es, dass Kommunikationswege zwischen Führungskräften und Beschäftigten hier kurz sind und so von Fall zu Fall relativ schnell über familienorientierte Maßnahmen zu entscheiden ist. Anderer-



Tatsächliche Vereinbarkeit von Familien- und Arbeitsleben?

seits: Beschäftigte benötigen bei der Bewältigung von Koordinationsproblemen vor allem Verlässlichkeit. Wenn beispielsweise ein Kindergarten durch Streik oder Ausbruch ansteckender Krankheiten unvorhergesehen schließt, muss von Vorneherein klar sein, dass außerplanmäßig Auszeiten genommen und extreme Stresssituationen zu vermeiden sind. Ad-hoc-Entscheidungen von Vorgesetzten, die unterschiedlich ausfallen können, reichen hier nicht aus. Notwendig sind vielmehr fixierte Ansprüche, beispielsweise Regelungen in Dienstvereinbarungen.

In evangelischen Einrichtungen wird  
von einer Formalisierung  
familienfreundlicher Angebote viel  
zu selten Gebrauch gemacht.

Zu guter Letzt: Familienfreundliche Personalpolitik ist heute in aller Munde. Kaum ein Arbeitgeber begreift sie nicht als Win-Win-Situation, doch der Weg dahin ist aufwendig und konfliktbehaftet: ein Aushandlungsprozess zwischen allen Beteiligten, bei dem es um eine möglichst hohe Passgenauigkeit zwischen dem Bedarf der Beschäftigten und Ansprüchen des Dienstgebers geht. Doch nur so lässt sich der alte Paternalismus überwinden, mit dem bisher versucht wurde, das Koordinationsproblem von oben herab zu lösen.