



Thomas Kikowatz, Thomas Nehr,
Anne Schreyer-Schubert

Vielfalt gewinnt!

Der Weg zu mehr
Familiengerechtigkeit
und Frauenförderung

Gleichste!!en
Bundesinitiative für Frauen
in der Wirtschaft

Debora
Fach- und Führungskräftevielfalt sichern

Inhalt

Vorwort	3
1 Einführung in den Leitfaden	4
2 In 10 Schritten zu einer familiengerechten und frauenfördernden Praxis	5
möglicher Ablauf des Projektes	5
Erfolgsfaktoren	6
Analyse- und Planungstools	7
Beispiele für die Umsetzung von familienfreundlichen Regelungen in verschiedenen Handlungsfeldern	9
3 Das Projekt „Debora“ – Evaluationsbericht	12
Art und Anzahl der Einrichtungen	12
Ziele der Einrichtungen	13
Umgesetzte Maßnahmen	21
Kommunikation der neuen Angebote	23
Beurteilung der Projektergebnisse	24
Erfolgsbeispiele	25
Ausblick und Perspektiven	30
4 Die „Mütter-Tour“ in der ambulanten Pflege – Praxisbericht eines familienfreundlichen Arbeitszeitmodells	31
5 Anhänge, Hinweise, Praxistipps	35
Fragebogen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie	35
Interviewleitfaden als Analyseinstrument von diakonischen Einrichtungen hinsichtlich der Sicherung von Vielfalt bei Fach- und Führungskräften	39
Literaturliste	45

Vorwort

Fachkräftemangel, Wandel von Lebensentwürfen und Berufskarrieren stellen auch die Sozialwirtschaft vor große Herausforderungen. Um weiterhin für Fachkräfte und Mitarbeitende attraktiv zu bleiben, müssen neue Strategien entwickelt werden.

Die Attraktivität eines Arbeitgebers hängt heute auch von den Möglichkeiten für Mitarbeitende ab, Beruf und Familie vereinbaren zu können. Dies gilt in besonderem Maße auch für aufstiegsbewusste Frauen und Männer.

Um möglichst viele Talente und Kompetenzen von Mitarbeitenden gewinnbringend für die Soziale Arbeit nutzen zu können, sollten in der Personalarbeit verstärkt, Arbeitsmodelle entwickelt werden, die eine Entfaltung der Vielfalt ermöglichen. Viele Männer und Frauen wollen die Chance nutzen, partnerschaftliche Karriere- und Berufswege zu verwirklichen.

Das Diakonische Werk Württemberg hat mit seinem Verbandsbeschluss, dass bis 2020 jeweils mindestens 40% Frauen und Männer in Führungspositionen und Gremien der Diakonie vertreten sein sollen, einen Meilenstein gesetzt. Damit jedoch dies nicht nur ein Beschluss bleibt, wurden konkrete Maßnahmen entwickelt. Dazu gehört auch das Projekt Debora. Das Projekt lief von März 2012 bis Dezember 2014.

Die strategischen Ziele des Projektes waren folgende:

- Die Vielfalt von Fach- und Führungskräften (von Männern und Frauen) ist in diakonischen Einrichtungen und Diensten gesichert. Die Diakonie setzt sich mit der Durchführung des Projekts an die Spitze gesellschaftlicher Entwicklungen
- Ein kontinuierlicher und dauerhafter Prozess in Einrichtungen zur Verbesserung der Familiengerechtigkeit und der Frauenförderung wird angeregt.

Teilziele waren:

- Frauen werden gefördert und motiviert, Führungsverantwortung zu übernehmen
- Familie und Beruf können von allen Beschäftigten auf allen Hierarchieebenen gut vereinbart werden. Dadurch entsteht eine gute Bindung an die Diakonie
- Die Attraktivität von Arbeitsplätzen in der Diakonie ist erhöht durch Maßnahmen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Das Leitbild der Diakonie Württemberg trägt den Titel „Zuerst der Mensch“. Das leitet unser tägliches Handeln im Blick auf diejenigen, für die wir da sind und im Umgang mit Mitarbeitenden.



Oberkirchenrat Dieter Kaufmann
Vorstandsvorsitzender
Diakonisches Werk Württemberg



1 Einführung in den Leitfaden

von Anne Schreyer-Schubert

Im Teilprojekt 1 wurde diakonischen Einrichtungen mit externer Beratung angeboten, die Arbeitsbedingungen familiengerechter zu gestalten. Einerseits erleichtert dies Frauen und Männern die Balance zwischen Arbeit, bürgerschaftlich-gesellschaftlichem Engagement und dem Leben in der eigenen Familie. Andererseits können diakonische Einrichtungen auf diese Weise Mitarbeitende an das Unternehmen binden und gewinnen vielfältige Kompetenzen. Diese Strategie ist auch eine Antwort auf den demografischen Wandel.

Darüber hinaus wurde nach Wegen gesucht, wie Frauen mehr Führungsverantwortung in diakonischen Einrichtungen übernehmen können.

Der Leitfaden ist eine Zusammenfassung der in Teilprojekt 1 entwickelten Instrumente und Ergebnisse. Er soll nicht am Projekt beteiligten Einrichtungen und Diensten Wege zeigen und Impulse geben, wie Familiengerechtigkeit und Frauenförderung in der Praxis sozialer Einrichtungen implementiert werden können.

In Kap., 2 wird beschrieben, wie Familiengerechtigkeit und frauenfördernde Praxis methodisch implementiert werden kann, welche Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen sind und welche Instrumente den Prozess unterstützen können.

Kap. 3 enthält den Evaluationsbericht des Teilprojektes 1 von Debora. Er erläutert Ergebnisse und Best Practise Beispiele in Kurzform

In Kap. 4 wird ein Praxisbeispiel „die Müttertour“ etwas ausführlicher beschrieben.

Kap. 5 enthält eine Literaturliste und die Checklisten

2 In 10 Schritten zu einer familiengerechten und frauenfördernden Praxis – Erfolgsfaktoren, Instrumente

von Anne Schreyer-Schubert

Möglicher Ablauf des Projektes

In dem Projekt hat sich eine Vorgehensweise bewährt, die sich in folgende Schritte gliedern lässt:

Schritte	Wie	Wer
1. Entwicklung von strategischen Zielen	Vertraut machen mit der strategischen Relevanz des Themas: ggf. Fachtag besuchen Integration der strategischen Ziele in die Gesamtstrategie der Organisation, insbesondere im Blick auf Personalplanung und -entwicklung	Oberste Leitung
2. Installierung einer/s internen Projektleiterin bzw. -leiters (PL)	Erstellung eines Aufgabenprofils der PL, das für Transparenz sorgt. PL hat die Aufgabe, das Projekt nach innen und außen zu vertreten, zu koordinieren und bekannt zu machen.	Oberste Leitung
3. Entwerfen einer Projektstruktur	Überprüfung, ob es bereits Regelgremien gibt, die die Steuerung übernehmen können; falls nicht, Auswahl von Mitgliedern für die Steuerungsgruppe. Einsetzen einer Projektgruppe mit Mitgliedern, die Hierarchie und Abteilungen übergreifen.	Steuerungsgruppe (StG) nach Vorlage der PL
4. Auswahl einer/s passenden Beraterin bzw. Beraters	Auswahl der Beraterin anhand von vorher festgelegten Kriterien: bspw. Ausbildung in Change Management, Kompetenz in der Moderation eines Prozesses, fachspezifisches Know-how etc.	Steuerungsgruppe
5. Analyse	Zur Bestandsaufnahme und Analyse kann die Projektgruppe alleine oder in einem Analyseworkshop die Checkliste aus Kap. 3 als Instrument nutzen, falls nicht schon durch die strategische Zielsetzung vonseiten der obersten Leitung definiert ist, an welchen konkreten Fragestellungen gearbeitet werden soll.	Moderation durch die Beraterin/den Berater in einer Workshopgruppe
6. Ggf. Mitarbeitendenbefragung zum Bedarf	Kap. 3 gibt Hinweise zu Befragungen und ein Beispiel für einen Fragebogen, doch ist es nicht in jedem Fall sinnvoll, eine Befragung der Mitarbeitenden durchzuführen (s. Kap. 5).	Projektleitung

Schritte	Wie	Wer
7. Strategie-workshop	Bewertung der Bestandsaufnahme und ggf. der Befragung der Mitarbeitenden: Ableitung von Zielen und operativen Maßnahmen zu ihrer Erreichung	Workshop-gruppe
	ggf. Teilprojekte und Maßnahmen festlegen, Personen für die Entwicklung der Teilprojekte und Maßnahmen benennen ggf. Arbeits- oder Teilprojektgruppen einrichten Festlegen von Evaluationskriterien Hinsichtlich der Umsetzbarkeit sollte eine vereinfachte Risikoanalyse durchgeführt werden. Ggf. müssen dann in der Planung Modifikationen vorgenommen werden.	StG und PL
8. Bearbeitung der Themen	Arbeitsaufträge für die AG und PG formulieren und Ausarbeitung durch AG oder PG	StG und PL
9. In Kraft setzen der Regelungen	Wichtig ist es, die erarbeiteten Regelungen in Kraft zu setzen und den Erfolg zu feiern	
10. Evaluation	Nach ca. einem Jahr sollte die Wirksamkeit der Maßnahmen hinsichtlich vorher festgelegter Kriterien, bspw. der Zielerreichung, evaluiert werden	

Erfolgsfaktoren

Die Berücksichtigung der folgenden Faktoren hilft das Thema Familiengerechtigkeit und Frauenförderung nach Jutta Rump dauerhaft zu verankern.

1. Top-Thema: Verankerung auf der obersten Ebene und ins Managementsystem
2. Aufzeigen des Nutzens und der Kosten sowie Integration in das Managementsystem der Organisation und in das Controlling
3. Aufeinander abgestimmte Herangehensweise (Unternehmenskultur, Führung Organisation,...)
4. Sensibilisierung der Führungskräfte und der Mitarbeitenden („Steter Tropfen höhlt den Stein“)
5. Im Fokus: Flexible Lösungen und pragmatische Handlungsansätze
6. Kostenneutrale Instrumente und Modelle in den Vordergrund stellen
7. Umfassende Informationen über die Möglichkeiten und Kreativität für neue Wege
8. Kontinuierliches Monitoring
9. Auf alle „Killer-Argumente“ vorbereitet sein!
10. Progressive Öffentlichkeitsarbeit (intern wie extern): Ist ein Arbeitgeber attraktiv und die Öffentlichkeit weiß das, ist es schwieriger, „das Rad zurückzudrehen“

(nach Prof.in, Dr.in Jutta Rump, Stuttgart 2014)

Analyse- und Planungstools

Analysetool

Den Fragebogen zur Analyse finden Sie im Anhang. Er wurde von Expertinnen und Experten im Rahmen des Teilprojektes 1 entwickelt.

Fragenliste zu Familiengerechtigkeit

Die folgende Fragenliste kann zur Bestandsaufnahme auch im Analyseworkshop genutzt werden alternativ zu dem Analysetool im Anhang. Die Umsetzungsbeispiele zeigen Möglichkeiten, wie Familiengerechtigkeit und Förderung von Frauen umgesetzt werden können.

	Was haben wir schon?	Was ist leicht zu realisieren, sodass wir es sofort umsetzen wollen?	Wobei erfordert die Realisierung etwas Aufwand, sodass wir es mittelfristig umsetzen wollen?
Arbeitszeiten, Arbeitsort und Arbeitsumfang Welche Arbeitszeiten, -orte und -umfänge sind familienfreundlich?			
Ausstattung Welche Ausstattung wird benötigt, um familienbewusst arbeiten zu können? Was brauchen Frauen beim Aufstieg?			
Betreuung von Kindern Welche Betreuungsangebote und -formen benötigen unsere Mitarbeitenden mit Kindern			
Unterstützung, wenn Angehörige zu pflegen sind Wie kann man Mitarbeitende bei der Pflege von Angehörigen unterstützen?			
Service für Mitarbeitende mit Familie Mit welchen Serviceleistungen könnte die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtert werden (bspw. haushaltsnahe Dienstleistungen, Einkaufsdienst)?			

	Was haben wir schon?	Was ist leicht zu realisieren, sodass wir es sofort umsetzen wollen?	Wobei erfordert die Realisierung etwas Aufwand, sodass wir es mittelfristig umsetzen wollen?
Finanzielle Hilfen Welche finanziellen Hilfen stehen kirchlichen und diakonischen Mitarbeitenden im Blick auf Familie zu?			
Personalentwicklung Welche Personalentwicklungsmaßnahmen erleichtern die Vereinbarkeit von Job und Familie und damit den Aufstieg von Frauen?			
Vermittlung von Hilfen und Beratungsmöglichkeiten Welche Beratungsdienste könnten Beratung im Unternehmen anbieten bzw. welche befinden sich in der Nähe oder am Wohnort der Mitarbeitenden?			
Familien- und frauenfreundliche Kultur und Kommunikation Durch welche Regelungen/Aktivitäten kann die Kultur familienfreundlich und frauenfördernd gestaltet werden?			
Aktivitäten zur Erhaltung der persönlichen Balance und der Gesundheit Welche Angebote soll es geben, um die Gesundheit von allen Beschäftigten zu erhalten?			
Analyse, Planung und Überprüfung Wie kann die Nachhaltigkeit gesichert werden?			

Beispiele für die Umsetzung von familienfreundlichen Regelungen in verschiedenen Handlungsfeldern

Lösungen für Familiengerechtigkeit zu finden ist immer im Spannungsfeld des Bedarfs von Klient_innen, Mitarbeitenden und Betrieblichen Abläufen und Notwendigkeiten zu sehen und auszuhandeln. In den meisten Arbeitsfeldern ist bspw. der Anwesenheitsbedarf sehr hoch, so dass nur in wenigen Ausnahmen eine Arbeit von zu Hause aus möglich ist. D. H. eine familiengerechte Arbeitszeiteinteilung ist die größte Herausforderung, die es im Gesundheitsbereich und in der sozialen Arbeit zu meistern gilt. Möglichkeiten gute Lösungen zu finden, werden im folgenden skizziert:

Arbeitszeiten, Arbeitsort und Arbeitsumfang

- flexible, individuell ausgehandelte Arbeitszeitmodelle (Zeiteinteilung und Arbeitsumfang)
- Teilzeioption für alle Hierarchieebenen: vollzeitnahe Beschäftigung
- Monats- oder Jahresarbeitszeit mit individuellen Arbeitsblöcken, z. B. die Jahresarbeitszeit wird so umgerechnet und verteilt, dass Schulferien als Urlaub oder Teilfreistellung genutzt werden können
- Möglichkeit des Urlaubs in Schul-Ferienzeiten
- Überprüfung der Präsenzzeiten und die Möglichkeiten anbieten, von zu Hause aus schriftliche Arbeiten erledigen zu können.
- Familienfreundliche Besprechungszeiten
- Sabbatjahr
- Vertrauensarbeitszeit

Ausstattung

- Eltern-Kind-Arbeitsräume
- Spielmaterialien, Spielzimmer oder -ecke
- Rückenschonender Arbeitsplatz und Geräte
- Arbeitsschutz- und Arbeitssicherheitsmaßnahmen, Gesundheitsmanagement

Betreuung von Kindern

- Eigene Kita oder Belegplätze in Kita
- Organisation von Ferienbetreuung oder Freizeiten in Kooperation mit anderen Trägern, Diensten
- Vereinbarung mit Tagesmüttern
- Alltagshilfen für Notfälle
- Mitbringen von Kindern zur Arbeit (in Notfällen)

Unterstützung, wenn Angehörige zu pflegen sind

- Vermittlung von Informationen
- Vermittlung von Betreuungsplatz oder Tagesbetreuung

Service für Mitarbeitende mit Familie

- Mittagessen für Familienangehörige
- Vermittlung und Bezuschussung haushaltsnaher Dienstleistungen: Wäsche, Einkauf, Schuster, etc.
- Raumanmietung für private Feste
- Dienstauto mieten

- Vergünstigte Einkaufsmöglichkeiten
- Familiencoaching

Finanzielle Hilfen

- AVR/KAO-Regelungen
- Darlehen
- Übernahme von Kosten für Pflege/Betreuung

Personalentwicklung

- Thema in PE-Gesprächen: außerhäuslich erworbene Kompetenzen werden in die Arbeit einbezogen, Belastungen und Erfolge thematisiert
- Familienkompetenz wird berücksichtigt bei Aufstiegsmöglichkeiten
- Familienkompetenz wird in Beurteilungen zum Aufstieg/bei Einstellung berücksichtigt
- Frauenförderprogramme: Coaching, Mentoring, Projektleitungen an Frauen, etc.
- Minijobs in Auszeiten
- Familienfreundliche Fort- und Weiterbildungen mit gesicherter Kinderbetreuung
- Einarbeitung bzw. Begleitung in Ein- bzw. Ausstiegsphasen

Vermittlung von Hilfen und Beratungsmöglichkeiten

- Patensystem
- Supervision, Coaching
- Vorträge, Infoveranstaltungen

Familien- und frauenfreundliche Kultur und Kommunikation

- Gendergerechte Sprache
- Gegenseitiges Verständnis fördern durch Seminare und Workshops
- Für alle Mitarbeitenden verfügbarer Überblick über Angebote und gesetzliche Regelungen zur Familiengerechtigkeit
- Systematische Förderung des Aufstiegs von Frauen, indem das Thema „Karriere“ fester Bestandteil in Jahresgesprächen ist
- Gezielte Einbindung von Frauen in Gremien
- Reduktion von Präsenzpfllichten für Führungskräfte
- Top-Sharing/Dual-Career-Modelle
- Anwerben von Männern für soziale Berufe in Pflege- und Betreuungsdiensten
- Belastungen identifizieren
- Gute Einbindung von Teilzeitkräften
- Rücksichtnahme bei der Dienst- und Urlaubsplanung
- Männer ermutigen, in Eltern- oder Pflegezeit zu gehen

Aktivitäten zur Erhaltung der persönlichen Balance und der Gesundheit

- Familiäre und berufliche Belastungen und Erfolge von Mitarbeitenden als regelmäßiger Tagesordnungspunkt in Teambesprechungen
- Massagen, Massagesessel
- Sport
- Coaching
- Entsprechende Fortbildungen: z. B. Kinästhetik
- Information über und Vermittlung von Kuren

Analyse, Planung und Überprüfung

- Einbindung von Frauenförderung und Familiengerechtigkeit in das Managementsystem, und zwar in das Leitbild und in die strategische Planung durch die Formulierung von Leitzielen
- Bedarfs- und Ressourcenplanung
- Bedarf an familien- und frauenfördernden Regelungen und Aktivitäten wird mittels Monitoring, Datenerhebung und Befragung regelmäßig erhoben, geplant und überprüft

Beispiel einer Befragung der Mitarbeitenden

Bei jeder schriftlichen Datenerhebung sollten die folgenden Punkte berücksichtigt werden:

- Eine schriftliche Befragung sollte nur dann durchgeführt werden, wenn Daten nicht schon anderweitig verfügbar sind oder wenn andere Formen der Befragung nicht effektiver sind, bspw. Vorschläge aus Teams, öffentliche Wandzeitung etc.
- Jede Frage sollte daraufhin geprüft werden,
 - ob die Daten nicht anderweitig verfügbar sind
 - ob die Fragen eindeutig und verständlich sind und tatsächlich das erfragen, was man wissen möchte.
 - Es sollte nur nach Punkten gefragt werden, die eine Organisation tatsächlich bereit ist umzusetzen. Wird beispielsweise danach gefragt, ob Mitarbeitende eine Kita wünschen, und es melden sich 10 Mitarbeitende, die dies gerne möchten, doch der Träger hat keine Mittel und kein Interesse eine Kita aufzubauen, so erzeugt dies Frust bei den Mitarbeitenden und wirkt sich negativ auf die Bereitschaft aus, an weiteren Befragungen teilzunehmen.
- In jedem Fall muss ein Pretest (Probelauf) durchgeführt werden, um den Fragebogen auf Reliabilität (Zuverlässigkeit) und Validität (Gültigkeit) hin zu testen.
- Eine transparente Rückmeldung über die Ergebnisse muss den Ausführenden zugesichert werden und tatsächlich auch erfolgen.

Ein Beispiel für einen Fragebogen finden Sie im Anhang.

3 Das Projekt „Debora“ – Evaluationsbericht

von Thomas Kikowatz

Art und Anzahl der Einrichtungen

Am Projekt „Debora“ Teilprojekt 2 nahmen 21 Träger mit insgesamt 49 Einrichtungen teil. Die Auswertung des Fragebogens ergab, dass bis auf drei Organisationen alle teilnehmenden Träger in vielfältigen Arbeitsfeldern tätig sind. 17 der 21 Träger beteiligten sich durch Rücksendung der Fragebogen an der Evaluation. Die meisten Einrichtungen bewegen sich im Bereich der Pflege und Gesundheit sowie in der Behinderten- und der Jugendhilfe. Vier Kreisdiakonieverbände, drei Diakonie- und Sozialstationen sowie vier Alten- und Pflegeheime stellten den überwiegenden Teil der Einrichtungen. Da das Thema „Familiengerechtigkeit“ und „Frauenförderung“ insbesondere mit dem Ziel korreliert, Personal aufgrund des sich bereits bemerkbar machenden Fachkräftemangels¹ zu binden und zu gewinnen, ist es nicht erstaunlich, dass viele Einrichtungen des Pflege- und Gesundheitssektors an dem Projekt teilnahmen. Eine ähnliche Situation zeigt sich in anderen Einrichtungen. Auch hier ist aktuell ein Mangel an Fachpersonal zu verzeichnen.² In Einrichtungen, die Hilfen zur Erziehung anbieten, und in der Behindertenhilfe sind insbesondere in den stationären und ambulanten Wohnangeboten „familienunfreundliche“ Strukturen üblich, vor allem in Form von geteilten Diensten und von Wochenendarbeit.

Einrichtungen, die von den Projektergebnissen des Projektes „Debora“ profitieren

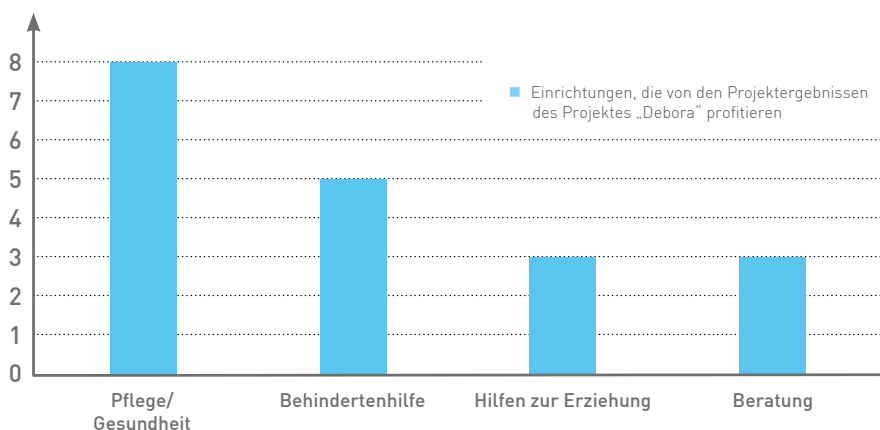


Abbildung 1: Teileinrichtungen, die von den Projektergebnissen des Projektes „Debora“ profitieren; eigene Darstellung

Um herauszufinden, wie viele Mitarbeitende die Möglichkeit haben, an den umgesetzten Maßnahmen teilzunehmen, wurden die Träger danach befragt. Neun der insgesamt 17 Träger geben an, dass bis maximal 50 Mitarbeitenden und Mitarbeiter von dem Projekt profitieren. In vier Einrichtungen können bis zu 200 Mitarbeitende die Maßnahmen zur „Frauenförderung“ und „Familiengerechtigkeit“ in Anspruch nehmen.

1 Knüppel, J.: Zahlen – Daten – Fakten „Pflege“, hg. vom Deutschen Berufsverband für Pflegeberufe, Berlin 2012, S. 2ff.

2 Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der BRD (Hg.), Lehrereinstellungsbedarf und Lehrereinstellungsangebot, Berlin 2011, S. 17.

Bei drei der Einrichtungen werden die Maßnahmen auf eine Anzahl von bis zu 1000 Mitarbeitenden Anwendung finden. Summa summarum könnten bei Aufrechnung der angenommenen maximalen Zahl von Mitarbeitenden über 4000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den teilnehmenden diakonischen Einrichtungen von den Maßnahmen des Projektes „Debora“ profitieren.

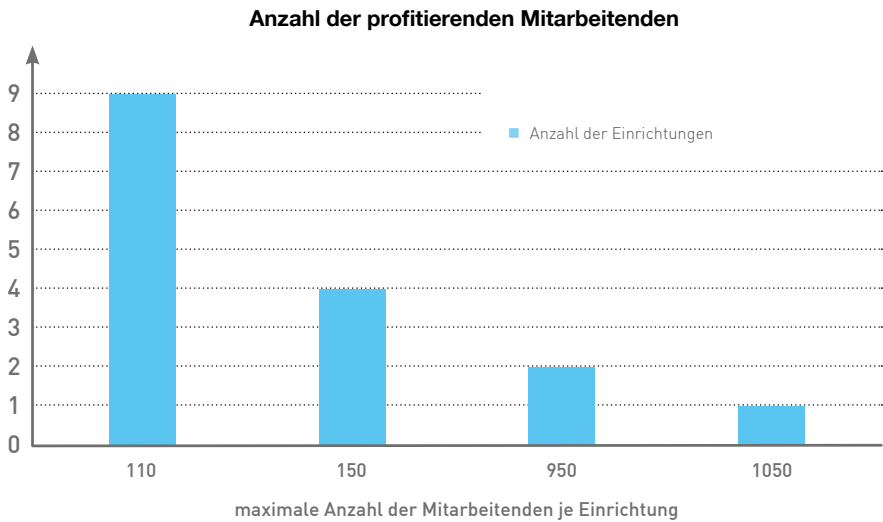


Abbildung 2: Anzahl der profitierenden Mitarbeitenden; eigene Darstellung

Ziele der Einrichtungen

Unternehmen haben inzwischen Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Mitarbeitenden.³ Bereits in vielen Arbeitsfeldern der Sozialbranche wirkt sich der Fachkräftemangel aufgrund der schlechteren Rahmenbedingungen für die Einrichtungen massiv aus.⁴ Da sich der Schwerpunkt des Personalmarketings in der Vergangenheit häufig auf die Rekrutierung von Absolventinnen und Absolventen sowie Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger konzentrierte, der Personalmarkt hier zukünftig jedoch enger wird, sind die Einrichtungen dazu gezwungen, neue Strategien zu entwickeln, um dauerhaft mit ausreichendem Personal ausgestattet zu sein. Hierzu ist es erforderlich neue Ansätze zu finden. Deshalb ist es auch nicht erstaunlich, dass das Hauptanliegen der teilnehmenden Einrichtungen war, die Arbeitgeberattraktivität zu steigern und Mitarbeitende zu binden. Ein weiteres, wichtiges Ziel war, die Motivation der Mitarbeitenden zu stärken (siehe Tabelle 1).

Etwa 45 Prozent der teilnehmenden diakonischen Einrichtungen nannten konkret das Ziel, die Arbeitszeit zu flexibilisieren. Regelungen rund um die Arbeitszeit bilden den Kern einer familienfreundlichen Personalpolitik.

Einer Studie der Unternehmensberatung Roland Berger zufolge spielt „Familienfreundlichkeit“ bei der Wahl des Arbeitgebers eine Rolle und ist auch Grund für einen Wechsel des Arbeitgebers.⁵ Die Mehrzahl der an dem Projekt „Debora“ teilnehmenden diakonischen Einrichtungen hat deshalb gute Erfolgchancen, zukünftig eine erfolgreichere Personalakquise betreiben zu können und Mitarbeitende zu binden.

³ Roland Berger Strategy Consultant: Familienfreundlichkeit von Unternehmen, hg. vom Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend, Berlin 2007, S. 3ff.

⁴ Knüppel (wie Anm. 1), S. 3ff.

⁵ Roland Berger Strategy Consultant (wie Anm. 3), S. 6.

Eine Studie des „Forschungszentrums für Familienbewusste Personalpolitik“ bestätigt ebenfalls, dass sich familienfreundliche Maßnahmen positiv auf die Motivation von Mitarbeitenden auswirken.⁶

Art der Ziele	Anzahl der Nennungen	Im Projekt „Debora“ umgesetzte Beispiele
Attraktivität als Arbeitgeber	14	Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle
Bindung von Mitarbeitenden	12	Kontaktpflege während der Kinder- und Angehörigenphase
Steigerung der Motivation der Mitarbeitenden	11	Unterstützung bei Teilnahme der Mitarbeitenden an Freizeitangeboten
Flexibilisierung der Arbeitszeit	9	Einführung von Lebensarbeitszeitkonten
Unterstützung bei der Pflege Angehöriger	9	Vermittlung von Haushaltshilfeangeboten
Entwicklung von Strategien und Maßnahmen	8	Aufnahme von familienfreundlichen Aspekten und Aspekten der Frauenförderung in das Leitbild
Evaluation der IST-Situation	8	Zusammentragen der bereits bestehenden Angebote zur Frauenförderung und Förderung von familienfreundlichen Angeboten
Ausgleich von Nachteilen hinsichtlich Familienplanung	8	Entwicklung von Kinderbetreuungsangeboten
Änderung von Prozessen	7	Prozessbeschreibungen zu familienbedingten Arbeitszeiten erstellen
Beeinflussung der Kommunikations- und Organisationskultur	6	Zusammenstellung und Veröffentlichung der familienfreundlichen Angebote und der Angebote zur Frauenförderung
Zielgerichtete Karriereförderung von Frauen	5	Kennzahlverfolgung der Frauenquote in den jeweiligen Hierarchien
Änderung der Personalgewinnungsstrategie	5	Betrachtung der Bewerberpolitik unter dem Blickwinkel „Diversity“
Vereinbarkeit von Führungsposition und Familie	5	Entwicklung von Teilzeitangeboten für Führungskräfte
Änderung des Führungsverhaltens	4	Kontaktpflege während der Kinder- und Angehörigenphase
Lebensphasenorientiertes Arbeiten	1	Einführung eines Lebensarbeitszeitkontos
Praktisches Vorleben der Leitung	1	Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte

Tabelle 1: Ziele der teilnehmenden Einrichtungen mit Umsetzungsbeispielen

6 Gerlach, I./Schneider, H./Schneider, A. K. und Quednau, A.: Kurzfassung – Ergebnisse aus einer repräsentativen Unternehmensbefragung 2013 zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, hg. vom Forschungszentrum für Familienbewusste Personalpolitik in Münster, Berlin 2013, S. 6.

Des Weiteren konnte ermittelt werden, dass sich aufgrund von familienfreundlichen Maßnahmen die Qualität der Bewerberinnen und Bewerber erhöht (siehe Abbildung 3). Andere Studien⁷ zeigen, dass sich mit der Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber die Fluktuation der Mitarbeitenden verringert und sich deshalb der Aufwand für die Wiederbesetzung neuer Arbeitsstellen reduziert. Das Unternehmensimage verbessert sich.

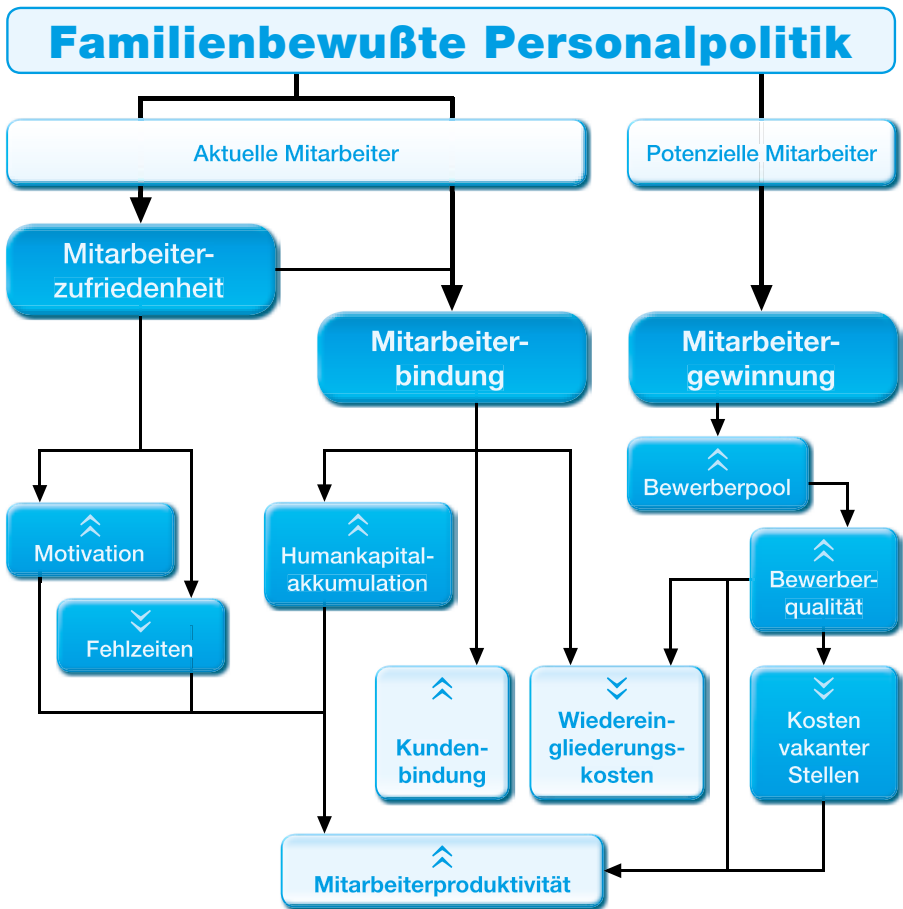


Abbildung 3: Nutzen familienbewusster Personalpolitik; aus: Gerlach/Schneider/Schneider und Quednau (wie Anm. 6)

Die Initiative „Familienbewusste Arbeitszeiten“, gegründet vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft und dem Deutschen Gewerkschaftsbund, empfiehlt insbesondere eine „gelebte Arbeitszeitkultur“.⁸ Die Initiative zählt hierzu insbesondere folgende Punkte:

- Beschäftigte erfahren Wertschätzung durch unterstützende Arbeitsbedingungen, in denen Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort selbstverständlich sind.
- Die Unternehmensleitung fördert eine Ergebnis- und keine Präsenzkultur.
- Führungskräfte agieren als Vorbilder und Unterstützende für den effizienten und bewussten Umgang mit Zeit und „leisten“ sich selbst flexible Arbeitszeit und Home-Office-Tage.
- Beschäftigte werden zu Eigenverantwortung aber auch zu Selbstdisziplin im Umgang mit ihrer Arbeitszeit ermuntert – viele Überstunden werden nicht honoriert, sondern kritisch hinterfragt.

7 Prognos AG: Familienfreundliche Maßnahmen im Handwerk, hg. vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin 2004, S. 41.

8 Roland Berger Strategy Consultants: Familienbewusste Arbeitszeiten – Herausforderungen und Lösungsansätze aus der Unternehmenspraxis, hg. vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin 2012, S. 9ff.

- Besprechungseffizienz ist ein Unternehmensprinzip, zum Beispiel durch verpflichtende Agenden, Protokolle und (Sprech-)zeiten.
- Zeitkultur wird nicht statisch gehandhabt, sondern immer wieder hinterfragt, um wechselnde betriebliche und familiäre Anforderungen in Einklang zu bringen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass eine Flexibilisierung der Arbeitszeit erheblicher struktureller innerbetrieblicher Veränderungen bedarf.

Die Unterstützung des Personals bei der Pflege Angehöriger ist vielen „Debora“-Teilnehmerinnen und Teilnehmer ebenfalls wichtig. Laut Mikrozensus 2005 gibt jeder zehnte Mitarbeitende mit einer Pflegeverpflichtung seine Berufstätigkeit auf.⁹ Die Vereinbarkeit von Beruf und der Pflege von Angehörigen zu schaffen, bietet sozialen Einrichtungen eine große Chance Personal zu binden. Die über das Projekt beratenen Einrichtungen beurteilen die Situation ähnlich.

Die Bedarfe von Eltern mit zu betreuenden Kindern und Mitarbeitenden, die ihre Angehörigen pflegen, unterscheiden sich jedoch signifikant (siehe Tabelle 2).¹⁰

Sowohl der zeitliche Pflegebedarf, als auch die Dauer der Pflegesituation sind sehr unterschiedlich und hängen in der Regel vom Verlauf und der Art der Krankheit des zu Pflegenden ab. So präferieren pflegende Angehörige vorwiegend Freistellungsmöglichkeiten, um sich um ihre Angehörigen kümmern zu können.¹¹ Andere Maßnahmen werden nicht als dringlich angesehen.

Die „Evaluation der IST-Situation“ und die „Entwicklung spezifischer Strategien und Maßnahmen“ werden seitens der diakonischen Einrichtungen an 6. und 7. Stelle genannt. So scheint einem Großteil der teilnehmenden Institutionen sehr wohl bewusst zu sein, wo Bedarfe innerhalb der Organisation hinsichtlich Familiengerechtigkeit und Frauenförderung bestehen und welche Maßnahmen zu ergreifen sind.

Erstaunlich ist jedoch, dass die „Änderung von Prozessen“ an 9. Stelle genannt wird. Eine nachhaltige Einführung von Maßnahmen erfordert in der Regel auch eine Änderung von Prozessen, beispielsweise bei der internen und externen Verbreitung von Informationen über Familiengerechtigkeit und Frauenförderung.

9 Kümmerling, A./Bäcker, G.: Betriebliche Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflegeverpflichtung, Duisburg/Essen 2012, S. 23.

10 Kümmerling/Bäcker (wie Anm. 9), S. 34.

11 Kümmerling/Bäcker (wie Anm. 9) 2012, S. 35.

Kinderbetreuung	Angehörigenpflege
Vorlaufzeit: die Geburt eines Kindes kündigt sich an	Plötzliches, unvorhergesehenes Auftreten von Pflegebedarf
Klar abgegrenzte Phasen, sowie Dauer dieser Phasen	Dauer der Pflege ungewiss
Kinder werden immer selbständiger	Situation verschlechtert sich mit der Dauer
Kinderbetreuung kann auch mal an Freunde oder Bekannte abgegeben werden	„Vorfälle“ bei Pflegebedürftigen (Demenz) sind mit Scham belegt
Kinder sind „positiv besetzt“, „Streiche, Vorfälle“ können mit anderen geteilt werden	Pflege und Tod sind Tabuthemen

Tabelle 2: Betriebliche Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflegeverpflichtung, aus: Kümmerling, A; Bäcker, G, Essen-Duisburg, 2012

Interessanterweise haben nur sechs aller befragten Einrichtungen die Absicht, die Kommunikations- und Organisationskultur zu verändern. Gerade familienbewusste Arbeitszeiten hängen jedoch von einem angepassten Kommunikationsverhalten innerhalb der Organisation ab. Die besten familienfreundlichen Angebote nützen nichts, wenn sie den Mitarbeitenden nicht bekannt sind.¹²

Des Weiteren kann die Attraktivität der Einrichtung nur gesteigert werden, wenn die Informationen auch extern kommuniziert werden. Dazu gehört der gezielte Einsatz bei der Personalakquise, bei der Öffentlichkeitsarbeit (z. B. Homepage) und durch Mund-zu-Mund-Propaganda. Insofern müssen sowohl Strategien als auch Maßnahmen erarbeitet werden, die eine Anwendung bei der Personalakquise und eine Implementierung in die Kommunikationskultur ermöglichen.

Die zielgerichtete Förderung von Frauen, Führungspositionen zu erlangen, rangiert auf Platz 11. Dies könnte damit zusammenhängen, dass vor allem in pflegerischen und sozialen Berufen zum überwiegenden Teil Frauen beschäftigt sind und sich deshalb die Möglichkeit für Frauen, eine Führungsposition zu erlangen, dort weniger problematisch darstellt (siehe Abbildung 8). Geschäftsführer berichten sogar, dass es aufgrund der weniger attraktiven Bezahlung über den TVöD für Frauen oft nicht interessant ist, eine Führungsposition zu übernehmen und diese die angebotene Stelle ablehnen.¹³

¹² Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend (Hg.): Familienfreundlichkeit – Erfolgsfaktor für Arbeitgeberattraktivität, Berlin 2010, S. 5.

¹³ Bretz, 2014

Frauen- und Männeranteil an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Berufsfeldern in Deutschland (2010), in Prozent

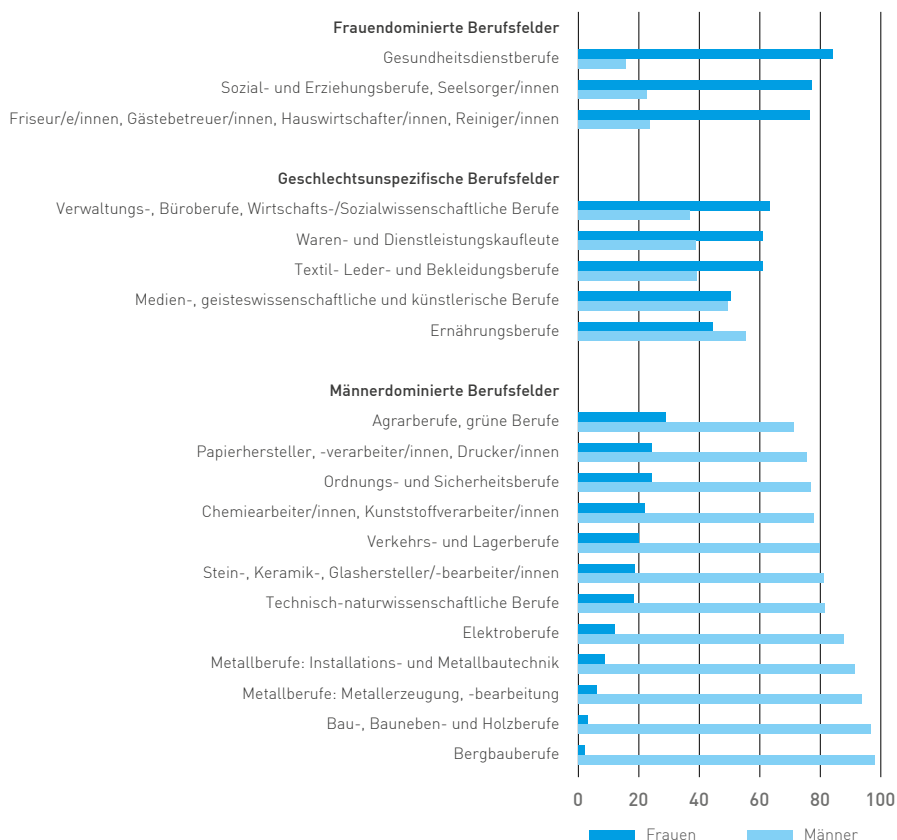


Abbildung 4: Frauen- und Männeranteil an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Berufsfeldern in Deutschland; aus: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Beschäftigtenstatistik, 2013

Ebenfalls weniger wichtig finden die an „Debora“ teilnehmenden Einrichtungen die Änderung der Personalgewinnungsstrategie und die Vereinbarkeit einer Führungsposition mit Familienaufgaben. Gerade bei der Personalgewinnung empfiehlt das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend auf der Grundlage einer 2010 durchgeführten Personalmarketingstudie regelmäßig und zielgerichtet zu kommunizieren. Neue Mitarbeitende sollten bei Eintritt ins Unternehmen über die familienfreundlichen Maßnahmen informiert werden.¹⁴

Die „Initiative familienbewusste Arbeitszeiten“, gegründet von der Bundesregierung und den Arbeitgeberverbänden, befürwortet insbesondere die Implementierung einer „Arbeitszeitkultur“, in der auch Führungskräfte die Möglichkeit von alternativen Arbeitszeitmodellen selbstverständlich nutzen können. Insbesondere Führungskräfte in Non-Profit-Organisation in Deutschland sind unzufrieden mit den unzureichenden Möglichkeiten Familie und Beruf vereinbaren zu können. Die Folge dieser Unzufriedenheit drückt sich in einer erhöhten beruflichen Wechselbereitschaft aus.¹⁵ Studien zeigen, dass es wichtig ist, im Non-Profit-Bereich, in dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewusst beruflich-soziales Engagement einer guten Entlohnung in der Privatwirtschaft vorziehen, Führungskräften die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen.¹⁶ Tendenziell scheint dies in diesem

14 Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend (wie Anm. 12), S. 13.

15 Zimmer, A./Wolf, A. C.: (2010). Balanceakt hoch drei – Expertise zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Engagement bei Führungskräften in Non-Profit-Organisationen, hg. vom Wissenschaftszentrum für Sozialforschung, Berlin 2010, S. 19.

16 Zimmer/Wolf (wie Anm. 15), S. 17ff.

Bereich zumindest im Vergleich zur Privatwirtschaft eher möglich zu sein, wie eine Studie des Forschungszentrums Familienbewusste Personalpolitik belegt.¹⁷

Die wenigsten am Projekt teilnehmenden Einrichtungen planen, ihr Führungsverhalten innerhalb der Einrichtung zu verändern. Problematisch könnte sich dies insofern auswirken, als dass familienfreundliche Strukturen auch von den Führungskräften gefördert und wertgeschätzt werden müssen, um in der Organisation gelebt werden zu können. Viele der abgefragten Ziele hängen zusammen, beeinflussen sich gegenseitig und fördern in Summe die Familienfreundlichkeit bzw. Frauenförderung.

Zwei der befragten Einrichtungen verfolgen weitere Ziele. Eine Einrichtung befand es besonders wichtig, dass Führungskräfte die Vereinbarkeit von Beruf und Familie vorleben und als Vorbild und Ermutigung für die Mitarbeiter dienen. Dieser Ansatz entspricht einer ganzheitlichen Methode, „Familienbewusstsein“ innerhalb der Organisationen zu entwickeln.¹⁸

Eine weitere Einrichtung verfolgte mit der Teilnahme an dem Projekt „Deborah“ das Ziel, eine lebensphasenorientierte Arbeitsorganisation einzuführen. Dies ist besonders interessant, weil dies das Thema „Anpassung der Einrichtungsstrukturen an Mitarbeiterbedürfnisse“ auf eine Metaebene hebt und nicht nur Segmente, wie „Familienphasen“ und „Pflegebedürftigkeit von Angehörigen“ berücksichtigt.

Veränderte Lebensläufe ermöglichen

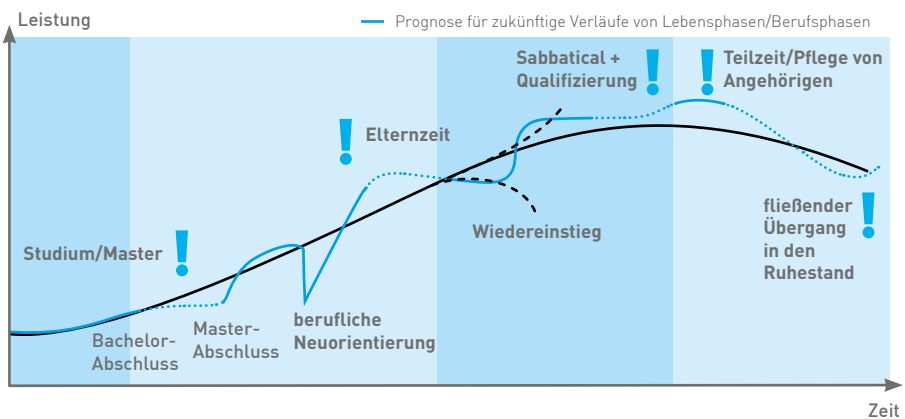


Abbildung 5: Lebensphasenorientiertes Arbeiten; aus: Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend (Hg.): Familienbewusste Arbeitszeiten. Leitfaden für die praktische Umsetzung von flexiblen, familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen – zur richtigen Zeit am richtigen Ort, Berlin 2012.

Diese Betrachtungsweise folgt einem systemischen Ansatz durch die Einbeziehung aller Altersgruppen. Im Laufe des Lebens ändern sich inzwischen immer wieder die Zeitbedarfe der Menschen. Die Lebensphasen verlaufen aufgrund der Anforderungen an höhere berufliche Flexibilität und Mobilität in der Arbeitswelt selten noch linear (siehe Abbildung 5).

Die Wichtigkeit der Themen „Frauenförderung“ und „Familiengerechtigkeit“ wurden von den teilnehmenden diakonischen Einrichtungen sehr unterschiedlich beurteilt.

¹⁷ Schneider, H.: Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei Führungskräften, hg. vom Forschungszentrum für familienbewusste Personalpolitik, Berlin 2010, S. 6.

¹⁸ Forschungszentrum für Familienbewusste Unternehmenspolitik: Familienbewusstsein von Unternehmen und betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik, Berlin/Bochum/Münster 2013, S. 5.

Wichtigkeit von „Frauenförderung“

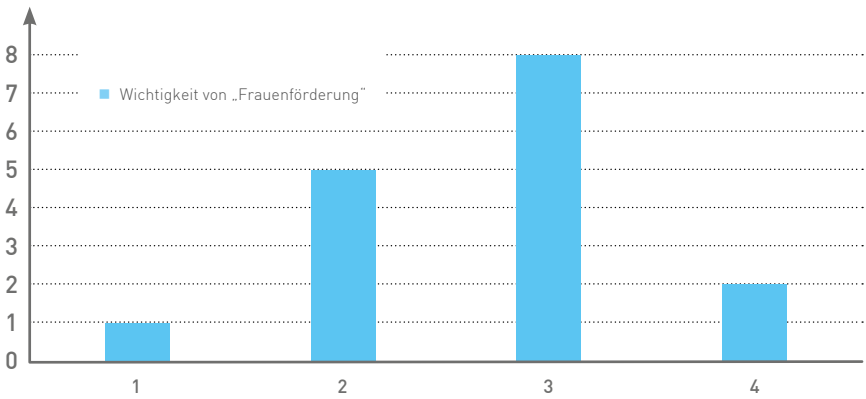


Abbildung 6: Wichtigkeit der Frauenförderung in den teilnehmenden Einrichtungen; eigene Darstellung

Insgesamt befand die Mehrzahl der an „Debora“ Teilnehmenden das Thema „Familiengerechtigkeit“ wichtiger.

Wichtigkeit von „Familiengerechtigkeit“

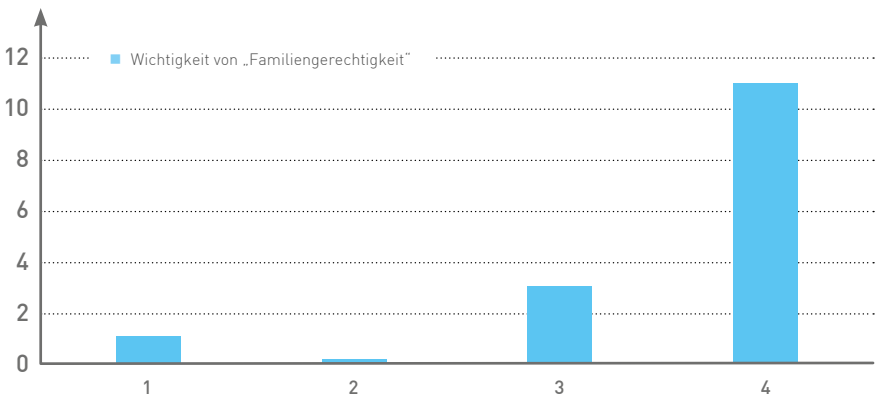


Abbildung 7: Wichtigkeit der Familiengerechtigkeit in den teilnehmenden Einrichtungen; eigene Darstellung

Da die überwiegende Mehrheit der Erwerbstätigen im Gesundheits- und Erziehungsbereich Frauen sind und Führungspositionen beinahe paritätisch besetzt werden, sind Themen wie „Familienförderung“ und „Bindung von Mitarbeitenden“ möglicherweise dringender (siehe Abbildung 8).

Frauenanteil an den erwerbstätigen zwischen 15 und 64 Jahren insgesamt und an den Führungspositionen in Deutschland, ausgewählte Branchen 2010 in %

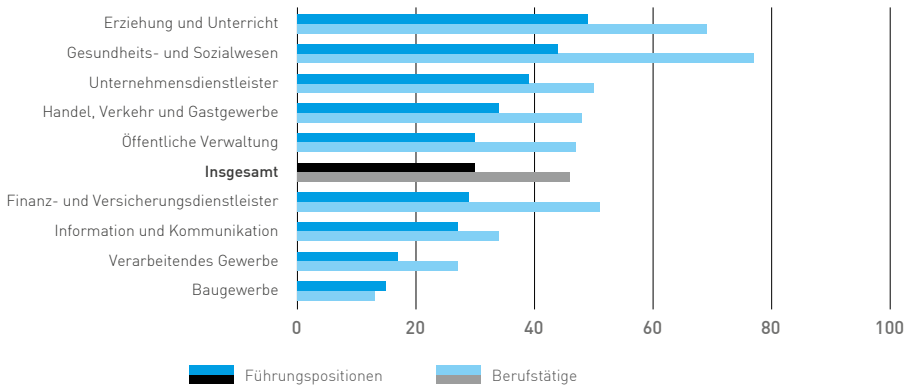


Abbildung 8: Frauenanteil an den Erwerbstätigen zwischen 15 und 64 insgesamt und an den Führungspositionen in Deutschland; aus: Statistisches Bundesamt, Frauen und Männer auf dem Arbeitsmarkt – Deutschland und Europa, 2012

Umgesetzte Maßnahmen

90 Prozent der Einrichtungen konnten durch das Projekt „Debora“ eine Veränderung in der Organisationskultur feststellen. Neben der Umsetzung von konkreten Maßnahmen teilten über 70 Prozent der Befragten mit, dass sowohl in den Leitungsgremien als auch in der Mitarbeiterschaft ein Bewusstsein für die Themen „Familiengerechtigkeit“ und „Frauenförderung“ entstanden ist. Als Ergebnis konnte von einem besseren Verständnis für die bestehenden familiären Probleme der Mitarbeitenden untereinander berichtet werden. Die Rückmeldungen zeigen, dass die Teilnehmer des Projektes überwiegend positiv auf die bearbeiteten Themen reagierten. Die externe Beratung wurde als unterstützend wahrgenommen.

Viele der Teilnehmer an „Debora“ haben im Rahmen des Projekts ihre Angebotspalette familienfreundlicher Maßnahmen und Maßnahmen zur Frauenförderung ergänzt und erweitert. Die Einrichtungen haben sich viele interessante Maßnahmen und Strategien erarbeitet:

Strategische Maßnahmen:

- Anpassung des Leitbildes durch Hinzufügen von familienfreundlichen Inhalten und Inhalten zur Frauenförderung
- Internes Grundlagenpapier, ergänzend zum Leitbild, mit familienfreundlichen Inhalten und Inhalten zur Frauenförderung
- Erstellung von Konzeptionen zur Umsetzung der Elternzeit

Dienst- und Betriebsvereinbarungen:

- Erarbeitung eines Konzepts zur Umsetzung des Gesundheitsmanagements unter besonderer Berücksichtigung von familienfreundlichen Belangen
- Betriebsvereinbarungen zu „Flexiblen Arbeitszeitmodellen“

Maßnahmen innerhalb der Qualitätsmanagementsysteme:

- Prozessbeschreibungen zu familienbedingten Abwesenheitszeiten
- Implementierung innerhalb des Qualitätsmanagementsystems
- Zufriedenheitsbefragungen zum Thema „Familienfreundlichkeit“ und „Frauenförderung“
- Erlangung des Prädikats „Familienbewusstes Unternehmen“

Maßnahmen zur Arbeitszeitregelung:

- Einführung von Lebensarbeitszeitkonten
- Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle, beispielsweise Gleitzeitkonten
- Erweiterung der betrieblichen Urlaubsregelung

Maßnahmen der internen und externen Kommunikation:

- Erarbeitung einer Informationsmappe zu Anlaufstellen in akuten Betreuungssituationen
- Optimierung der internen Informationskanäle, um familienfreundliche Angebote regelmäßig den Mitarbeitern zu kommunizieren
- Kontaktpflege während der Kinder- und Angehörigenphase (z. B. Einladung zu Festivitäten)
- Planung eines Pressegesprächs zur „Familiengerechtigkeit“ und „Frauenförderung“
- Zusammenstellung und Veröffentlichung der familienfreundlichen Angebote des Unternehmens
- Zusammenstellen der rechtlichen Rahmenbedingungen (z. B. Förderung von Kinderbetreuungsgeld u. a.)

Beratungsleistungen:

- Optimierung der Beratungsleistungen in der Personalabteilung, als Service für werdende Eltern
- Bündelung von Informationen zu den Themen von Schwangerschaft bis Wiedereinstieg und zu Pflegezeiten
- „Neutrale“ Ansprechpartner in beruflichen und persönlichen Belastungssituationen innerhalb der Einrichtung
- Vermittlung von Haushaltshilfeangeboten in Belastungssituationen durch die Pflege von Angehörigen

Freizeitangebote:

- Unterstützen von Freizeitangeboten (z. B. Zuschuss bei einer Mitgliedschaft in einem Fitnessstudio)
- „Elternzeittreff“ für Mitarbeitende (z. B. regelmäßiger Austausch von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die in Elternzeit sind)
- Elternstammtisch

Kinderbetreuungsangebote:

- Kinderbetreuung bei Fortbildungen und Veranstaltungen
- Ferienbetreuungsangebote
- Organisation von Tagesmüttern
- Möglichkeit, in Notfällen Kinder mit in den Dienst zu bringen

Organisatorische Maßnahmen:

- Anpassung der Dienstpläne an die Bedürfnisse von Eltern
- Kombination von geteiltem Dienst und Tagesdienst, sodass Schichtdienst möglich ist und kein geteilter Dienst mehr erforderlich

Maßnahmen der Qualifizierung:

- Weiterbildungsmaßnahmen für Führungskräfte (z. B. Besuch von familienfreundlichen Unternehmen)

Maßnahmen der Frauenförderung:

- Kennzahlverfolgung der Frauenquote in den jeweiligen Hierarchien und Anpassung der Bewerberpolitik
- Betrachtung der Bewerberpolitik unter dem Blickwinkel „Diversity“

Die Art und Anzahl der Maßnahmen verdeutlichen den Schwerpunkt der Einrichtungen: die Implementierung von „Familiengerechtigkeit“.

Alle Teilnehmer an „Debora“ berichteten von der Absicht, die durch das Beratungsprojekt entwickelten Maßnahmen nachhaltig zu sichern. Dabei wurde vielfach die Integration der Maßnahmen in bestehende Qualitätsmanagementsysteme erwogen.

Kommunikation der neuen Angebote

Da den meisten Trägern die Steigerung der Attraktivität ihrer Einrichtung und die Bindung von Mitarbeitern wichtig waren, stellt sich die Frage, wie die geplanten Maßnahmen kommuniziert werden, sodass die Attraktivität für externe und interne Personen auch wahrnehmbar ist.

Nur vier Träger gaben an, offensiv die Themen pressewirksam zu vermarkten oder zur Öffentlichkeitsarbeit einzusetzen.

Die überwiegende Zielsetzung war, die Mitarbeitenden und Führungskräfte regelmäßig über die familienfreundlichen Strukturen und solche der Frauenerförderung zu unterrichten und bei der Optimierung dieser Strukturen mit einzubeziehen.

In der externen Kommunikation werden in erster Linie die Kommunikation zur Personalgewinnung und die Veröffentlichung auf der Homepage genannt (siehe Abbildung 11). Hierbei scheint wichtig, welche Zielgruppe über die Informationen angesprochen werden soll. Generationsbedingt greifen Menschen in unterschiedlichen Altersstufen zu verschiedenen Informationsquellen.¹⁹

Gerade wenn jüngere Bewerber gesucht werden, ist die Homepage eine gute Möglichkeit familienfreundliche Angebote zu veröffentlichen.

Bei den über 30-Jährigen werden noch mit zunehmendem Alter vermehrt Tages- oder Wochenzeitungen gelesen. Mitarbeiter oder potentielle Bewerber mit dem „Risiko“ pflegebedürftiger Eltern sind in der Regel älter als 30 Jahre. Hier würde der Kommunikationskanal über das Internet weniger Effizienz zeigen.

Kommunikation innerhalb der Einrichtung



Abbildung 9: Kommunikation innerhalb der Einrichtung; eigene Darstellung

19 Institut für Demoskopie Allensbach: Social Media, IT & Society, Allensbach 2011, S. 7ff.

Gerade Arbeitgeber schätzen die Kommunikation gegenüber den Mitarbeitenden besser ein, als sie ist.²⁰ Dies führt dazu, dass selbst die besten familienfreundlichen Angebote und Angebote der Frauenförderung nicht wahrgenommen werden und das Ziel, die Arbeitgeberattraktivität intern zu steigern, verpufft (siehe Abbildung 12).

Für 90 Prozent der Beschäftigten zwischen 25 und 39 Jahren mit Kindern ist Familienfreundlichkeit bei der Wahl eines Arbeitgebers ebenso wichtig wie das Gehalt. Deshalb ist eine zielgerichtete Kommunikation über verschiedenste Kanäle sicherlich erforderlich, um ein positives Meinungsbild bei Bewerberinnen und Bewerbern und in der Öffentlichkeit zu erreichen.

Arbeitgeber schätzen ihre Kommunikation stärker ein als Beschäftigte

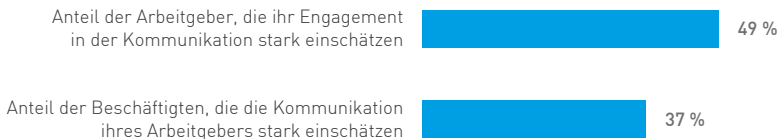


Abbildung 10: Arbeitgeber schätzen ihre Kommunikation stärker ein als Beschäftigte; aus: Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend (wie Anm. 12).

Die Mehrzahl der Teilnehmer an „Debora“ gibt an, kein Zertifikat hinsichtlich „Familienfreundlichkeit“ und „Frauenförderung“ erworben zu haben. 9 von 16 Einrichtungen planen, das Siegel „Familienbewusstes Unternehmen“ des Landesfamilienrates und BBQ zu erwerben. Ein Unternehmen hat das Ziel, eine Zertifizierung über „GreatPlaceToWork©“ zu erwerben.

Diese Tendenz spricht ebenfalls dafür, dass der überwiegende Teil der Träger eine nachhaltige familienfreundliche Personalpolitik betreibt. Eine unabhängige „Zertifizierung“ oder „Begutachtung“ als familienfreundlicher Arbeitgeber steigert die Attraktivität und die Glaubwürdigkeit als Arbeitgeber. Diese Erkenntnis hat sich offensichtlich während des Beratungsprozesses bei den Teilnehmern an „Debora“ eingestellt und die Motivation geschaffen, ein Prädikat oder Siegel zu erwerben.

Beurteilung der Projektergebnisse

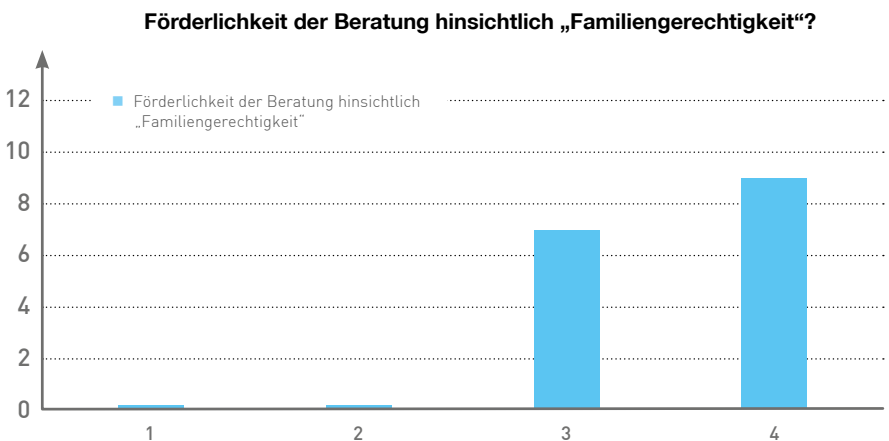


Abbildung 11: Förderlichkeit der Beratung hinsichtlich „Familiengerechtigkeit“; eigene Darstellung

20 Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend (wie Anm. 12), S. 5.

Insgesamt beurteilten die Teilnehmer an „Debora“ das Projekt als sehr förderlich hinsichtlich des Themas „Familiengerechtigkeit“. Etwas schlechter schnitt dabei das Thema „Frauenförderung“ ab. Wie die Ergebnisse dieser Abfrage verdeutlichen, stand für die Einrichtungen das Thema „Frauenförderung“ nicht im Vordergrund. Alle Befragten hatten jedoch den Eindruck, dass die Beratung deutlich zur Verbesserung der „Familiengerechtigkeit“ und „Frauenförderung“ innerhalb ihrer Organisation beigetragen hat.

Förderlichkeit der Beratung hinsichtlich „Frauenförderung“?

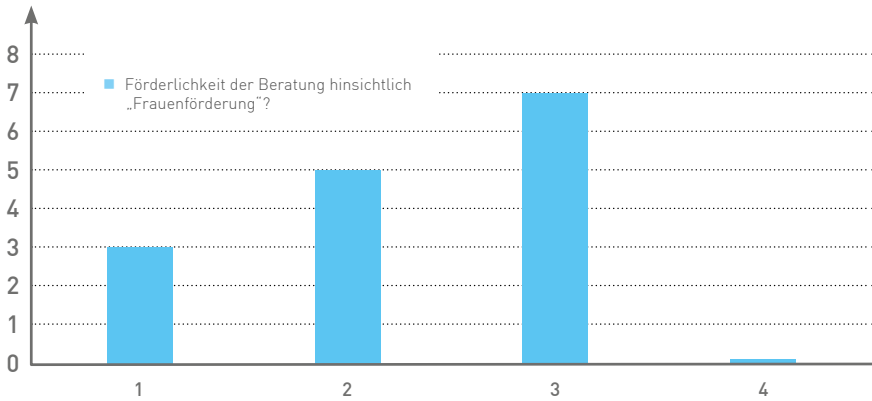


Abbildung 12: Förderlichkeit der Beratung hinsichtlich „Frauenförderung“; eigene Darstellung

Erfolgsbeispiele

Dass es in den letzten Jahren deutlich schwieriger war Personalstellen zu besetzen, ist nichts Neues. Vor allem Non-Profit-Organisationen leiden darunter, da sie häufig ungünstigere Arbeits- und Entlohnungsstrukturen aufweisen als Unternehmen in der freien Wirtschaft. Deshalb haben es sich die Teilnehmer des Projektes „Debora“ zur Aufgabe gemacht, bessere Lösungen für ihre bisherigen Strukturen zu finden. Vielfach sind hier gute Lösungen über das Beratungsprojekt entstanden.

Beispiel 1 – Kreative Lösungen schaffen

Eine Einrichtung der Behindertenhilfe berichtet, dass es zunehmend Probleme mit der Stellenbesetzung des Personals im stationären Wohnbereich gegeben hat. Aufgrund von geteilten Diensten ist die Attraktivität gering und die Belastung dauerhaft sehr hoch. Frauen mit Kleinkindern können den Dienst kaum wahrnehmen, da die Hauptarbeitszeiten in den Zeiten liegen, in denen Kinder zu Hause betreut werden müssen. Da insbesondere in sozialen Einrichtungen der überwiegende Teil des Personals Frauen sind und diese, wenn sie in die Familienphase eintreten, sich meist um ihre Kinder kümmern müssen, kommt es zu dauerhafter Personalfuktuation im Bereich des stationären Wohnens. Hierzu sollten mithilfe des Projektes „Debora“ Lösungen erarbeitet werden. Die „Debora“-Gruppe setzte sich aus dem Leitungskreis der Einrichtung zusammen. Der Berater brachte im Verlaufe des Projekts immer wieder Input zu alternativen Arbeitszeitmodellen ein, sodass für gute Impulse gesorgt war. Das Ergebnis kann sich sehen lassen: Die Einrichtung kombiniert fortan die Betreuung im stationären Wohnbereich mit der Seniorenbetreuung, in der von 8.00 bis 16.00 Uhr Menschen mit Behinderung im Ruhestand betreut werden. Auf diese Weise konnte ein Schichtmodell entwickelt werden, das erheblich familienfreundlichere

Arbeitszeiten aufweist. Die Mitarbeitenden sind jeweils die Hälfte der Arbeitszeit im stationären Wohnen und anschließend in der Tagesbetreuung eingesetzt oder umgekehrt. So kann im regelmäßigen wöchentlichen Wechsel in Früh- oder Spätschicht gearbeitet werden. Einen Haken hat die Neuorganisation allerdings: Die Mitarbeitenden sind jeden Tag an zwei unterschiedlichen Arbeitsplätzen eingesetzt. Doch auch für dieses Problem konnte eine Lösung gefunden werden: Mitarbeitende, die gerne den geteilten Dienst beibehalten wollten, können auch weiterhin nach diesem Arbeitszeitmodell tätig sein.

Komplex-einrichtung	
Angebote	Alten- und Pflegeeinrichtungen, ambulante Pflege, Sozialpsychiatrie, Behindertenhilfe, Wohn- und Betreuungsangebote
Beschäftigte	2350
Familienfreundliche Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Geteilter Dienst im stationären Wohnen wird mit dem Dienst in der Tagesbetreuung kombiniert. Mitarbeitende arbeiten 4 Stunden im Wohnbereich und wechseln dann 4 Stunden in die Tagesbetreuung. Die Mitarbeitenden sind im Wechsel morgens und abends im stationären Bereich tätig. • Auf Wunsch des Mitarbeitenden kann der geteilte Dienst beibehalten werden. • Schaffung von familienfreundlichen Arbeitszeiten im Wohnbereich • Abschaffung von geteilten Diensten im Wohnbereich • Mitarbeiterorientierte, möglichst flexible Arbeitszeiten • Gesundheitsorientierte Arbeitszeitstruktur
Vorteile der familienfreundlichen Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Verringerung von Fluktuation bei Familiengründung • Leichterere Wiedereinstieg nach Familiengründung • Ermöglichung der Kinderbetreuung durch Gegenschichtkonzept • Knüpfen und Halten privater Sozialkontakte der Mitarbeitenden werden erleichtert. Der Arbeitsplatz ist auch für jüngere Mitarbeiter interessanter.
Besonderheiten	<ul style="list-style-type: none"> • Die Möglichkeit der Umsetzung dieser Maßnahme hängt von der Organisationsstruktur und den Möglichkeiten vor Ort ab.

Tabelle 3: Beispiel 1 – Kreative Lösungen schaffen

Beispiel 2 – Gemeinsame Werte schaffen

Bisweilen kommt auch der Zufall zu Hilfe: Die Fusionierung zweier Diakonie- und Sozialstationen zu einem Kreisverband führte – wie so oft bei einer Verschmelzung zweier unterschiedlicher Organisationen – zu großer Unruhe in der Mitarbeiterschaft. Zwei oft unterschiedliche Werte- und Arbeitskulturen prallen aufeinander. Die Geschäftsleitung war sich dessen sehr bewusst und ergriff die Gelegenheit, an dem Projekt „Debora“ teilzunehmen.

Ziel des Projektes war es, eine gemeinsame Kultur zu schaffen. Mit Hilfe vonseiten der Beratung setzten sich die Leitung und die Mitarbeitenden insbesondere mit den Themen „Frauenförderung“ und „Familiengerechtigkeit“ auseinander.

Im Verlauf des Projekts wurden die bisherigen „familienfreundlichen“ Unterstützungsmöglichkeiten und Maßnahmen zur „Frauenförderung“ gebündelt und in einem Informationsblatt für interne und externe Interessenten veröffentlicht. Auch wenn nicht alle Mitarbeiterinnen von dem Sinn des Projektes überzeugt waren, führte der Austausch zu einem gemeinsamen Bewusstsein von der Bedeutung „familienfreundlicher Strukturen und Strukturen der Frauenförderung“.

Die Teilnahme an dem Projekt sollte darüber hinaus dazu führen, das Prädikat des Landesfamilienrates „Familienbewusstes Unternehmen“ zu erlangen. Auch für die weitere Zukunft konnte die Beratung Impulse setzen. Im Beratungsprozess wurde erkannt, dass Themen wie die „Leitbildentwicklung“ und „Work-Life-Balance“ perspektivisch in der Organisation Einzug halten müssen.

Die bisherige Erfahrung der Geschäftsleitung zeigt, dass die Berücksichtigung der familienbezogenen Bedürfnisse der Mitarbeitenden vielfach in Form von Loyalität gegenüber der Einrichtung zurückgegeben wird.

Kreisdiakonieverband	
Angebote	Beratungsangebote: Sucht, Schwangere, Ehe und Familie; Arbeitslosenprojekte; Begegnungscafé; Ambulante Pflege und Familienhilfe; Familienpflege- und Nachbarschaftshilfe; Mutter-Kur-Beratung und -vermittlung; Jugendmigrationsdienst
Beschäftigte	< 50
Familienfreundliche Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Fusion zweier Diakoniestationen durch Schaffung gemeinsamer familienfreundlichen Strukturen • Ziel: Intern ein Bewusstsein für familienfreundliche Maßnahmen schaffen • Gesetzliche Grundlagen gemeinsam erarbeiten • Zusammentragen von bereits vorhandenen familienfreundlichen Maßnahmen • Ergebnis: Familienfreundliche Maßnahmen sollen fortan individuell nach den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen konzipiert werden. • Erlangung des Prädikats „familienbewusstes Unternehmen“
Vorteile der familienfreundlichen Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Es wird intern eine Akzeptanz für familiäre Bedürfnisse geschaffen, beispielsweise im Umgang mit Vertretungssituationen. • Internes Know-how zu gesetzlichen und tariflichen Grundlagen wird gestärkt und damit die Option geschaffen, gesetzliche Fördermöglichkeiten auszuschöpfen.
Besonderheiten	<ul style="list-style-type: none"> • Für kleinere Einrichtungen sind generelle familienfreundliche Regelungen oft nicht effizient, da der Bedarf nicht sehr hoch ist. Deshalb ist hier die individuelle Herangehensweise bei familienbedingten Bedürfnissen von Mitarbeiterinnen sinnvoll.

Tabelle 4: Beispiel 2 – Gemeinsame Werte schaffen

Beispiel 3 – Gut aufgestellt die Arbeitgeberattraktivität steigern

Oft ist gerade in diakonischen Einrichtungen die Hinwendung zu den Bedürfnissen der Mitarbeitenden selbstverständlich. Dieses Ergebnis erzielte ein Träger der Jugendhilfe und der ambulanten Pflege mit dem Projekt „Debora“. Viele auf die Mitarbeitenden zugeschnittene familienfreundliche Angebote existieren bereits. Die alte Weisheit „Tue Gutes und rede darüber“ war jedoch nicht berücksichtigt worden. Warum hätte man dies auch tun sollen, gehörten die Angebote doch zu den Selbstverständlichkeiten der Einrichtungskultur.

Doch in Zeiten der Personalknappheit kann sich das nicht mehr jede Einrichtung erlauben. Das Ergebnis des Projektes „Debora“ war die Etablierung einer gezielten Kommunikationsstruktur: Sowohl gegenüber den Mitarbeitenden als auch gegenüber Bewerberinnen und Bewerbern sowie der Öffentlichkeit werden die familienfreundlichen Angebote und die Angebote der Frauenförderung nun kommuniziert.

Aber auch andere angenehme Nebeneffekte erzielte das Projekt „Debora“. So konnten durch die Zusammenarbeit der Bereiche Jugendhilfe und Pflege Gemeinsamkeiten geschaffen werden. Dies hat beide Bereiche näher zueinander geführt.

Ein wesentliches Ergebnis des Projektes war auch die Erkenntnis, dass individuelle Lösungen besser sind als allgemeine. Nicht immer können die Wünsche der Mitarbeitenden berücksichtigt werden. Das Bemühen darum wird jedoch seitens der Beschäftigten honoriert.

Diakonie- und Sozialstation	
Angebote	Ambulanter Pflegedienst; Hilfen zur Erziehung
Beschäftigte	< 200
Familienfreundliche Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung interner Beratungsangebote für Mitarbeitende mit familiären Problemen • Steigerung der Arbeitgeberattraktivität durch gezielte interne und externe Kommunikation: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Informationen in der Mitarbeiterzeitschrift ◦ Bewerbermappe mit familienfreundlichen Informationen ◦ Veröffentlichung auf der Homepage • Vermittlung von Kinderbetreuungsplätzen • Erlangung des Prädikats „familienbewusstes Unternehmen“
Vorteile der familienfreundlichen Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Da der überwiegende Teil des Personals Frauen sind, wird die Mitarbeiterbindung durch Unterstützung in der Familienphase erhöht. • Frauen können wieder früher nach der Entbindung in die berufliche Tätigkeit einsteigen.
Besonderheiten	<ul style="list-style-type: none"> • Die professionelle Kommunikation der familienfreundlichen Angebote führt allein schon bei den vorhandenen Strukturen zu einer höheren Attraktivität des Arbeitgebers.

Tabelle 5: Beispiel 3 – Gut aufgestellt die Arbeitgeberattraktivität steigern

Beispiel 4 – Mut neue Wege einzuschlagen

„Wir haben 98 Prozent Frauen bei uns im ambulanten Pflegedienst und waren schon auf dem Weg“, da hat sich das Projekt „Debora“ angeboten, so die Aussage der Pflegedienstleitung eines ambulanten Pflegedienstes.

Eltern brauchen die verlässliche Möglichkeit, den Dienstplan so zu gestalten, dass die Kinderbetreuung gewährleistet ist. Die Idee einer „Mütter-Tour“ entstand schon vor einiger Zeit. Mitarbeiterinnen, deren Kindern noch betreut werden müssen, erhalten die Möglichkeit, zu Zeiten eingesetzt zu werden, die eine Betreuung zu Hause gewährleisten. Unsicherheit, inwieweit andere Gruppen von Mitarbeitenden die Maßnahme ungerecht beurteilen, ließ die Einrichtung mit der Einführung zögern. Im Projekt „Debora“ hat die Einrichtung sich getraut und alle Beschäftigten trugen die Entscheidung mit, ohne sich benachteiligt zu fühlen.

Von vielen Müttern kam der Wunsch, sich während der Teilzeitphase weiterzubilden. Es gibt bereits zwei Mitarbeiterinnen in Teilzeit, die sich zu einer Weiterbildung angemeldet haben. Die Kosten werden seitens der Einrichtung anteilig übernommen. Da eine Mitarbeiterin eine betriebswirtschaftliche Weiterbildung besucht, kann sie damit bereits als eine potentielle Nachfolge für die Pflegedienstleitung ins Auge gefasst werden.

Der Leitung war es insbesondere wichtig, mit der Durchführung des Projekts „Debora“ umsetzbare Ziele zu erreichen – nach dem Motto: „Der Spatz in der Hand ist besser als die Taube auf dem Dach“!

Diakonie- und Sozialstation	
Angebote	Ambulanter Pflegedienst
Beschäftigte	< 50
Familienfreundliche Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung von Weiterbildungsmaßnahmen bei Mitarbeitenden in der Familienphase • Einführung einer „Mütter-Tour“, um familienfreundliche Arbeitszeiten zu ermöglichen
Vorteile der familienfreundlichen Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Das Ziel der Beratung richtete sich nach den Wünschen der Mitarbeitenden, sodass die Maßnahmen bedarfsorientiert eingeführt wurden. • Frauen bleiben aufgrund einer anerkannten und qualifizierten Weiterbildung weiterhin attraktiv für die Einrichtung. • Eine Mitarbeiterin erhält über eine Qualifizierung während der Familienphase die Chance zum Aufstieg in die Pflegedienstleitung im Rahmen einer Nachfolgeplanung.
Besonderheiten	<ul style="list-style-type: none"> • Familienphasen können produktiv für die betriebliche Weiterentwicklung oder Erhaltung des fachlichen Status Quo der Mitarbeitenden genutzt werden. • Durch Einbeziehung der Mitarbeitenden können die familiären Bedürfnisse mit den Bedarfen des Betriebs in Einklang gebracht werden. In diesem konkreten Fall sind die Bedarfe im Augenblick nicht sehr hoch und damit ist der Aufwand für die Einrichtung ebenfalls nicht hoch.

Tabelle 5: Beispiel 4 – Mut neue Wege zu gehen

Ausblick und Perspektiven

Die erfreuliche, positive Resonanz der am Projekt „Debora“ teilnehmenden Einrichtungen zeigt deutlich, dass die Unterstützung über das Beratungsprojekt einen erfolgreichen Verlauf genommen hat. Es wurden zahlreiche familienfreundliche Maßnahmen und Maßnahmen zur Frauenförderung entwickelt.

Auch wenn Gleichberechtigung und Familienförderung zunehmend Erfolge verzeichnen, bringt die Förderung einzelner Gruppen von Mitarbeitenden auch Nachteile mit sich. Die spezifischen Bedürfnisse älterer Beschäftigter oder von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund werden dabei leicht übersehen, was ebenfalls zu einer Benachteiligung führen kann.

Aufgrund der fortschreitenden Dynamik der Altersstruktur der Gesellschaft werden zunehmend ältere Mitarbeitende in Unternehmen tätig sein und benötigen spezifischer Strukturen, um leistungsfähig zu bleiben.

Jüngere Mitarbeitende, die heute in die Generation Y eingeordnet werden, gelten als anspruchsvoll. Da ein Unternehmen nicht ohne Nachwuchs auskommt, müssen auch hier entsprechende Maßnahmen entwickelt werden.

Menschen mit Migrationshintergrund verdienen ebenfalls faire Verhältnisse und sollen dieselben Chancen und Möglichkeiten wie andere Mitarbeitende erhalten.

Themen, wie Diversity und lebensphasenorientierte Arbeitsstrukturen werden deshalb in Zukunft immer wichtiger werden, um Personal zu binden und die Arbeitsplätze für alle Arbeiterschichten attraktiv zu halten.

Nur durch gemeinsame Bemühungen unter Einbeziehung aller Schichten von Mitarbeitenden kann der Fachkräftemangel überwunden werden.

4 Die „Mütter-Tour“ in der ambulanten Pflege – Praxisbericht eines familienfreundlichen Arbeitszeitmodells

von Thomas Nehr

Grundstruktur von „Diakonie ambulant“

Diakonie ambulant – Gesundheitsdienste Oberes MurrtaI e. V. bietet Dienstleistungen der ambulanten Pflege an fünf Standorten und therapeutische Dienstleistungen, und zwar Ergotherapie, Logopädie und Physiotherapie, an drei Standorten an. Dieses Angebot ermöglicht Pflege und Therapie aus einer Hand im Wohnumfeld unserer Patienten.

70 Mitarbeitende versorgen rund 900 Patienten in der sehr ländlichen Region auf 170 Quadratkilometern mit circa 25000 Bürgern.

Im Pfl egeteam arbeiten 45 Pflegefachkräfte und 3 Auszubildende. Ca. 85-90 Prozent der Pflegefachkräfte sind Frauen, rund die Hälfte davon sind zwischen 45 und 55 Jahre alt und schon bis zu 26 Jahre bei „Diakonie ambulant“ tätig.

Rahmenbedingungen im Oberen MurrtaI

Im Oberen MurrtaI gibt es seit vielen Jahren ein sehr dichtes Netz an Pflegeheimen mit rund 1000 Pflegeheimplätzen. Neben den stationären Pflegeheimen mit einem Bedarf von circa 500 Pflegefachkräften gibt es in rund 20 Kilometer Entfernung ein kleineres Krankenhaus.

Diverse private ambulante Pflegedienste tragen zusätzlich zu der hohen Konkurrenzsituation um die immer begehrteren Pflegefachkräfte bei.

Gesundes und familienfreundliches Arbeiten gestalten

Die Geschäftsführung von „Diakonie ambulant“ führte 2012 eine Altersstrukturanalyse und eine Befragung der Mitarbeitenden in der eigenen Einrichtung durch. 85 Prozent der Mitarbeitenden beteiligten sich an der Befragung und so begann das 10-köpfige Projektteam sehr motiviert die Analyse der Auswertungsergebnisse. Aufgrund des demografischen Wandels wird es bis 2013 rund 50 Prozent mehr Pflegebedürftige geben, gleichzeitig wird rund die Hälfte der Pflegefachkräfte sukzessive aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Bis 2030 werden von „Diakonie ambulant“ also rund 50 neue Mitarbeitende aufgrund von Mehrarbeit und Verrentung benötigt, wobei in dieser Zahl die natürliche Fluktuation durch Wohnortwechsel oder Erziehungszeiten noch nicht einmal berücksichtigt ist.

Personalbindung und -gewinnung als oberste Priorität

Nach diesen Überlegungen war klar, dass für unseren stetig wachsenden Gesundheitsdienst die Personalbindung und -gewinnung absolute Priorität haben. Dabei sind die folgenden Fragen zu beantworten:

- Wie können wir unsere Attraktivität als Arbeitgeber noch besser zum Ausdruck bringen?
- Was können die Unternehmensleitung, die direkten Vorgesetzten, das Team und der einzelne Mitarbeiter jeweils zur Erreichung dieses strategischen Ziels beitragen?
- Wie können die Rahmenbedingungen und die Organisation der Pflege effizienter und sinnvoller gestaltet werden?

Die „Mütter-Tour“ als ein Puzzleteil zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in der Pflege

Bereits 2009 wurde diese Idee von Mitarbeitenden an die damalige Pflegedienstleitung herangetragen. Die Bereitschaft, eine zusätzliche Pflgetour außerhalb des „normalen“ Tourenplanes zu organisieren, war jedoch sehr schwach ausgeprägt. Genannt wurden folgende Gegenargumente: Zu viel Aufwand; Patienten aus der eigenen Tour abzugeben, wollte man nicht einmal denken; „Extrawürste“; Mütter sind nur bedingt einsetzbar, etc. Aussagen dieser Art erstickten die Idee damals im Keim.

Von der Idee bis zum Testlauf – 6 Monate Planung

Im Team war die Begeisterung für die Idee sofort wieder da. Auch die neue Pflegedienstleitung war als Mitglied des Projektteams offen für weitere Planungen. Die Idee einer sogenannten „Mütter-Tour“ wurde wiedergeboren.

Es wurde geklärt, welchen Bedarf es im Team gibt, wie die Arbeitszeit aussehen soll und welche Patienten sich dafür eignen.

Drei Mitarbeiterinnen meldeten sich auf einer Dienstbesprechung spontan, eine solche Tour machen zu wollen. Zwei dieser Mütter sind Alleinerziehende mit 3 bzw. 2 Kindern, die dritte Mitarbeiterin ist Mutter von 3 Kindern.

Die Arbeitszeit sollte von Montag bis Freitag von 8.00 bis maximal 12.00 Uhr gehen; das war unter den drei Mitarbeiterinnen aufgrund der Öffnungszeiten der Kindergärten und der Schulzeiten schnell geklärt.

Etwas schwieriger gestaltete sich die Auswahl der Patientinnen und Patienten: Sie wurden bis dahin im Rahmen von sechs bestehenden Pflgetouren betreut und nun in die neue „Mütter-Tour“ in dem oben genannten Zeitrahmen neu eingeplant. Dabei wurden folgende Fragen berücksichtigt: Welche Patientinnen und Patienten möchten sowieso gerne später versorgt werden? Welche Tour hat in diesem Zeitraum einen zeitlichen Engpass? Wie kann die Tour auch bezüglich der Fahrzeiten ökonomisch gestaltet werden? Nach Klärung dieser Fragen wurde der Zeitpunkt für den Start auf den 1. Mai 2013 terminiert und eine Testphase von 6 Monaten festgelegt.

Vom Testlauf zum Regelbetrieb

In den ersten Wochen war die „Mütter-Tour“ noch nicht voll mit Patientinnen und Patienten ausgelastet. Von anfangs 2,5 Stunden steigerte sich der Umfang aber schnell bis zum Maximum von 4 Stunden.

Den Dienstplan beziehungsweise die Dienstleistungszeiten regelten die Mitarbeiterinnen untereinander. Dafür wurde eine sogenannte Tourverantwortliche eingesetzt, die dies in Rücksprache mit der Pflegedienstleitung organisierte.

Es stellte sich schnell heraus, dass das Personalkontingent von drei Mitarbeiterinnen vollkommen ausreichend war und die drei waren jetzt sogar noch flexibler für weitere Dienstzeiten außer der Reihe.

Die Gewinner der „Mütter-Tour“

Die drei Mütter waren begeistert von den neuen Arbeitszeiten:

„Jetzt können meine drei Kinder und ich morgens endlich wieder gemeinsam frühstücken. Wir gehen gemeinsam aus dem Haus, ich bringe sie in den Kindergarten und zur Schule und bin rechtzeitig wieder zu Hause, wenn sie zum Mittagessen nach Hause kommen. Unsere Lebensqualität als Familie hat dadurch deutlich zugenommen.“

Die Patientinnen und Patienten der „Mütter-Tour“ möchten auf ihre nun weniger gestressten Bezugspflegefachkräfte nicht mehr verzichten. Sie können länger ausschlafen und fühlen sich besser gepflegt, da die Schwestern weniger unter Zeitdruck sind.

Die Pflegedienstleitung hat zufriedener Mitarbeiterinnen, die ihre Tour fast alleine planen. Durch die verlässliche Dienstzusage steigt die Bereitschaft bei den Mitarbeiterinnen, ihr Anstellungsdeputat zu erhöhen. Die Pflegekolleginnen spüren die Entlastung in ihren Touren auch aufgrund der erhöhten Bereitschaft der drei Mütter, zusätzliche Dienste zu übernehmen.

Das Image, die Darstellung der Einrichtung in der Öffentlichkeit, hat sich zweifelsohne verbessert. Mittlerweile fragen interessierte Pflegekräfte genau nach diesen Dienstzeiten der „Mütter-Tour“. „Diakonie ambulanz“ kann vakante Stellen mittlerweile innerhalb von maximal 60 Tagen besetzen (Bundesweiter Durchschnitt bei 146 Tagen lt. AA von 10-13). Es gehen kontinuierlich Initiativbewerbungen bei der Geschäftsführung ein.

Weitere individuelle familienfreundliche Arbeitsarrangements

- „Mütter-Touren“ auch im Pflegeheim
- Lebensphasenorientierte Anstellungsdeputate in 5 %-Schritten
- An den Arbeitszeiten des Lebenspartners oder der Lebenspartnerin orientierte Arbeitszeiten, z. B. nur am Wochenende oder 17.00–21.00 Uhr
- Kinder können auch zu Teambesprechungen mitgebracht werden

Die T 7 ging an den Start „Mütter-Tour“ macht „Diakonie ambulant“ noch attraktiver

„Diakonie ambulant“ nimmt ihre soziale Verantwortung nun auch durch ihr neues familienfreundliches Arbeitszeitmodell wahr. Diese bewusste Personalpolitik hebt nicht nur die Unternehmenskultur, sondern entwickelt sich auch zu einem betriebswirtschaftlichen Vorteil.

In einem Berufsfeld, in dem Frauen stark etabliert sind, steigt die Attraktivität des Arbeitgebers durch familienfreundliche Arbeitsplätze enorm. Thomas Nehr, geschäftsführender Vorstand von „Diakonie ambulant Oberes Murrtal e. V.“, spricht von dem brachliegenden Potenzial ausgebildeter Mütter, die aufgrund fehlender Kinderbetreuung während der üblichen Arbeitszeiten nicht erwerbstätig sein können und auf dem Pflegemarkt fehlen. „Diese Ressource gilt es zu nutzen“, so Nehr. Als Resultat dieser Erkenntnis entstand das neue Arbeitszeitmodell, die sogenannte „Mütter-Tour“. Pflegedienstleiter Ralf Menzel und Mitarbeiter aus dem Pflorgeteam entwickelten die T 7: Eine Win-Win-Situation für Pflegekräfte, Patienten und Angehörige, denn die Devise lautet „zur richtigen Zeit am richtigen Ort“.

Gepflegt wird von Montag bis Freitag von 8:00 bis 12:00 Uhr. Die Mütter können ihre Kleinen auf dem Weg zum Dienst in die Kita bringen und direkt nach Dienstschluss wieder abholen. Am Wochenende, wenn die Versorgungsstruktur für die Kids nicht greift, sind die Mütter zu Hause und die Kunden durch Angehörige oder Wochenendtouren versorgt.

Der Jackpot: Ein hoher Grad an Zeitsouveränität für die drei Pflegefachkräfte. Sie vertreten sich in gegenseitiger Absprache. Nebenbei bedeutet dies für den Arbeitgeber eine abgesicherte Dienstzusage durch das Entgegenkommen der Mütter, wenn es hier und da mal eng wird. Auch für den Pflegekunden bleibt die Dienstleistung konkret an seinen Bedürfnissen orientiert. Das heißt im Klartext: Bezugspflege durch immer gleiche Pflegekräfte zu attraktiven Zeiten.

Eine Testphase von 6 Monaten ist für die neue Tour vorgesehen. An den Start ging die T 7 pünktlich am 1. Mai. Erste positive Stimmen sind schon zu vernehmen. „Meine Kinder können nun in Ruhe mit mir frühstücken und wir gehen gemeinsam aus dem Haus“, berichtet eine der Mütter. Dementsprechend kann das innovative Engagement von „Diakonie ambulant“ nebenbei praktische Alltagslösungen bieten.

Sicher ist jedenfalls, dass solche passgenauen und individuellen Arbeitszeitmodelle dem größer werdenden Fachkräftemangel entgegenwirken können. Die T 7 ist auf jeden Fall auch eine Überlegung wert, früher aus der Elternzeit zurückzukehren.



Vorstand Thomas Nehr und die Pflegefachkräfte
Jennifer Reichelt, Katrin Unold und
Larissa Hähnel (von li. nach re.)

5 Anhang

Fragebogen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie

von Beate Härer, Anne Schreyer-Schubert

1. Persönliche Situation

Haben Sie Kinder, die jetzt oder in Zukunft eine Tagesbetreuung benötigen? ja nein

mein/e Kind/er hat/haben besonderen Förderbedarf Alter

Haben Sie die Betreuung bereits zu Ihrer Zufriedenheit geregelt? ja nein

Benötigen Sie in Zukunft eine Betreuungsmöglichkeit für ihr Kind?
Wenn ja, wann? in ... Monaten

Haben Sie pflege- oder/und assistenzbedürftige Angehörige, um die Sie sich kümmern müssen? ja nein

Welches Alter haben diese Angehörigen?

Ist es innerhalb dieses Jahres absehbar, dass ein(e) Angehörige(r) assistenz- oder pflegebedürftig wird, für die/den Sie eine Betreuungsmöglichkeit benötigen? ja nein

2. Vereinbarkeit von Beruf und Familie

	1 (trifft voll zu)	2 (trifft überwiegend zu)	3 (trifft etwas zu)	4 (trifft nicht zu)
Mein Arbeitgeber setzt sich aktiv für die Erhaltung der Balance zwischen Familie, Beruf und Leben von Mitarbeitenden und Führungskräften ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Arbeitsbedingungen sind so organisiert, dass ich Beruf und Familie gut vereinbaren kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für mich persönlich ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie kein Problem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Folgende Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von familiären und beruflichen Aufgaben werden bei uns bereits angeboten:

	Nutzen Sie das Angebot?		Wichtigkeit der Maßnahme: 1 (sehr wichtig) bis 4 (nicht wichtig)			
	ja	nein	1	2	3	4
Freizeitausgleich en bloc für Mehrarbeitszeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jahresarbeitszeit (Abrechnung der Arbeitszeit einmal im Jahr zum Stichtag)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teilzeitarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Von zu Hause aus arbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurzfristige Freistellung (Urlaub/Überzeit) in Notsituationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexible Arbeitszeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unbezahlte Freistellung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Sollten weitere Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von familiären und beruflichen Aufgaben eingeführt werden?

	Würden Sie dieses Angebot nutzen?		Wichtigkeit der Maßnahme: 1 (sehr wichtig) bis 4 (nicht wichtig)			
	ja	nein	1	2	3	4
Kontakt halten durch Briefe, Einladungen zu Festen und Planungsgesprächen mit der Abteilung während einer längeren Freistellung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fortbildung/Qualifizierungsmaßnahmen während langer Abwesenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eltern-Kind-Arbeitszimmer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine ganztägige Kinderbetreuung in der Nähe der Arbeitsstelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine Ferien-Kinderbetreuung in der Nähe der Arbeitsstelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betreuung meines pflege- und hilfebedürftigen Angehörigen in der Nähe meines Arbeitsplatzes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Würden Sie dieses Angebot nutzen?		Wichtigkeit der Maßnahme: 1 (sehr wichtig) bis 4 (nicht wichtig)			
	ja	nein	1	2	3	4
Assistenzangebote zur Verbesserung der Inklusion für Angehörige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeitlich befristete Tätigkeiten während der Freistellung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vermittlung von Entlastungsservice wird angeboten:						
Wäsche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einkaufen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kochen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haushaltsnahe Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Übersicht über Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in unserem Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Familiencoaching	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seminarangebote und Vorträge zu familienrelevanten Themen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Individuelle Beratung für die Inanspruchnahme externer Dienstleistungen (bspw. Pflege, Kindertagesbetreuung oder Coaching)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welche weiteren Angebote wären aus Ihrer Sicht wichtig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Würden Sie vom Angebot der betrieblich unterstützten Betreuung Gebrauch machen?

Kinderbetreuung Ja Vielleicht

- Ich bräuchte flexible Betreuung je nach Bedarf.
- Nein, weil ich einen Kindergartenplatz in Wohnortnähe besser finde
- Nein, weil ich ein anderes Angebot benötige, nämlich
- Nein, weil

Betreuung von pflege- und hilfebedürftigen Angehörigen

Ich würde eine regelmäßige Betreuung für meine(n) pflege- und hilfebedürftige(n) Angehörigen in der Nähe des Arbeitsplatzes benötigen.

- Ja Vielleicht
- Ich bräuchte flexible Betreuung je nach Bedarf.
 - Nein, weil mein(e) Angehörige(r) zu schwer pflege- und hilfebedürftig ist (sind)
 - Nein, weil ich ein anderes Angebot benötige, nämlich
 - Nein, weil

6. Welche Unternehmenskultur sollte es in Bezug auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf geben?

	1 (sehr wichtig) bis 4 (nicht wichtig)			
	1	2	3	4
Vorgesetzte sollten über die gesetzlichen Regelungen zur Vereinbarkeit informiert sein, sie im Blick haben und darüber informieren können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Personalabteilung sollte das Thema regelmäßig aufgreifen, z. B. durch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die MAV sollte das Thema regelmäßig aufgreifen, z. B. durch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Familienbezogene Bedürfnisse von Mitarbeitenden sollten bei der Arbeitsorganisation berücksichtigt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Familienorientierung und Regeln für eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf sollten definiert und schriftlich fixiert werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kinder sollten zu Betriebsausflügen und Festen mitgebracht werden können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es sollte regelmäßig ein/en Familientag/-fest im DWW geben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine Bedarfsbörse/Flohmarkt (z. B. über Schwarzes Brett und Intranet) sollte eingerichtet/durchgeführt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere Vorschläge im Sinne der Unternehmenskultur: 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Interviewleitfaden als Analyseinstrument von diakonischen Einrichtungen hinsichtlich der Sicherung von Vielfalt bei Fach- und Führungskräften

von Anne Schreyer-Schubert

Beratende Expert_innen: Irene Waller Kächele, DW EKD; Esther Wolf, Stiftung ev. Altenheimat; Ulrike Gaffron LAKiMav- Württemberg; Cornelia Müssigmann, Bruderhausdiakonie, Jugendhilfe Loßburg-Roth; Annette Messer; Barbara Hipp und Kornelius Knapp, DWW

Der Interviewleitfaden kann zur Befragung von diakonischen Einrichtungen zum Stand der Umsetzung von Vielfalt auf der Fach- und Führungskräfteebene, Frauenförderung (FF) und Familiengerechtigkeit (FG) genutzt werden. Die Fragestellungen des Leitfadens orientieren sich an den relevanten Handlungsfeldern und der Strategie von Organisationen. Die unter der Hauptfrage dargestellten Stichpunkte sind beispielhaft zu verstehen und können ergänzt bzw. erweitert werden, dies gilt auch für die Hinweise und Beispiele.

Der Leitfaden ist in jedem Frageblock untergliedert in a und b. Unter a stehen Fragen und Beispiele zur Frauenförderung, unter b finden Sie Fragen zur Familiengerechtigkeit.

Wenn festgestellt wird, dass in einzelnen Fragebereichen Frauenförderung bzw. Familiengerechte Arbeitsplätze bisher von der Organisation nicht bearbeitet wird, werden weitere Aspekte nicht mehr abgefragt. Zum Ausbau dieser Bereiche können und sollten aber durchaus Vorschläge gemacht werden. Der Schwerpunkt der Befragung liegt im Bereich der Familiengerechtigkeit.

Der Interviewleitfaden ermöglicht eine Bestandsaufnahme hinsichtlich dieser Ziele. Dabei wird der Status der Einrichtung aus verschiedenen Perspektiven erhoben. Es werden beispielsweise Führungskräfte, Personalverantwortliche, die Mitarbeitendenvertretung sowie Mitarbeitende verschiedener Hierarchieebenen in getrennten Gruppen befragt. Die Ergebnisse aus den Gruppeninterviews werden zusammengeführt und in einem Kurzbericht dargestellt. Sie sind die Ausgangslage für den Strategieworkshop.

Organisationen können in verschiedenen Handlungsfeldern Verbesserungen erreichen. Deshalb umfasst der Interviewleitfaden Fragen zu folgenden Handlungsfeldern:

1. Politik und Strategie, Beschlüsse und Ziele
2. Planung und Verbesserung
3. Angebote/Standards und Betriebsvereinbarungen zu Serviceangeboten; Personalarbeit: Auswahl, Kompetenz, Projektarbeit, Qualifizierung; Arbeitsort und Arbeitszeit unter den Aspekten Familiengerechtigkeit und Frauenförderung
4. Kultur: Sprache, Rituale, Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit

Fragen zu Familiengerechtigkeit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf

1. Politik und Strategie: Beschlüsse, Ziele	Hinweise, Beispiele
Wie werden im Leitbild oder in der Qualitätspolitik Aussagen zu Familiengerechtigkeit formuliert?	<ul style="list-style-type: none"> • Aussagen im Leitbild • Auf der Homepage, in Veröffentlichungen
Wie werden die Bedürfnisse von Mitarbeitenden mit Familie (Kinder und zu pflegende Angehörige) hinsichtlich Vereinbarkeit erhoben?	<ul style="list-style-type: none"> • Spezifische Mitarbeitendenbefragung • Explizit Thema im Mitarbeitendengespräch (MEG), Auswertung aller MEG • In Teamgesprächen als Tagesordnungspunkt aufgegriffen
Gibt es Ziele/Jahresziele? Welche allgemeinen Ziele und welche Jahresziele werden für die einzelnen Handlungsfelder formuliert?	<ul style="list-style-type: none"> • Es gibt strategische und konkrete Ziele hinsichtlich Vereinbarkeit von Familie und Beruf
2. Planung und Verbesserung	Hinweise, Beispiele
Gibt es eine Umsetzungsstrategie hinsichtlich Vereinbarkeit von Familie und Beruf?	<ul style="list-style-type: none"> • Beschluss der obersten Leitung, dass Arbeitsplätze auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf hin überprüft werden • Gesamtstrategie: Ziele und Maßnahmen liegen vor • Maßnahmen-Pläne oder Masterpläne zur konkreten Implementierung und zur kontinuierlichen Verbesserung der Familiengerechtigkeit • Ressourcen werden für Familiengerechtigkeit geplant und vorgehalten: Trainings, Einrichtung von Kita oder Serviceangebote, Raumgestaltung etc.
Wie werden Ziele und Aktivitäten auf ihre Wirksamkeit hin überprüft?	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation • Im Rahmen der Zertifizierung mindestens 1-mal jährlich Überprüfung und Bewertung der Zielerreichung • Entsprechende Weiterentwicklung der Pläne und Ziele
3. Angebote/Standards und Betriebsvereinbarungen	Hinweise, Beispiele
Welche Angebote/Standards oder Betriebsvereinbarungen gibt es zur Familiengerechtigkeit hinsichtlich Arbeitszeiten und Arbeitsort?	<ul style="list-style-type: none"> • Bürozeiten zu Hause, Homeoffice • Alle Formen von flexiblen Arbeitszeitmodellen, die eine Vereinbarkeit ermöglichen: bspw. Teilzeit in allen Hierarchieebenen, Teilzeitmöglichkeiten, die wieder aufstockbar sind • Individuelle Arbeitsblöcke zugunsten der Schulferien (Mehrarbeit, die in den Schulferien oder Betriebsschließungen abgefeiert werden kann) • Sabbatjahr, Auszeiten <p>Lebensphasen-, Jahresarbeitszeit, Lebensabschnittszeitkonten</p>

<p>Welche Angebote/Standards oder Betriebsvereinbarungen gibt es zur Familiengerechtigkeit im Hinblick auf Arbeitsorganisation/Rahmenbedingungen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kinder können in Ferienzeiten und Notfällen mitgebracht werden • Eltern-Kind-Büro mit geschützten Steckdosen • Wickel- und Stillraum • Kinderstühle in der Kantine und in Dienstwägen • familiengerechte Sitzungszeiten
<p>Welche Serviceangebote gibt es für Führungskräfte und Mitarbeitende mit Familie?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verbilligte, besondere Einkaufsmöglichkeiten • Wäschedienste • Vermittlung und Zuschüsse von haushaltsnahen Dienstleistungen • Kinderbetreuung in den Ferien • Mittagessen für Familienangehörige in der Kantine oder zum Mitnehmen • Kindergartenzuschuss, Pflegezuschuss, Entgeltbestandteile für Kinder • Kinderbetreuungsplätze und Unterstützung, wenn Angehörige zu pflegen sind • Beteiligung von Familienangehörigen bei Festen und Ausflügen etc. • Räume für Familienfeste mieten • Dienstautos mieten
<p>Wie wird dafür gesorgt, dass das Thema allen Mitarbeitenden und Führungskräften bekannt ist und im Blick bleibt?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Veröffentlichte Liste von Standardangeboten zur Vereinbarkeit ist für alle Mitarbeitenden zugänglich • Regelmäßiger TOP in Sitzungen und Mitarbeitendenversammlungen
<p>Welche Standards gibt es in der Personalarbeit im Hinblick auf Familiengerechtigkeit?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung von familiär erworbener Kompetenz aus Eltern-, Pflegezeit • Unbefristete Arbeitsverträge (Bezug Bundesdurchschnitt) • Familientätigkeit wirkt aufstiegsfördernd nicht behindernd • Familienfreundliche Rahmenbedingungen für Fortbildungen: Kinderbetreuung • Modelle zur Einbindung von Frauen und Männern in die Organisation während der Eltern- bzw. Pflegezeit • Programme zum Wiedereinstieg nach der Eltern- bzw. Pflegezeit • Zielvereinbarungen mit Führungskräften über Familiengerechtigkeits-Kompetenz
<p>Welche Angebote gibt es zur Gesund- und zur Balanceerhaltung?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gutschein für Sport-Gesundheitsangebote • Vergünstigung bei Sportanbietern • Gesundheitscoaching, Supervision • Teamentwicklung • Gesunde Bewirtung bei Sitzungen und in der Kantine: frisches Obst, Gemüse • Klar umgrenzte Arbeitsaufträge • Massage

4. Kultur: Umsetzung in die Praxis: Sprache, Rituale, Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit	Hinweise, Beispiele
Wie sieht die Kultur aus? Gibt es ein Bewusstsein/eine Sensibilität für unterschiedliche Lebenslagen von Männern und Frauen?	<ul style="list-style-type: none"> • Beschlüsse, Aktivitäten und Entscheidungen werden hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf Männer und Frauen und deren Lebenslagen in der Organisation überprüft • Männer werden ermutigt, Elternzeit über die 2 Monate hinaus und Pflegezeit in Anspruch zu nehmen • Das Engagement für Familientätigkeiten wird positiv konnotiert, insbesondere bei Aufstiegsentscheidungen • MA mit Familie und ihre Bedürfnisse sind (bei Entscheidungen) bei allen MA und den Führungskräften im Blick
Wie vertritt die Einrichtung das Thema Familiengerechtigkeit in der internen und externen Öffentlichkeit?	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßiger Tagesordnungspunkt in Vorstandsbesprechungen und Abteilungsleitungsunden • Über Standards werden alle in der Organisation arbeitenden Personen regelmäßig informiert • Statistisches Monitoring • Vorträge, Diskussions- und Informationsveranstaltungen • Aufmerksam machen auf das Thema in der Öffentlichkeit: Auftritte im Internet, Intranet, in Werbung in Medien, in Beiträgen • Beteiligung an Wettbewerben oder Zertifikaten

Fragen zur Frauenförderung

Fragen	Beispiele und Indikatoren	Notizen zu Regelungen, Standards und zum Stand der Umsetzung
1. Politik und Strategie: Beschlüsse, Ziele		
Werden im Leitbild (Vision, Qualitätspolitik) Aussagen zur Frauenförderung formuliert?	<ul style="list-style-type: none"> • Konkrete Aussagen im Leitbild 	
Gibt es Ziele/Jahresziele, wie werden die Ziele formuliert?	<ul style="list-style-type: none"> • Beschluss der oberen und obersten Leitung (Vorstand oder Geschäftsführung), dass der Beschluss (40:40) (mindestens 40% Frauen bzw. Männer in Führungspositionen und Aufsichtsgremien bis 2020) der Mitgliederversammlung des Diakonischen Werks Württemberg umgesetzt werden soll • Aussagen und Ziele hinsichtlich Frauenförderung 	

Fragen	Beispiele und Indikatoren	Notizen zu Regelungen, Standards und zum Stand der Umsetzung
2. Planung und Verbesserung		
Wie, mit welcher Strategie werden die Ziele umgesetzt?	<ul style="list-style-type: none"> • Strategisches Gesamtkonzept zur Gestaltung von Frauenförderung • Maßnahmen-Pläne oder Masterpläne zur konkreten Implementierung und zur kontinuierlichen Verbesserung von Frauenförderung • Ressourcen für Frauenförderung werden geplant und vorgehalten: Trainings, Zuschüsse für Kinderbetreuung, Raumgestaltung etc. 	
Wie werden Ziele und Aktivitäten auf ihre Wirksamkeit überprüft?	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation: 1-mal jährlich Überprüfung und Bewertung der Zielerreichung • Zertifizierung • Interne Audits 	
3. Standards und Betriebsvereinbarungen		
Welche Standards gibt es zu Frauenförderung hinsichtlich der Rahmenbedingungen?	<ul style="list-style-type: none"> • Ausstattung und Infrastruktur stehen Frauen und Männern gleichermaßen zur Verfügung: bspw. hinsichtlich Dienstwagen, Größe und Ausstattung der Büros, Handys etc. • Männer und Frauen sind vor Übergriffen und Gewalt geschützt und können sich sicher fühlen an ihrem Arbeitsplatz. • Es gibt ausreichend technische Hilfsmittel bei schwerer körperlicher Arbeit. • Richtlinien bzw. Betriebsvereinbarungen zu Mobbing und Bossing am Arbeitsplatz liegen vor. <p>Über Standards werden alle in der Organisation arbeitenden Personen regelmäßig informiert.</p>	

Fragen	Beispiele und Indikatoren	Notizen zu Regelungen, Standards und zum Stand der Umsetzung
Welche Standards gibt es in der Personalarbeit im Blick auf Förderung von Frauen?	<ul style="list-style-type: none"> • Personalgewinnung, -auswahl sowie Einstellungskriterien nach Frauenförderungs-Aspekten: bspw. 40/40-Verteilung in allen Arbeitsbereichen und Hierarchiestufen <ul style="list-style-type: none"> ◦ Personalentscheidungen: Besetzung von Führungspositionen und Projektleitungen, Reißverschlussbesetzungen (ein Mann eine Frau) ◦ Frauenspezifische Qualifizierungsangebote • Coaching und Karrierepläne für Frauen • Ermutigung von Frauen Führungspositionen einzunehmen • Einkommen • In PE-Gesprächen, Beurteilungen: Erheben von Bedürfnisse von Frauen bezüglich Aufstiegsorientierung • Gezielte Suche nach weiblichen Potenzialträgerinnen • Anrechnung von Kompetenz aus Projektarbeit 	
4. Kultur: Umsetzung in die Praxis: Sprache, Rituale, Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit		
Wie sieht die Kommunikation bezüglich Frauenförderung aus? Wie werden Vielfalt und Chancengleichheit als wichtige Querschnittsthemen gestaltet und gelebt?	<ul style="list-style-type: none"> • Unterschiedliche Menschen (Frauen und Männer) kommen gleichgewichtig zu Wort durch entsprechende Gesprächsführung und Gesprächsformen (bspw. Rednerliste im Reißverschlussverfahren, Gruppenarbeit, „Murmelrunden zu zweit“). Gleiche Wertschätzung der Beiträge von Männern und Frauen • Es wird eine gendergerechte Sprache in Wort und Schrift gepflegt. • Thematisierung gegenseitiger Vorurteile 	
Wie vertritt die Einrichtung das Thema „Frauenförderung“ in der Öffentlichkeit?	<ul style="list-style-type: none"> • Bei Auftritten im Inter- und Intranet, in der Werbung bzw. in redaktionellen Beiträgen in Medien wird auf das Thema aufmerksam gemacht. • Beteiligung an Wettbewerben oder Zertifikaten • Werbung in Medien • Einsatz in politischen Gremien für Gendergerechtigkeit 	
Wie wird für das Thema „Aufstieg von Frauen“ sensibilisiert?	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßiger Tagesordnungspunkt in Vorstandsbesprechungen und Abteilungsleitungsunden • Statistisches Monitoring • Vorträge • Diversity- und Gendertrainings 	

Literatur und Information zu Frauenförderung und Familien-gerechtigkeit

Familienbewusste Personalpolitik	
berufundfamilie	Entwicklung der familienbewussten Personalpolitik www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/a3a6c616ba937cadf0737fa9c621b45e/bfg_News_130403.pdf
Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend	Unternehmensprogramm Erfolgsfaktor Familie www.erfolgsfaktor-familie.de/default.asp?id=70
BMFSFJ	Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse. Basel 2005 www.bmfsfj.de
Dulisch, Frank	Personalbeurteilung und Gleichstellung www.personalbeurteilung.de/personalbeurteilung_und_gleichstellung.html
Frey, Regina	Leitfaden zur Gender Mainstreaming. Bewertung von Interessenbekundungen des Programms rückenwind. 2010 www.esf-gleichstellung.de/fileadmin/data/Downloads/Aktuelles/Leitfaden_GenderMainstreaming_rueckenwind.pdf
Fried, Andrea / Wetzel, Ralf / Baitsch, Christof	Wenn zwei das Gleiche tun: Diskriminierungsfreie Personalbeurteilung. Zürich, 2000.
Fried, Andrea / Wetzel, Ralf / Baitsch, Christof	Leistungsbeurteilung und Geschlechtsdiskriminierung – Kritisch-konstruktive Bemerkungen. 2001 www.zeitschriftarbeit.de/docs/2-2001/fried.pdf
IfB! Initiative für Beschäftigung	Kompendium „Familienbewusstes Führen“ www.initiative-fuer-beschaeftigung.de
Hackmann, Dr. Tobias / Müller, Daniela	Berufsausstieg in der Pflege. Veröffentlichung zur Prognos Studie 2012 In: Sozialer Fortschritt 9/2012, S.227 – 236
Praxishandbuch	Dual Career. Zukunftsorientiertes Personalmanagement. www.faf0-bw.de/BevoelkGebiet/FaFo/Publikationen/Praxishandbuch_Dual_Career.pdf
Publikation zur Vereinbarkeit	Erfolgreich für mehr Vereinbarkeit von Familie und Beruf www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de/uploads/tx_download/Erfolgreich_fuer_mehr_Vereinbarkeit_barrierefrei_2013_01.pdf
Publikationen zu Arbeitszeitmodellen	www.bundesinitiative-gleichstellen.de/studien-und-publikationen.html
Sozialwissenschaftliches Institut der EKD (SI)	Familienorientierte Personalpolitik in Kirche und Diakonie. Hannover 2012. ISBN 978 3 981488333

Frauenförderung	
Bundesministerium für Familie Senioren, Frauen und Jugend	Frauen in Führungspositionen. Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Studie 2011 www.bmfsfj.de
BMFSFJ	Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. Heidelberg, März 2010 Download www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/frauen-in-f_C3_BChrungspositionen-deutsch,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf
Mc Kinsey & Company	Woman Matter. Gender diversity, a corporate performance driver. Studien 2007-2009 (3 Teile) www.mckinsey.de
Peus, Claudia/ Welppe, Isabell M.	Frauen in Führungspositionen. Was Unternehmen wissen sollten. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung. Nr. 2/ 2011, S.47-55
Vomberg, Edeltraud/ Krewer, Ann Marie (Hrsg.)	Frauen.Karriere.Entwickeln – Aufstiegsmotivation und Aufstiegswahrscheinlichkeit von Frauen im Sozial- und Gesundheitswesen. So.con – Mitteilungen aus Forschung und Entwicklung. Band 3 Januar 2013. Mönchengladbach, 2013.

Gleichstellung und Genderkompetenz	
Allmendinger, Jutta/ Haarbrücker, Julie	Lebensentwürfe heute. Wie junge Frauen und Männer in Deutschland leben wollen. Wissenschaftszentrum für Sozialforschung Berlin, 2013.
GenderKompetenz-Zentrum 2003-2010	Personalbeurteilung. www.genderkompetenz.info/genderkompetenz-2003-2010/handlungsfelder/personalentwicklung/personalbeurteilung
Gleichstellungshandbuch	www.lakimav.de/media/MAV-Tools/Gleichstellungshandbuch/gender_handreichung.pdf

Weitere Materialien aus dem Projekt „Debora – Fach- und Führungskräftevielfalt sichern“

Leitfaden 1: Diakonie in Zahlen

Daten zur Personalsituation in
Diakonischen Einrichtungen und Diensten
2011 - 2013

Leitfaden 2: Vielfalt gewinnt!

Der Weg zu mehr Familiengerechtigkeit
und Frauenförderung

Leitfaden 3: Zuerst der Mensch

Theologische Perspektiven
für Personalgewinnung und -entwicklung
in der Diakonie

Leitfaden 4: Beruflicher Wiederstieg

Personalbindung bei Pflege- und
Familienzeit in der Sozialwirtschaft

Leitfaden 5: Familiengerechtigkeit und Frauenförderung

Internet-Dossier zum Debora-Workshop
(www.diakonie-wuerttemberg.de/debora)

Leitfaden 6: Vielfalt und Kontinuität sichern – Frauen für Gremien gewinnen

Hintergründe und Empfehlungen für eine
veränderte Besetzung von Leitungsstellen

Checkliste: Vielfalt und Kontinuität sichern

15 strategische Empfehlungen
für Gremien

Sammelband: In Führung gehen

Impulse für Führungskräfte
in Diakonie und Kirche

Impressum

Herausgeber

Diakonisches Werk der evangelischen
Kirche in Württemberg e.V.
Landesgeschäftsstelle
Heilbronner Str. 180
70191 Stuttgart
www.diakonie-wuerttemberg.de

Kontakt

Barbara Hipp und Dr. Kornelius Knapp
Telefon: 0711/1656-173 und 0711/1656-394
E-Mail: hipp.b@diakonie-wue.de und
knapp.k@diakonie-wue.de

Text

Thomas Kikowatz,
Master Sozialmanagement
Thomas Nehr, Vorstand der
„Diakonie ambulant Oberes Murrtal e. V.“
Anne Schreyer-Schubert, Referentin für
Qualitätsmanagement und Familienpolitik
im DWW

Lektorat und Redaktion

Dr. Susanne Mädger, Speyer,
susanne.maedger@arcor.de

Bildnachweis

© iStockphoto.com/HGall
© iStockphoto.com/Tomwang112
© iStockphoto.com/Yuri
© photocase.com/rookie10

Grafik und Gestaltung

Niklas Wunderlich, Würzburg,
www.wunderlichundweigand.de

Erschienen

Dezember 2014

Diakonisches Werk Württemberg
Heilbronner Straße 180
70191 Stuttgart
www.diakonie-wuerttemberg.de

Diakonie 
Württemberg

Die Handreichung wurde im Rahmen des Projekts „Debora - Fach- und Führungskräftevielfalt sichern entwickelt. Das Projekt wird gefördert im Rahmen der Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“. Entwickelt wurde das Programm vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB). Das Programm wird finanziert aus Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) sowie des Europäischen Sozialfonds (ESF).

Gleichstellen
Bundesinitiative für Frauen
in der Wirtschaft



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

 **ESF**
Europäischer Sozialfonds
für Deutschland



EUROPÄISCHE UNION