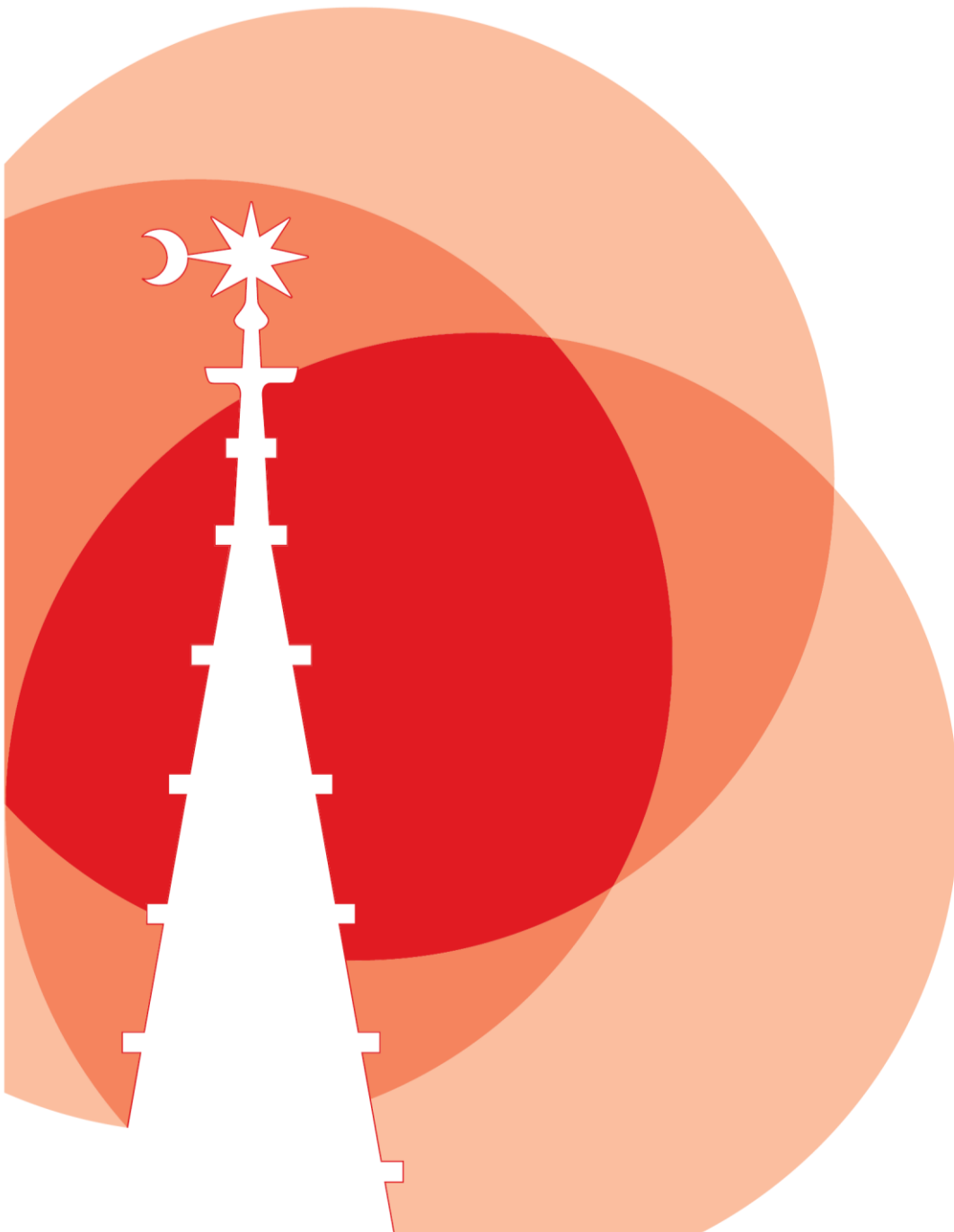


# Handlungsrahmen Familienfreundlichkeit in Krisenzeiten im Erzbistum Freiburg





## INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort.....	3
Mitarbeitende mit Sorgerepflichtungen brauchen:.....	4
1. Informationen	
2. proaktive und informierte Dienstvorgesetzte	
3. wertschätzende und klare Führung	
4. flexible Arbeitszeiten – Flexibilität	
5. Möglichkeit der mobilen Arbeit	
6. Einbindung in die Einrichtung durch aktive Kommunikation	
7. finanzielle Sicherheit	
Erläuterungen.....	8
Handlungsempfehlungen.....	10
Haltung vor Maßnahmen	
Fragen zur Bestandsaufnahme	
Handlungsempfehlungen der Arbeitsgruppe	



## VORWORT

Das Erzbistum Freiburg ist ein Dienstgeber, der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Menschen mit vielfältigen Beziehungen und Verpflichtungen wahrnimmt. Daraus folgt insbesondere die klare Haltung des Erzbistums, Mitarbeitenden die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen. Sie ist in diesem Sinn keine Familien“freundlichkeit“, sondern gehört zum Selbstverständnis aller katholischen Rechtsträger und ihrer Einrichtungen und ist lebendiger Ausdruck der Dienstgemeinschaft. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf haben alle Mitarbeitenden im Blick unabhängig von ihrer Stellung in der Einrichtung.

Dabei sehen wir „Familie“ überall da, wo Menschen füreinander Verantwortung übernehmen und füreinander sorgen. Damit ist insbesondere die Sorge für Kinder sowie pflege- und sorgebedürftige Angehörige gleich welchen Alters gemeint.

Für die berufliche Tätigkeit von Mitarbeitenden ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine wichtige Voraussetzung für Engagement und Leistungsfähigkeit. Eine entsprechende Haltung aller Verantwortlichen entspricht daher sowohl dem christlichen Menschenbild als auch modernem unternehmerischem Handeln. Führung ist nur in dieser Gesamtwahrnehmung der Verantwortung für Mitarbeitende und Einrichtung möglich. Sie hat die Entwicklung einer entsprechenden Haltung bei allen Mitarbeitenden und damit eine entsprechende Unternehmenskultur zum Ziel und verpflichtet auf jeder Leitungsebene zu aktivem Handeln.

Die Erfahrungen in der Pandemie haben gezeigt, dass in den Institutionen, in denen bereits vor der Krise Instrumente zu einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf implementiert und erprobt wurden, eine Bewältigung gut gelungen ist und die Herausforderungen vergleichsweise geringer waren. Daraus folgt, dass diese Empfehlungen nicht ausschließlich für Krisenzeiten erstellt wurden. Wer im Alltag Instrumente zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf anwendet, ist für Krisenzeiten sehr gut gewappnet.



## MITARBEITENDE MIT SORGEVERPFLICHTUNGEN BRAUCHEN:

### 1. Informationen

In Krisenzeiten sind Eltern<sup>1</sup> besonders gefordert, den Spagat zwischen Arbeit und Familie gut zu bewältigen. Es ist wichtig, schnell und auf direktem Weg regelmäßig Informationen von Seiten des Dienstgebers zu erhalten, in denen aktuelle arbeitsrechtliche Regelungen aufgeführt und erläutert, Ansprechpersonen für Fragen benannt und bestehende Unterstützungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Anträge sind benutzerfreundlich zu gestalten und müssen leicht verständlich sowie niederschwellig erreichbar sein.

Staatlicherseits sowie in der AVO gibt es zahlreiche familienfreundliche Regelungen. Es ist wichtig, dass alle Mitarbeitende immer wieder darüber informiert werden und die Regelungen aktiv von Seiten der Dienstvorgesetzten angeboten und beworben werden. Sie tragen dafür Sorge, dass familienfreundliche Regelungen Anwendung finden und von allen in der Einrichtung mitgetragen werden.

#### Umsetzungsideen und good practice

- Broschüre: Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Beratungstelefon für Dienstvorgesetzte und Mitarbeitende
- Checklisten (z.B. Übersicht mit Möglichkeiten einer Freistellung)
- Eigene Haltung überprüfen
- Wie sprechen wir über familienfreundliche Regelungen?

### 2. proaktive und informierte Dienstvorgesetzte

In einer Krisensituation ist es besonders wichtig, dass Eltern und Dienstvorgesetzte miteinander gute, partnerschaftliche Lösungen ausprobieren und vereinbaren. Wichtig ist, die jeweilige Situation und die jeweiligen Bedürfnisse in den Blick zu nehmen und gegenseitiges Verständnis füreinander zu entwickeln sowie sich der gegebenen Rahmenbedingungen zu vergewissern. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Entlastung der einen nicht zur Überlastung der anderen wird. Es gilt abgewogene Entscheidungen zu treffen und dabei die Bedeutung von Familie im Blick zu haben.

Dies hat für beide Seiten Vorteile: es trägt zur langfristigen Aufrechterhaltung des Betriebs wie auch zur Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten und zur Einkommenssicherheit für Familien bei und schafft gegenseitiges Vertrauen.

#### Umsetzungsideen und good practice

- Austauschplattform für Dienstvorgesetzte über bereits gesammelte Expertise. Diese kann beratend bei der Suche nach Möglichkeiten eingebracht werden.
- Dem Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Zielvereinbarungsgespräch Zeit und Aufmerksamkeit einräumen. Dies ermöglicht Kenntnis und Verständnis und dient letztlich dem Aufbau von Vertrauen.

<sup>1</sup> Mit Eltern sind im Folgenden alle Mitarbeitende mit Sorgeverpflichtungen gemeint.



### 3. wertschätzende und klare Führung

Führung steht in einer doppelten Verantwortung: Für die Mitarbeitenden und für die Erfüllung der Aufgabe der Einrichtung.

Zur Wahrnehmung der Mitarbeiterverantwortung braucht es regelmäßige und geplante Kommunikation, die über die Erörterung dienstlicher Themen hinausgeht. Führung muss aktiv auf Mitarbeitende zugehen, ein Klima des Vertrauens ermöglichen und ggf. auch einen geschützten Raum für Gespräche anbieten.

Zur Klarheit der Führung gehört Transparenz in Bezug auf die eigenen Möglichkeiten und Grenzen und den dadurch gegebenen Handlungsrahmen. Dabei kann es erforderlich sein, diesen Rahmen kritisch in den Blick zu nehmen und mit der nächsthöheren Ebene klare Vereinbarungen zu treffen.

Zur Wahrnehmung der Aufgabenverantwortung ist es erforderlich, Arbeitsprozesse und -strukturen wo immer möglich so zu gestalten, dass Aufgabenbereiche vertreten werden können, und Funktionen abgesichert sind. Das erfordert Teambildung, Vernetzungsstrukturen der Mitarbeitenden untereinander und die Hinführung zu Selbstverantwortung der Mitarbeitenden für ihre Aufgaben.

#### Umsetzungsideen und good practice

- Coaching
- Schulung für Führungskräfte

### 4. flexible Arbeitszeiten -Flexibilität

Flexible Arbeitszeiten ermöglichen es Eltern, abhängig von den familiären Anforderungen, die Lage der Arbeitszeit weitgehend eigenständig zu planen. Je flexibler sie in dieser Planung sein können, desto mehr Arbeitszeit können sie auch tatsächlich erbringen und desto größer ist auch die Zufriedenheit und Identifikation mit der Arbeit.

Rahmenbedingungen, die kurzfristige Anpassungen des Arbeitsalltags ermöglichen, um akuten Herausforderungen in der Familie begegnen zu können, erfordern eine enge und vertrauensvolle Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten.

#### Umsetzungsideen und good practice

- Angebot von kurzfristiger Kinderbetreuung für kircheneigenen Einrichtungen
- Möglichkeit der befristeten Reduzierung der Arbeitszeit, flexibler/zusätzlicher Urlaub bei großen Belastungen (z.B. § 14 AVO)
- Einführung von Arbeitszeitkonten



## 5. Möglichkeit der mobilen Arbeit

Durch die Möglichkeit des mobilen Arbeitens können Mitarbeitende den Ort der Arbeit frei wählen. Der Wegfall von Wegezeiten schafft Flexibilität sowohl für die Sorgearbeit wie auch für die berufliche Tätigkeit.

Die erfolgreiche Einführung und Umsetzung von mobilem Arbeiten erfordert klare Strukturen, Regeln, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit sowie eine digitale, technische Ausstattung.

### Umsetzungsideen und good practice

- Digitale Endgeräte einschließlich technischer Support
- Aufmerksamkeit für Gesundheitsschutz
- Zugriff auf Daten von Extern
- Regelungen zur Kostenerstattung

## 6. Einbindung in die Einrichtung durch aktive Kommunikation

Durch flexibles und mobiles Arbeiten ist die Beteiligung von Mitarbeitenden bei Entscheidungsprozessen erschwert. Wichtig ist, dass Partizipation jederzeit gewährleistet wird und Entscheidungen transparent kommuniziert werden. Dazu veranlassen Dienstvorgesetzte in ihrem Verantwortungsbereich den Aufbau von geeigneten Strukturen und Möglichkeiten, um auf Distanz den Austausch innerhalb eines Teams zu gewährleisten.

### Umsetzungsideen und good practice

- Austausch der Mitarbeitenden untereinander (virtuelle Arbeitsgruppen)
- Virtuelle Kaffeerunden und Feiern
- Videobotschaften von Leitung und/oder MAV
- Beteiligung an Befragungen
- Möglichkeit des Feedbacks



## 7. finanzielle Sicherheit

Arbeitsplatzsicherheit ist Grundlage für die finanzielle Sicherheit. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, durch KODA Regelungen finanzielle Unterstützung für Familien zu leisten.

Das Erzbistum muss gewährleisten, dass alle Dienstvorgesetzten und betroffene Mitarbeitende über finanzielle Unterstützungsleistungen gesetzlicher Art und gemäß AVO Regelungen informiert sind.

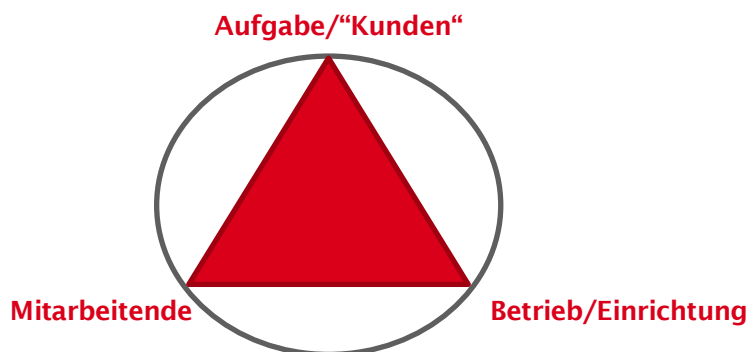
### Umsetzungsideen und good practice

- Informationshotline im Ordinariat für jegliche Fragen. Z.B. zwei Ansprechpersonen, die für alle Mitarbeitenden und Dienstvorgesetzten zuständig sind (z.B. Welche finanziellen Auswirkungen hat die Beantragung von Kinderkrankengeld? Woher bekomme ich die Bescheinigung für das Finanzamt für Homeoffice? Usw.)
- Kompakte Zusammenstellung von Soll- und Kann-Leistungen für Mitarbeitende, um schnell und direkt Informationen zu erhalten. Wo finde ich welche Regelung, die hilfreich sein könnte?
- Dienstanweisungen von Seiten des Ordinariates an die personalverwaltenden Stellen (vgl. Brief vor Weihnachten mit den Ausführungen zur Genehmigung von Kinderkranktagen bei zusätzlichen Ferientagen)



## ERLÄUTERUNGEN

Vereinbarkeit von Familie und Beruf steht immer in einem Spannungsfeld, das je nach Situation permanent beachtet und ggf. neu austariert werden muss.



Dieses Spannungsfeld lässt sich als gleichseitiges Dreieck darstellen:

- Ein Betrieb oder eine konkrete Einrichtung mit Kolleginnen und Kollegen, Strukturen und Prozessen, die einer inneren Organisation und Absprache bedürfen und eine bestimmte Aufgabe, Zielsetzung, vielleicht sogar ein Leitbild haben.
- Die einzelnen Mitarbeitenden erfüllen eine konkrete Aufgabe, die die Bedürfnisse von „Kunden“ im Blick hat.
- Mitarbeitende sind immer mehr als Beschäftigte und „Aufgabenerfüller“. Sie sind als Person mit ihrer eigenen Geschichte, ihren sozialen Beziehungen und außerbetrieblichen Verpflichtungen da.

Das System des Dreiecks ist eingebettet in ein Umfeld, in dem soziale, gesellschaftliche und rechtliche Gegebenheiten sowie das „Dach“ Erzdiözese vorgegebene Rahmenbedingungen bilden (Kreis).

Die drei Pole des Dreiecks sind grundsätzlich gleichberechtigt, ihre Position oder Reihenfolge sagt nichts über eine Rangfolge. Alle drei sind Veränderungen unterworfen, ebenso wie die Rahmenbedingungen.

- Die Rahmenbedingungen sind durch den Kreis dargestellt und dürfen nicht außer Acht gelassen werden. Sie werden oft als starr erlebt, sind aber grundsätzlich auch gestaltbar und veränderbar.

Alle Teile wirken jeweils auf die anderen Bereiche ein. Dies beschreibt ein komplexes System von gegenseitiger Abhängigkeit und Gestaltungsmöglichkeit. Die Verantwortung dafür liegt bei der Führung und jedem einzelnen Teil des Systems.

Positive und negative Effekte sind in diesem Modell (mehr ist es nicht) leicht auszumachen:

Im Team und in der Einrichtung herrscht ein positives Betriebsklima. Leitung fördert Kommunikation und geht wertschätzend mit den Mitarbeitenden um. Dies erleichtert es, Belastungen durch Sorgearbeit jeweils anzusprechen und gegenseitig um Unterstützung zu bitten. Nach außen bleibt die Aufgabenerfüllung weitestgehend erhalten, denn gegenseitige Unterstützung ist selbstverständlich und individuelle Lasten werden im Team abgefedert.



Ergeben sich Veränderungen im Umfeld durch neue Regelungen (Bsp. Corona-Hilfen), werden sie im Team besprochen und bekannt gemacht. Das Team geht professionell damit um und integriert die neuen Sachverhalte in die Arbeit. Für die Einzelne und den Einzelnen sinkt die Hemmschwelle, Belastungen zu nennen und Regelungen in Anspruch zu nehmen.

Ein (Kultur-)Wandel ergibt sich auch, wenn Einzelne Rechte für sich in Anspruch nehmen. Erst kritisch beäugt, vielleicht ironisch kommentiert, werden Dinge wie Vätermomente von Elternzeit, Inanspruchnahme von Pflegezeit, Arbeitszeitreduzierungen und Arbeitsbefreiungen zur Selbstverständlichkeit. Das Gesamtsystem verändert sich durch Veränderung an einer einzigen Stelle.

Wichtig ist festzuhalten: Veränderungen können von jedem Punkt aus angegangen werden und die Möglichkeiten dazu liegen bei allen. Für eine Offenheit Veränderungen gegenüber ist Führung an erster Stelle in der Verantwortung.



## HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

In den vergangenen Monaten wurden viele unterschiedliche Modelle adhoc angewandt, um Mitarbeitenden möglichst viel Flexibilität zu ermöglichen und den Betrieb dabei am Laufen zu halten. Aktuell stellt sich die Frage wie der Übergang gut gestaltet werden kann und die guten Erfahrungen auch langfristig zu einer besseren Vereinbarkeit führen können.

Wie können wir dem Spannungsfeld zwischen individuellen Lösungen einerseits und einer Verbindlichkeit von Maßnahmen andererseits längerfristig begegnen?

Die Erwartungshaltung der Beschäftigten und ihr Wunsch nach einer klaren Orientierung, wie es weitergeht, ist groß. Auf der anderen Seite stehen viele Personalverantwortliche noch vor der offenen Frage, wie sie neu Erprobtes weiterführen, anpassen oder auch wieder einstellen können. Orientierung ist für beide Seiten das Gebot der Stunde.

### Haltung vor Maßnahmen

Angesichts möglicher Vereinbarkeitsmaßnahmen und der Bedürfnisse der Mitarbeitenden wie auch der Dienststellenleitungen ist vor allem eines wichtig: Die grundsätzliche Haltung gegenüber einer bewusst gelebten und von Führungskräften vorgelebten Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Entscheidung, dass eine familienbewusste Personalpolitik konsequent und durchgängig im Erzbistum Freiburg umgesetzt werden soll, weil sie Vorteile für alle Seiten bringt, muss an erster Stelle stehen – auf dieser Basis können gemeinsam konkrete Maßnahmen entwickelt, umgesetzt und immer wieder angepasst werden.

Die Verständigung auf diese grundlegende Haltung hilft allen Dienststellen des Erzbistums bei der Orientierung und beim Festlegen konkreter Maßnahmen. Für die Mitarbeitenden wird transparent und nachvollziehbar, wie sie sich einbringen und worauf sie sich verlassen können. In vielen Bereichen wurden während der Pandemie neue Arbeitsformen erprobt und ausprobiert. Es gilt jetzt, den Mitarbeitenden Orientierung zu vermitteln. Entscheidend ist die gemeinsame Richtung. Denn diese vermittelt die notwendige Sicherheit für eine gelingende Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Beispielhaft aufgezeigt am Thema „Mobiles Arbeiten“: Vor der konkreten Ausgestaltung von Regelungen stehen die Fragen nach der Zukunftsfähigkeit dieser Arbeitsform, Vertrauen zu den Mitarbeitenden sowie ein Austausch über die bisherigen Erfahrungen. Erst nach einer Klärung dieser Themen ist es zu empfehlen sich u.a.. über Arbeitsplatzgestaltung, Anzahl der Tage, möglicherweise eine Dienstvereinbarung, Gedanken zu machen.

### Fragen zur Bestandsaufnahme

Folgende Fragen können der Leitung dabei helfen, ihre Richtung und Prinzipien zu entwickeln und dabei die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden zu berücksichtigen:

- Was sind unsere wichtigsten Erfahrungen aus der Corona-Krise? Welche Erfolge sind zu verbuchen und welche Hürden sind zu überwinden (gewesen)? Welche Veränderungen waren einschneidend und welche Herausforderungen besonders einfach oder besonders aufwändig zu bewältigen?
- Hat sich die Sicht auf unsere Beschäftigten verändert – wenn ja, wie? Worauf sind wir aufmerksam geworden? Hat sich etwas im Vertrauensverhältnis verändert? Was würde das Vertrauen in unsere Beschäftigten als kompetente Vereinbarkeitsmanager stärken?
- Haben unsere Beschäftigten andere/neue Ansichten zur Vereinbarkeit entwickelt – wenn ja, wie? Finden wir das angemessen oder kollidiert es an einigen Stellen mit Unternehmenswerten? Wo kann der Kompromiss liegen?



- Hat sich die Kommunikation über Vereinbarkeit verändert – wenn ja, wie? Können wir mit Forderungen nach Vereinbarkeitsmaßnahmen gut umgehen? Was brauchen wir/unsere Führungskräfte dazu?

Mit der Beantwortung dieser Fragen ist der erste Schritt auf dem Weg zum „neuen Normal“ von Vereinbarkeit getan. Denn: Sich mit diesen Fragen auseinanderzusetzen, heißt auch, einen ganzheitlichen und erfolgsorientierten Ansatz für die Zeit nach der Corona-Pandemie zu entwickeln – aus personalpolitischer und betriebswirtschaftlicher Perspektive.

Quelle  
Erfolgsfaktor Familie: <https://www.erfolgsfaktor-familie.de/toolbox-vereinbarkeit-und-corona/news/meldung/auf-dem-weg-zum-neuen-normal-von-vereinbarkeit.html>

## Handlungsempfehlungen der Arbeitsgruppe

### 1. Haltung

Wir empfehlen die Auseinandersetzung der Kurienkonferenz mit oben aufgeführten Fragestellungen. Hierfür könnte die Familienforschung Baden-Württemberg hinzugezogen werden – auch im Blick auf die Konkretisierung von daraus resultierenden Maßnahmen zur weiteren Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Krisenzeiten sowie im Alltag.

### 2. Maßnahmen und Implementierung

Wir empfehlen die Beauftragung einer Arbeitsgruppe zur Konkretisierung von ausgewählten Maßnahmen der oben genannten good practice Beispielen sowie deren Implementierung in die Arbeitsabläufe der Erzdiözese Freiburg.

Erarbeitet von Arbeitsgruppe „Familienfreundlichkeit in Krisenzeiten“

- Dr. Lucia Gaschick (Geschäftsführerin des Familienbundes)
- Stephan Schwär (Vorsitzender der Bistums KODA)
- Johannes Vollmer (Referatsleiter Allgemeine Serviceleistungen, HA 7)
- Michaela Lampert (Gleichstellungsbeauftragte)

Stand 19. Juli 2021