

---

EKD

Herausgegeben  
vom Kirchenamt der  
Evangelischen  
Kirche in Deutschland  
(EKD)  
Herrenhäuser Straße 12  
30419 Hannover

---

TEXTTE

92

■  
Familienförderung  
im kirchlichen Arbeitsrecht

Eine Arbeitshilfe erarbeitet im Auftrag des Rates  
der Evangelischen Kirche in Deutschland



# Inhalt

Vorwort	7
1. Warum diese Arbeitshilfe?	9
2. Familienförderung – sozialetisch und ökonomisch geboten	11
3. Gesetzliche Rahmenbedingungen und kollektiv-rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten	13
4. Regelungen zur Familienförderung konkret	15
4.1. Notwendigkeit einer Bedarfsanalyse	15
4.2. Arbeitszeit flexibel gestalten	15
4.2.1. Aktuelle Situation und Handlungsbedarf	15
4.2.2. Betriebliche Anlaufstelle für Arbeitszeitfragen	17
4.2.3. Aufstockung der Arbeitszeit	18
4.2.4. Flexible Arbeitszeitlage	18
4.2.5. Zeit-Bonus für Pflege und Betreuung	19
4.2.6. Beurlaubungen und Arbeitsbefreiungen in familiären Ausnahmesituationen	19
4.2.6.1. Längerfristige Beurlaubungen	19
4.2.6.2. Arbeitsbefreiung wegen Erkrankung des Kindes und Zuschuss zum Kinderpflegekrankengeld	20
4.3. (Alternierende) Telearbeit	21
4.4. Elternzeit als Beschäftigungszeit	21
4.5. Unterstützungs- und Serviceleistungen	22
4.5.1. Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung	22
4.5.1.1. Regelmäßige Betreuung	23
4.5.1.2. Betreuungsangebote für Ausnahmesituationen und Ferienzeiten	24
4.5.2. Betreuung für pflegebedürftige Angehörige	25
4.5.3. Beratung und Vermittlung	26
4.5.4. Einrichtung einer Familienkasse	26
5. Wie lassen sich familienfreundliche Maßnahmen finanzieren?	27
5.1. Realisierungskosten	27
5.2. Der Nutzen familienfreundlicher Maßnahmen	28
5.3. Was kann ein Familienbudget leisten?	29
6. Fazit	30



## Anhang

1. Beispiele für einen Erhebungsbogen für eine Bedarfsanalyse
2. Regelungen zur Einführung eines Sabbatjahres  
in der Freien und Hansestadt Hamburg;  
Musterdienstvereinbarung der Evang. Landeskirche  
in Württemberg zur Einrichtung eines Arbeitszeitkontos
3. Beispiele für tarifliche Regelungen zur Arbeitsbefreiung  
bei Erkrankung des Kindes und zum Zuschuss zum Kinderpflegekrankengeld
4. Beispiele für eine Arbeitsrechtsregelung/Dienstvereinbarung zur Telearbeit
5. Beispiele für betriebseigene Kinderbetreuung
6. Beispiel für ein Kooperationsmodell
7. Beispiel Belegplätze
8. Beispiel Familienkrippe
9. Beispiel Kindernotfallbetreuung
10. Beispiele Kinderbetreuung während der Ferienzeiten
11. Beispiele für Beratungs- und Vermittlungsleistungen
12. Beispiel für eine Zuschussregelung zu Kindergartengebühren
13. Beispiel für eine kollektiv-rechtliche Regelung zum Familienbudget
14. Musterdienstvereinbarung zur Einrichtung eines Familienbudgets
15. Kurzzusammenfassung der Studie „Betriebswirtschaftliche Effekte  
familienfreundlicher Maßnahmen – Kosten-Nutzen-Analyse“
16. Ergänzende Literaturhinweise
17. Mitglieder der Arbeitsgruppe



## Vorwort

Die Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) engagiert sich mit Nachdruck für einen Mentalitätswandel zugunsten der Familie. Frauen und Männer, die für andere – sei es für Kinder oder für unterstützungsbedürftige Angehörige – sorgen, verdienen Verständnis und Wertschätzung. Wer Familienaufgaben übernimmt, darf gegenüber anderen nicht benachteiligt werden, sondern muss sich gleichermaßen entfalten können.

Familienaufgaben werden im Rahmen unterschiedlicher Familienmodelle wahrgenommen. Für die EKD ist dabei entscheidend, dass die Gleichberechtigung von Frauen und Männern geachtet und die persönlichen Lebensbedingungen und Entscheidungen gewürdigt werden. Zu ihnen gehören auch der Wunsch oder die Notwendigkeit, Familienverantwortung und Berufstätigkeit miteinander zu verbinden. Deshalb kommt heute einer familienfreundlichen Arbeitskultur eine hohe Bedeutung zu. Hier besteht großer Veränderungsbedarf. Eine neue Balance zwischen Berufsarbeit und Fürsorge für Familienangehörige ist nötig, damit beide Lebensbereiche besser als bisher miteinander verbunden werden können. Denn erwerbstätig zu sein, prägt heute die Lebenswirklichkeit von Männern und Frauen, von Müttern wie Vätern. Zugleich brauchen beide Geschlechter Zeit für familiäre Aufgaben, für die Erziehung von Kindern und für die solidarische Unterstützung der Älteren.

Von Kirche und Diakonie wird zu Recht erwartet, dass sie bei der Förderung familienfreundlicher Arbeitsverhältnisse mit gutem Beispiel voran gehen. Da zum Bereich von Diakonie und Kirche eine sehr erhebliche Zahl von Arbeitsplätzen gehört, können sie den erforderlichen Wandel aktiv und wirksam mitgestalten. Die aktuelle Situation eröffnet hier eine besondere Chance. Denn die Entwicklung eines neuen kirchengemäßen Arbeitsvertragsrechts, die derzeit in vielen Arbeitsrechtlichen Kommissionen diskutiert wird, bietet die Möglichkeit, neue zeitgemäße Formen der Familienförderung im kirchlichen Arbeitsrecht zu verankern.

Um diese Chance zu nutzen, hat der Rat der EKD eine Ad-hoc-Kommission beauftragt, die vorliegende Arbeitshilfe zu erstellen. Sie hat das Ziel, die Arbeitsrechtlichen Kommissionen und kirchlichen Tarifvertragsparteien bei der Umsetzung familienfreundlicher Regelungen und Maßnahmen mit Ideen und Informationen zu unterstützen. Die Arbeitshilfe zeigt mit vielen praxistauglichen Vorschlägen, wie die Bedürfnisse von Familien im Arbeitsvertragsrecht aufgegriffen und die Vereinbarkeit von Familien- und Berufsleben gefördert werden können. Es versteht sich von selbst, dass nicht alle vorgeschlagenen Regelungen und Maßnahmen für jeden Bereich geeignet sind. Je nach dem konkreten Bedarf sowie der Art und Struktur

der Einrichtungen in ihrem Zuständigkeitsbereich werden die Arbeitsrechtlichen Kommissionen für die eigene Situation angemessene Maßnahmen entwickeln.

Familienfreundlichkeit zahlt sich auch für die kirchlichen und diakonischen Einrichtungen aus. Denn gute Arbeit ist darauf angewiesen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Talente, ihr Wissen und Können entfalten können. Die Praxis zeigt: wo Beschäftigte mit Familienaufgaben gezielt unterstützt werden, sinken die Fehlzeiten, während die Qualität der Arbeit steigt. Die aktuellen Gestaltungsmöglichkeiten im kirchlichen Arbeitsrecht zu nutzen, ist daher nicht nur ein Gebot der Glaubwürdigkeit sondern zugleich eine Investition in die Qualität der kirchlichen Arbeit. Der vorliegenden Arbeitshilfe wünsche ich daher ein positives Echo und eine möglichst wirksame Umsetzung in Kirche und Diakonie.

Hannover/Berlin, 10. November 2007

*Bischof Dr. Wolfgang Huber*  
Vorsitzender des Rates der  
Evangelischen Kirche in Deutschland



## 1. Warum diese Arbeitshilfe?

Von kirchlichen Arbeitgebern wird erwartet, dass sie mit gutem Beispiel bei der Förderung familienfreundlicher Arbeitsbedingungen vorangehen. Die Tarifreform im öffentlichen Dienst schafft hier neuen Handlungsbedarf. Jahrzehntlang wurden im Arbeits- und Dienstrecht von Kirche und Diakonie Familienzuschläge (Kinder- und Ehegattenzuschläge) gewährt. Pfarrerrinnen und Pfarrer sowie Kirchenbeamtinnen und Kirchenbeamte erhalten diese familienbezogenen Leistungen weiterhin. Da das Tarifrecht des öffentlichen Dienstes, an dem sich Kirche und Diakonie bislang orientiert haben, nach der Ersetzung des BAT durch den TVöD/TV-L allein auf den Leistungsaustausch fokussiert, sind solche familienbezogenen Elemente hier nicht mehr vorgesehen.

Diese Entwicklung wirft die Frage auf, ob ein kirchengemäßes Tarifsysteem hier andere Wege gehen muss als der öffentliche Dienst und welche Gestaltungsmöglichkeiten das kollektive Arbeitsrecht bietet. Für den überwiegenden Teil des kirchlichen Dienstes muss diese Frage durch die arbeitsrechtlichen Koalitionen – in den Arbeitsrechtlichen Kommissionen oder durch die kirchlichen Tarifvertragsparteien – noch beantwortet werden. In anderen Bereichen sind Regelungen vorhanden, diese bedürfen aber der Konkretion.

Die aktuelle Situation eröffnet die Chance, zeitgemäße Formen der Familienförderung zu entwickeln, die sowohl die Belange der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch der Dienstgeber berücksichtigen und damit für beide Seiten vorteilhaft sind. Denn angesichts veränderter gesellschaftlicher Rahmenbedingungen stehen neben dem Gesetzgeber auch die arbeitsrechtlichen Koalitionen vor der Herausforderung, bei der Gestaltung der Arbeitsverhältnisse eine neue Balance von Erwerbsarbeit und familiärer Verantwortung für Frauen und Männer zu ermöglichen. Statt der strikten Trennung von Arbeit und (Privat-)Leben, wie sie in der Vergangenheit üblich war, ist eine familienbewusste Arbeitspolitik gefragt.

In dieser Situation hat der Rat der EKD auf Initiative der Synode eine Arbeitsgruppe mit der Erstellung dieser Arbeitshilfe beauftragt, die die Entscheidungen der arbeitsrechtlichen Koalitionen in Kirche und Diakonie über die Umsetzung familienfreundlicher Regelungen und Maßnahmen unterstützen soll (Mitglieder der Arbeitsgruppe siehe Anhang 17).

Viele familienfreundliche Regelungen und Maßnahmen erfordern keinen oder einen nur sehr geringen finanziellen Aufwand. Andere kosten zwar etwas oder verlangen organisatorischen Einsatz, zahlen sich für die Dienststellen und Einrichtungen aber in der Regel aus, weil den Umsetzungs- und Investitionskosten ein deutlich höherer Nutzen gegenüber steht, denn der Familie-Beruf-Konflikt wirkt sich auch für

den Arbeitgeber aus: Zeitdruck und Vereinbarkeitsstress beeinträchtigen die Qualität der Arbeit und die Motivation, verhindern Flexibilität und führen zu höheren Fehlzeiten.

Die Arbeitshilfe ist ein Impuls an kirchliche Arbeitgeber und die Interessenvertretungen der Mitarbeiterschaft, die Herausforderungen moderner Arbeit anzunehmen und gezielt zu gestalten. Sie illustriert, wie anstelle der bisher gewährten Familienzuschläge durch andere Instrumente eine wirkungsvollere Förderung familienfreundlicher Arbeitsbedingungen erreicht werden kann. Die Arbeitsgruppe schlägt Regelungen und Maßnahmen vor, die die Bedürfnisse der Familien aufgreifen und auf unterschiedlichen Ebenen umgesetzt werden können.

Die Arbeitsgruppe war sich darüber im klaren, dass für eine wirksame Familienförderung nicht nur Veränderungen in der Arbeitswelt erforderlich sind. Denn Familienförderung muss in vielen Politikbereichen ansetzen. Dazu gehört ein familiengerechtes Steuer- und Sozialversicherungsrecht ebenso wie die Bereitstellung einer vielfältigen Infrastruktur zur Unterstützung von Familien. Trotz der Breite des Themenfeldes sind arbeitsrechtliche Maßnahmen zur Familienförderung von hoher Bedeutung. Denn eine familienfreundliche Arbeitswelt ist die Voraussetzung, damit Familien in einem wertschätzenden und verständnisvollen Klima die Sorge für Kinder und für pflegebedürftige Angehörige wahrnehmen können.

## 2. Familienförderung – sozialetisch und ökonomisch geboten

Weil „Ehe und Familie nach dem Glauben gute Gaben Gottes“ sind, setzt sich die evangelische Kirche mit Nachdruck für die Förderung von Familien und die Veränderung des öffentlichen und kulturellen Klimas im Hinblick auf Familien ein. In vielen Verlautbarungen<sup>1</sup> betont sie die Notwendigkeit, den veränderten Lebenswirklichkeiten von Familien gerecht zu werden, denn Familie lebt heute in vielen Formen – verheiratete und unverheiratete Paare, allein erziehende Mütter und Väter, Patchworkfamilien, Pflegefamilien, Lebenspartnerschaften usw. Familie ist überall dort, wo Eltern Verantwortung für Kinder übernehmen und für sie sorgen und umgekehrt auch Kinder Verantwortung für ihre Eltern tragen. Will die evangelische Kirche und Diakonie Familien in diesem Sinne fördern, so muss sie diesen unterschiedlichen Lebensformen gerecht werden und auch dem veränderten Rollenverständnis von Müttern und Vätern Rechnung tragen.

Die einschlägigen Stellungnahmen weisen der Verwirklichung einer familienfreundlichen Arbeitswelt eine Schlüsselfunktion bei der Familienförderung zu. Frauen sind beruflich so gut qualifiziert wie nie zuvor. Erwerbsarbeit prägt heute die Lebenswirklichkeit von Männern wie Frauen, Müttern wie Vätern und gehört für sie zum selbstverständlichen Teil ihrer Lebensplanung. Männer wünschen sich neben der Erwerbsarbeit mehr Zeit für Kinder und Familie. Sie wollen sich nicht mehr auf ihre Rolle als Ernährer beschränken, sondern sich aktiv an der Erziehung der Kinder beteiligen. Die meisten Paare wünschen sich eine partnerschaftliche Teilung von Familienarbeit und Erwerbsarbeit. Doch kann dieses Familienmodell im Alltag nur schwer gelebt werden, weil die Arbeitsbedingungen und die vorherrschende Arbeitskultur eine Kombination von ambitioniertem beruflichen Engagement mit aktiver familiärer Sorge erheblich einschränken. Die kirchlichen Verlautbarungen beklagen, dass die Arbeitswelt bisher zu wenig Rücksicht auf diese Belange der Familien nimmt, obwohl sie selbst „auf die Familie als Ort der Rekreation, die ihre Mitglieder psychisch und sozial stabilisiert, angewiesen ist.“<sup>2</sup>

Die öffentliche Positionierung der EKD ist stets verbunden mit dem Anspruch, „sorgfältig der Frage nach(zu)gehen, welche Konsequenzen die Kirche selbst, ihre Leitungen, Gemeinden und Glieder aus den gewonnenen Erkenntnissen für sich zu ziehen haben.“<sup>3</sup> Die Denkschriften und andere kirchliche Äußerungen würden um so glaubwürdiger, „je mehr die Kirche und ihre Glieder sich selbst in Anspruch nehmen lassen und danach handeln.“<sup>4</sup> Aus dieser Einsicht leiten die familienpolitischen Verlautbarungen stets auch Konsequenzen für die eigenen Arbeitsverhältnisse ab.

---

1 U.a. Was Familien brauchen. Eine familienpolitische Stellungnahme des Rates der EKD, Hannover 2003.

2 ebd., S. 14.

3 Aufgaben und Grenzen kirchlicher Äußerungen zu gesellschaftlichen Fragen, Eine Denkschrift der Kammer für soziale Ordnung der Evangelischen Kirche in Deutschland, Hannover, 1970, Ziff. 75.

4 ebd.

Dazu einige Zitate:

„Flexibilität und verschiedene Formen familiengerechter Arbeitszeit (z.B. Teilzeitarbeit) sind nicht allein gesetzlich in Aussicht zu stellen, sondern auch tariflich ausreichend zu erfassen und abzusichern. Kirche und Diakonie zählen zu den großen Arbeitgeberinnen in unserem Land. Auch sie müssen ihre Arbeitsverhältnisse auf allen Ebenen daraufhin überprüfen, ob sie familienfreundlich sind und geeignete Maßnahmen – auch zur beruflichen Förderung von Frauen – ergreifen.“<sup>5</sup>

„Die Kirche gehört bekanntermaßen zu den größten Arbeitgeberinnen in unserer Gesellschaft. Darum hat sie die Chance, den erforderlichen Wandel aktiv mitzugestalten und den Maßstäben, die sie an die Arbeitswelt anlegt, durch vorbildliche eigene Praxis Nachdruck zu verleihen. Ihr Engagement für mehr Generationen- und Familiengerechtigkeit muss sich in ihrer Arbeitskultur widerspiegeln. ... Kirchliche Arbeitsplätze in Gemeinden, kirchlichen Einrichtungen und Ämtern sollen familienfreundlich sein und Chancen bieten, Beruf und Familie zu vereinbaren ... In die laufenden Diskussionen über Strukturveränderungen im Tarifrecht sollen Überlegungen zu familienfreundlichen, geschlechter- und generationsgerechten Regelungen aufgenommen werden.“<sup>6</sup>

Das besondere kirchliche Engagement für familienfreundliche Arbeitsverhältnisse ist allerdings nicht nur eine Frage der eigenen Glaubwürdigkeit, sondern angesichts knapper werdender Budgets zugleich auch ein ökonomisches Gebot. Gut qualifizierte, leistungsfähige und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind eine wichtige Ressource nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch in Kirche und Diakonie. Die unzureichende Vereinbarkeit von Beruf und Familie verursacht für Arbeitgeber erhebliche Kosten, so dass durch familienfreundliche Maßnahmen ein deutliches Einsparpotenzial realisiert werden kann (u.a. durch eine bessere Gesundheitsquote und Motivation, Vermeidung von Überbrückungs-, Fluktuations- und Wiedereingliederungskosten). Ein besonderes Engagement für familienfreundliche Regelungen und Maßnahmen dient auch der Gewinnung qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ist daher in jeder Hinsicht ein Beitrag zur Stärkung der eigenen Zukunftsfähigkeit.

---

5 Was Familien brauchen. Eine familienpolitische Stellungnahme des Rates der EKD, Hannover 2003, S. 21.

6 Keiner lebt für sich allein. Vom Miteinander der Generationen, Texte zum Schwerpunktthema der 3. Tagung der 10. Synode der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD), November 2004, S. 30.

### 3. Gesetzliche Rahmenbedingungen und kollektiv-rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten

Die rechtlichen Regelungen für das Zusammenspiel von Familie und Beruf sind auf unterschiedlichen Ebenen geregelt:

1. durch die arbeitsrechtlichen Vorschriften des Staates,
2. durch kirchliche Arbeitsrechtsregelungen der Arbeitsrechtlichen Kommissionen bzw. Tarifverträge der kirchlichen Tarifvertragsparteien und
3. in Dienstvereinbarungen, die für die Dienststellen und Einrichtungen von den Dienststellenleitungen und ihren Mitarbeitervertretungen abgeschlossen werden.

Nachdem lange Jahre vor allem in den alten Bundesländern das Modell eines Nacheinanders von Beruf und Familie bestimmend war, bei dem Mitarbeiterinnen (und Mitarbeiter) mit familiären Aufgaben (zeitweise) aus dem Beruf aussteigen, sind durch das Teilzeit- und Befristungsgesetz und das Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz neue rechtliche Möglichkeiten geschaffen worden. Diese Gesetze zielen auf eine Erweiterung der Wahlfreiheit, indem die Verbindung von beruflichem und familiärem Engagement vor allem durch ein Recht auf Teilzeitarbeit in unterschiedlichen Konstellationen erleichtert werden soll.

Neben den gesetzlichen Bestimmungen können kirchliche Arbeitsrechtsregelungen dazu beitragen, die Vereinbarkeit von Familien- und Berufsleben zu fördern. So sind etwa die Dauer, die Gestaltung der Arbeitszeit sowie die Flexibilisierungsinstrumente schon seit langem Gegenstand von Arbeitsrechtsregelungen. Häufig wurde diese Frage allerdings auch in Kirche und Diakonie bisher vor allem unter den Aspekten der Arbeitsziele und der Beschäftigungssicherung, aber kaum unter dem der Familienfreundlichkeit diskutiert. Die Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbstätigkeiten versuchte man bisher hauptsächlich durch langfristige Beurlaubungsmöglichkeiten zu befördern, die sich in einigen Arbeitsrechtsregelungen auf bis zu 18 Jahre Beurlaubung je Kind belaufen bzw. belaufen. Hier hat sich in der gesamten Erwerbswirtschaft inzwischen die Erkenntnis durchgesetzt, dass langfristige Beurlaubungen Nachteile für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und auch für die Arbeitgeber haben.

Kaum entwickelt sind kollektiv-rechtliche Regelungen, die es gestatten, Erwerbstätigkeiten und Kindererziehung bzw. Pflege für Frauen wie Männer zeitgleich und auf Dauer nachteilsfrei miteinander zu verbinden. Hier besteht ein erheblicher Handlungsbedarf und Handlungsspielraum bei der Entwicklung neuer Arbeitsrechtsregelungen, die diesen Zielsetzungen Rechnung tragen.

Aufgabe der Arbeitsrechtsregelungen ist es, das Ziel der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Mütter und Väter festzuschreiben und allgemeine Rahmenbedingungen und Zielvorgaben festzulegen. Die Konkretisierung dieser Arbeitsrechtsregelungen sollte in den kirchlichen Dienststellen und diakonischen Einrichtungen durch Dienstvereinbarungen getroffen werden. So ist beispielsweise ein Anspruch auf zusätzliche Freistellung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit besonderen familiären Verpflichtungen generell durch Arbeitsrechtsregelung zu bestimmen. Die konkrete Inanspruchnahme sollte möglichst betriebsnah innerhalb der Dienststellen und Einrichtungen geregelt werden.

## 4. Regelungen zur Familienförderung konkret

Die Ansprüche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in den kirchlichen Arbeitsrechtsregelungen oder Tarifverträgen festzulegen; auf dieser Grundlage getroffene Dienstvereinbarungen können die betrieblichen Gegebenheiten konkreter berücksichtigen.

### 4.1. Notwendigkeit einer Bedarfsanalyse

Die Ermittlung des tatsächlichen Bedarfs an familienorientierten Regelungen und Maßnahmen muss am Anfang aller Bemühungen um mehr Familienfreundlichkeit stehen. Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Einrichtung oder Dienststelle haben Kinder, pflegebedürftige Angehörige oder andere Personen, die auf ihre Betreuung angewiesen sind? Welche bereits bestehenden gesetzlichen oder betrieblichen Möglichkeiten zur Vereinbarkeit der Lebensbereiche werden genutzt? Wo liegen Grenzen und Probleme? Welche Vorstellungen haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wie sich ihre Situation erleichtern ließe? Die Antworten auf diese Fragen werden je nach Dienststelle oder Einrichtung unterschiedlich ausfallen. Erst wenn der Bedarf ermittelt ist, können passgenaue und effiziente Unterstützungen entwickelt werden. Auf der Basis dieser Analyse kann entschieden werden, wie – mit welchen Gestaltungsmitteln, mit welchem Grad der Planungssicherheit und auf welcher Ebene – dem Bedarf Rechnung getragen wird.

Eine kollektiv-rechtliche Regelung in Arbeitsrechtsregelungen oder Tarifverträgen sollte hierfür den Rahmen schaffen und die Dienstvereinbarungspartner zur Durchführung einer solchen Bedarfsanalyse und einer daraus abgeleiteten Vereinbarung motivieren. So kann sicher gestellt werden, dass – unabhängig vom Engagement Einzelner – alle Dienststellen und Einrichtungen im Bereich der Kirche eine moderne Arbeitskultur entwickeln und passende Lösungen erarbeiten. (Beispiele für Fragebögen zur Erhebung des Bedarfs und Hinweise auf Beratungs- und Auditierungsangebote finden sich im Anhang 1.)

### 4.2. Arbeitszeit flexibel gestalten

#### 4.2.1. Aktuelle Situation und Handlungsbedarf

Die Dauer und Lage der Arbeitszeit sowie die Möglichkeit, sie familiär bedingten Bedürfnissen anzupassen, sind ein wichtiger Punkt, an dem eine Familienförderung ansetzen muss. In diesem Bereich kann die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht nur erheblich gefördert, sondern sie kann hier auch deutlich verfehlt werden. So ist der aktuelle Trend auch in Kirche und Diakonie, die wöchentliche Arbeitszeit

bei gleichbleibenden Bezügen zu erhöhen, eine Entwicklung, die dem Bemühen um eine verbesserte Balance von Beruf und Familie entgegenläuft.

Menschen mit Familienaufgaben haben spezifische Bedürfnisse im Bereich der Erwerbsarbeitszeit. Der Umfang der üblichen Vollzeitarbeit – in Kirche und Diakonie beträgt sie i.d.R. zwischen 39 und 41 Stunden – wird vielfach als zu lang empfunden. Aber auch Flexibilität – also das Verlassen starrer Arbeitszeitmuster – spielt eine entscheidende Rolle.

Zwar ist Deutschland bereits heute Weltmeister in der Arbeitszeitflexibilisierung; gegenüber der betrieblichen Praxis der Flexibilisierung werden aber folgende Kritikpunkte vorgebracht<sup>7</sup>:

- Die Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Dauer und Lage der Arbeitszeit werden unzureichend berücksichtigt. So wünschen sich z.B. Teilzeitbeschäftigte überwiegend eine längere Arbeitszeit als die Hälfte der Vollzeitarbeitszeit. Auch die in den Betrieben schon weit verbreiteten Flexibilisierungen hinsichtlich der Lage der Arbeitszeit orientieren sich in der Regel an den betrieblichen Bedürfnissen, weniger an denen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Familienpflichten.
- Familienbedingte Erwerbsunterbrechungen und Teilzeitarbeit mit geringem Stundenumfang haben negative Folgen für die beruflichen Chancen, für Einkommen und soziale Sicherheit. Diese einschneidenden Nachteile sind immer noch in sehr hohem Ausmaß geschlechtsspezifisch zu Lasten der Frauen verteilt.
- Mit den Regelungen des Teilzeit- und Befristungsgesetzes und des Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetzes sind erste Erfolge erzielt worden, um diesen Problemen zu begegnen. Aber noch immer nehmen Väter diese Möglichkeiten selten wahr. Häufig fehlt auch die gezielte Ermutigung der Väter. In der betrieblichen Praxis stoßen insbesondere die flexiblen Teilzeitwünsche häufig noch auf Vorbehalte. Zudem gibt es für die Berücksichtigung der Wünsche von Vollzeitbeschäftigten nach flexibler Gestaltung von Arbeitsbeginn und Arbeitsende keine gesetzlichen Vorgaben.

---

7 Vgl. „Erziehung, Haushalt und Beruf: Anforderungen und Unterstützungen für Familien. Monitor Familienforschung, Ausgabe 4-8, Jg. 2006, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; „Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit. Perspektiven für eine lebenslaufbezogene Familienpolitik, Siebter Familienbericht, hrsg. vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2006, S. 221 ff.



Besonders schwierig ist die Situation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit pflegebedürftigen Angehörigen. Bislang fehlt es an gesetzlichen Regelungen, die – vergleichbar der Elternzeit – einen Anspruch auf befristete vollständige oder teilweise Freistellung von der Arbeit schaffen und eine Lohnersatzleistung für diese Zeit einführen. Aktuelle Vereinbarungen der Regierungskoalition sehen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Pflege von Angehörigen einen Anspruch auf unbezahlte Freistellung von der Arbeit für die Dauer von sechs Monaten vor. Kleinbetriebe mit weniger als i.d.R. zehn Beschäftigten sollen von der Regelung allerdings ausgenommen werden. Diese „Betriebsgröße“ ist in Kirche und Diakonie häufig vorzufinden. In kirchlichen Arbeitsrechtsregelungen kann daher ein identischer Anspruch auf unbezahlte Beurlaubung zugunsten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieser „Kleinbetriebe“ vorgesehen werden. Es versteht sich von selbst, dass die Bewilligung daran geknüpft sein muss, dass betriebliche Gründe der Freistellung nicht entgegen stehen.

Für die Zukunft kommt es wesentlich darauf an, Arbeitszeiten in ihrer Dauer, ihrer Absenkung bzw. Unterbrechung und ihrer Lage so zu regeln, dass die – wechselnden – familialen Bedürfnisse der jeweiligen Lebensphase befriedigt werden können. Das setzt voraus, dass kollektiv vereinbarte Module bestehen, auf die zurückgegriffen werden kann. Die im weiteren vorgeschlagenen Regelungen zur Dauer, zur Unterbrechung und zur Lage der Arbeitszeit können als Bestandteile solcher Module genutzt werden.

#### **4.2.2. Betriebliche Anlaufstelle für Arbeitszeitfragen**

Die Erfahrungen mit der Umsetzung bestehender gesetzlicher Ansprüche auf Flexibilisierung belegen, dass oft zu schnell betriebliche Belange vorgebracht werden, etwa um einen Antrag auf Teilzeitarbeit oder auf Bewilligung einer unüblichen Arbeitszeit abzulehnen. Organisationsmühen werden gescheut, aber oft fehlen auch Kreativität und Modelle, mit denen die Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach familienkompatiblen Arbeitszeitmodellen umgesetzt werden können. Die Einschaltung einer neutralen Anlauf- und Beratungsstelle kann helfen, einen Kompromiss zwischen betrieblichen Belangen und dem Wunsch nach familienangepassten Arbeitszeiten zur beiderseitiger Zufriedenheit zu finden. Es muss sich um ein niedrigschwelliges Angebot handeln, auf das zugegriffen werden kann, bevor es zu einer konflikthaften Auseinandersetzung kommt. Die Einrichtung einer solchen Anlaufstelle sollte durch eine Arbeitsrechtsregelung vorgesehen und für die Dienststelle oder Einrichtung in einer Dienstvereinbarung konkretisiert werden. Den Dienststellen und Einrichtungen sollte es überlassen bleiben, die Anlaufstelle auszugestalten und dabei bereits bestehende Strukturen (Mitarbeitervertretung, Gleichstellungsbeauftragte) zu nutzen.

### 4.2.3. Aufstockung der Arbeitszeit

Durch das Teilzeit- und Befristungsgesetz und das Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz ist ein Anspruch auf familienbedingte Teilzeitarbeit gesetzlich abgesichert. Sofern betriebliche Belange (Teilzeit- und Befristungsgesetz) oder dringende betriebliche Belange (Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz) nicht entgegenstehen, ist Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Betrieben mit mehr als 15 Mitarbeitenden auf Antrag Teilzeitarbeit zu gewähren. Dem Recht auf Reduzierung der Arbeitszeit nach dem Teilzeit- und Befristungsgesetz steht allerdings kein Anspruch auf Aufstockung gegenüber, was sowohl eine Anpassung an die Voraussetzungen unterschiedlicher Lebensphasen erschwert als auch eine Inanspruchnahme durch Väter. Teilzeitbeschäftigte, die ihre Arbeitszeit (wieder) erhöhen möchten, sind bei der Besetzung entsprechender Stellen lediglich bevorzugt zu berücksichtigen. Hier sollte kollektiv-rechtlich – analog zur Verkürzung der Arbeitszeit nach dem Teilzeit- und Befristungsgesetz – ein Anspruch auf Aufstockung der Arbeitszeit vorgesehen werden, sofern dringende betriebliche Gründe nicht entgegen stehen. Für Kleinbetriebe, die wegen der geringen Personalkapazitäten besondere Planungssicherheit benötigen, kann stattdessen eine Regelung vorgesehen werden, die es Mitarbeitenden im Falle der Geltendmachung eines Teilzeitanpruchs gleichzeitig ermöglicht, zu vereinbaren, zu welchem Zeitpunkt sie wieder Vollzeit oder mit erhöhter Stundenzahl arbeiten wollen.

### 4.2.4. Flexible Arbeitszeitlage

Unter Work-Life-Balance-Aspekten sind betriebliche Arbeitszeitregelungen immer dann optimal, wenn die Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den betrieblichen Erfordernissen in Übereinstimmung gebracht werden. Welche Formen flexibler Gestaltung der Arbeitszeitlage ermöglicht werden können, ist von den jeweiligen betrieblichen Abläufen abhängig und daher am besten auf der Ebene der Dienststellen und Einrichtungen zu regeln. Kollektiv-vertraglich sind die Rahmenbedingungen, d.h. die Erfassung der Arbeitszeit auf Zeitkonten sowie die Modalitäten verschiedener Zeitkontenmodelle, festzulegen.

Auf einem *Zeitkonto* werden die tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden in Form von Arbeitszeitguthaben oder Arbeitszeitschulden erfasst. Hierdurch wird auch den betrieblichen Interessen nach Kapazitätsanpassung Rechnung getragen. Wird *Gleitzeit* vereinbart, können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb eines festgesetzten Rahmens selbst wählen, wann sie am Arbeitsplatz erscheinen und wann sie ihn verlassen und die so gewonnene Zeitflexibilität innerhalb festgelegter Grenzen (maximales Zeitguthaben bzw. maximale Zeitschuld) für familiäre Belange nutzen.

Statt des monatlichen Abgleichs der Arbeitszeit kann ein *Jahresarbeitszeitkonto* eingerichtet werden. Dieses erlaubt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die vereinbarte Jahresarbeitszeit in Absprache mit der Einrichtung oder Dienststelle weitgehend selbstbestimmt zu erbringen. Die Lage der individuellen Arbeitszeit kann entsprechend den familialen Erfordernissen gewählt werden.

Auf einem *Langzeitkonto* werden Ansprüche auf bezahlte Freistellung über ein Kalenderjahr hinaus festgehalten. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern können nicht nur über die Vertragsarbeitszeit hinaus geleistete Plus- oder Mehrarbeitsstunden, sondern auch Entgeltbestandteile (z.B. Sonderzahlungen oder Zeitzuschläge) gutgeschrieben werden. Langzeitkonten bieten den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedene Möglichkeiten der individuellen Lebensarbeitszeitgestaltung (z.B. Ausstieg auf Zeit zur Pflege von Angehörigen oder bei anderen besonderen familiären Situationen). (Beispiele für Regelungen finden sich im Anhang 2.)

#### **4.2.5. Zeit-Bonus für Pflege und Betreuung**

Berufliche Anforderungen mit den Erfordernissen der Sorge für die Kinder oder pflegebedürftige Angehörige zu verbinden, führt – neben der Freude, an beiden Lebensbereichen teilhaben zu können – i.d.R. zu Zeitnot und kollidierenden Terminen. Zusätzliche Freistellungsmöglichkeiten können diese Situation entschärfen. Vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die eine Reduzierung der Arbeitszeit nicht über den Familienzuschlag finanzieren können, da sie ihn nicht bekommen, ist gedient, wenn sie ihre Arbeitszeit auf Antrag um eine Stunde wöchentlich bei gleich bleibenden Bezügen reduzieren können. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die finanziellen Auswirkungen eines solchen Zeitbonus in einer diakonischen Einrichtung, die ihren „Dienst am Menschen“ rund um die Uhr sicherstellen muss, voraussichtlich deutlich höher sein werden als in einer kirchlichen Verwaltung. Der Anspruch setzt eine verbindliche Regelung voraus. Verbindlich zu regeln sind auch die Voraussetzungen für die Inanspruchnahme (bis zu welchem Alter der Kinder, Pflegestufe der Angehörigen?).

#### **4.2.6. Beurlaubungen und Arbeitsbefreiungen in familiären Ausnahmesituationen**

##### **4.2.6.1. Längerfristige Beurlaubungen**

Die Möglichkeit, sich längerfristig beurlauben zu lassen, findet sich in den meisten tarifvertraglichen und arbeitsrechtlichen Regelungen von Kirche und Diakonie. Die Zeit kann für persönliche und familiäre Belange genutzt werden. Hierbei sind allerdings auch die negativen Auswirkungen (z.B. für die Altersversorgung) zu bedenken.

#### 4.2.6.2. Arbeitsbefreiung wegen Erkrankung des Kindes und Zuschuss zum Kinderpflegekrankengeld

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Kindern unter 12 Jahren haben nach § 45 SGB V einen Anspruch auf unbezahlte Freistellung durch den Arbeitgeber. In dieser Zeit haben in einer gesetzlichen Krankenkasse Versicherte einen Anspruch auf Krankengeld gegenüber der Krankenkasse, wenn es nach ärztlichem Zeugnis erforderlich ist, dass sie/er zur Betreuung und Pflege des Kindes der Arbeit fern bleibt und eine andere im Haushalt lebende Person die Betreuung/Pflege nicht übernehmen kann. Dieser Anspruch besteht in jedem Kalenderjahr längstens für 10 Arbeitstage je Kind, für Alleinerziehende längstens für 20 Arbeitstage. Das Kinderpflegekrankengeld beträgt 70 Prozent des Bruttoverdienstes begrenzt auf 90 Prozent des Nettoverdienstes.

Diese Regelungen sind in unterschiedlicher Hinsicht verbesserungsfähig. Solange hier keine ergänzenden gesetzlichen Regelungen getroffen werden, sollten kollektiv-rechtliche Maßnahmen getroffen werden.

Für Eltern ist es hilfreich, wenn ergänzend zu den Ansprüchen des § 45 SGB V einige Tage bezahlte Freistellung zur Betreuung und Pflege kranker Kinder gewährt werden. Dadurch würden dem pflegenden Elternteil keine Einkommenseinbußen entstehen, weil statt des Krankengeldes der Lohn fortgezahlt wird.

Eine Reihe von Tarifverträgen aus der Privatwirtschaft gewähren solche Freistellungen bereits, oft auch über das 12. Lebensjahr des Kindes hinaus. Sinnvoll sind darüber hinaus auch tarifliche Regelungen, die einen Zuschuss des Arbeitgebers in Höhe des Unterschiedsbetrages zwischen dem nachgewiesenen Krankengeld und dem Nettoverdienst gewähren. Außerdem ist zu überlegen, ob in jedem Fall die Vorlage eines ärztlichen Attestes notwendig ist. Für Eltern entfielen der Zwang, bei jeder Erkrankung des Kindes sofort eine Arztpraxis aufsuchen zu müssen. Von der Vorlage eines Attestes sollte im gleichen Rahmen abgesehen werden wie bei der Erkrankung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst. (Beispiele für bereits existierende Tarifregelungen finden sich im Anhang 3.)

In gleicher Weise wie bei der Erkrankung von Kindern sollten Regelungen getroffen werden, die eine bezahlte Freistellung gewähren, wenn pflegebedürftige Angehörige wegen einer zusätzlichen Erkrankung besonders betreut und versorgt werden müssen. Weil die Vereinbarkeit von Pflege und Berufstätigkeit zur Zeit noch nicht die Aufmerksamkeit erfährt wie die Verbindung von Beruf und Kindererziehung, fehlen bislang noch Praxisbeispiele für tarifliche Regelungen.

### 4.3. (Alternierende) Telearbeit

Um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu gewährleisten, kann es sinnvoll sein, Arbeitsformen zu vereinbaren, bei denen die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter die zu leistende Arbeit nicht im Betrieb, sondern ganz oder teilweise von zuhause aus erbringt.

Vorteile für die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter sind die Ersparnis von Wegezeiten, sowie die Möglichkeit, die Arbeitszeit zuhause flexibel mit den Bedürfnissen der Familie abzustimmen. Telearbeit ist jedoch kein Ersatz für Kinderbetreuung. Auch im Rahmen der häuslichen Arbeit müssen die zeitlichen Freiräume vorhanden sein, um die zugewiesenen beruflichen Aufgaben erfüllen zu können.

Für den Arbeitgeber wird ein höheres Maß an Arbeitszufriedenheit durch mehr Selbstverantwortung der Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter bei der Gestaltung und Durchführung der Arbeit erreicht. Dadurch können familienbedingte Erwerbsunterbrechungen mit den bekannten negativen Folgen weitgehend vermieden werden. Aufwändige und kostspielige Bewerbungsverfahren für die Neubesetzung der Stelle bleiben dem Dienstgeber erspart. Die eingesparten Kosten können mit den erforderlichen Ausgaben für die Einrichtung eines Telearbeitsplatzes weitgehend gegen gerechnet werden.

Die Vereinbarung von Telearbeit und alternierender Telearbeit bedarf einer klaren Vereinbarung, die der besonderen Situation des häuslichen Arbeitsplatzes Rechnung trägt. Hierbei müssen die Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen gleichermaßen berücksichtigt und zu einem fairen Ausgleich gebracht werden. Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter muss auch bei der Telearbeit mit den erforderlichen technischen Geräten und Kommunikationsmitteln ausgestattet werden. Außerdem muss für eine strukturierte Kommunikation zwischen Leitung und Mitarbeiterin oder Mitarbeiter gesorgt werden. (Ein Beispiel für eine Arbeitsrechtsregelung findet sich im Anhang 4.)

### 4.4. Elternzeit als Beschäftigungszeit

Durch Erziehungsarbeit von Müttern und Vätern werden soziale Kompetenzen erworben, die sich für die berufliche Qualifikation vorteilhaft auswirken. Daraus ist stets die Forderung abgeleitet worden, dass Elternzeit in gewissem Umfang als berufsrelevante Qualifikation anzuerkennen ist. Das neue Tarifrecht stellt bei der Bemessung der Vergütung auf die beim Arbeitgeber verbrachte Beschäftigungszeit ab. Dies führt dazu, dass Elternzeit sich auf die Vergütung negativ auswirkt. Diese finanzielle Benachteiligung sollte beseitigt werden, in dem Elternzeit – wie für den Wehr- und Ersatzdienst bereits vorgesehen – bei der Festsetzung der Entgeltstufen anerkannt wird.

## 4.5. Unterstützungs- und Serviceleistungen

### 4.5.1. Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung

In Deutschland, insbesondere in den alten Bundesländern, klafft zwischen dem Angebot öffentlicher Betreuungsplätze für Kinder und der Nachfrage der Eltern eine Lücke. Besonders groß ist das Defizit bei der Kleinkinderbetreuung und bei der Ganztagsbetreuung von Schulkindern. Zudem fehlt es häufig an längeren und flexiblen Öffnungszeiten von Betreuungseinrichtungen und an Angeboten für die Ferienzeiten.<sup>8</sup> Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit aktiven Sorgeaufgaben stehen vor der oft nicht lösbaren Aufgabe, eine Kinderbetreuung zu finden und zu bezahlen, die den qualitativen und zeitlichen Anforderungen für den Nachwuchs in den unterschiedlichen Altersgruppen entspricht. Neue Anforderungen entstehen daraus auch für Kinderbetreuungseinrichtungen in kirchlich-diakonischer Trägerschaft. Sie stehen nicht nur vor der Herausforderung, die Qualität der in Kindertageseinrichtungen geleisteten Bildungs- und Erziehungsarbeit zu sichern und weiterzuentwickeln, sondern müssen ihre Angebot zunehmend flexibel an den zeitlichen Erfordernissen der Familien in ihrem Einzugsbereich orientieren.

Der Aufbau einer flächendeckenden, bedarfs- und qualitätsorientierten Kinderbetreuungsstruktur ist eine dringliche Aufgabe der öffentlichen Hand, die trotz von der Politik inzwischen anerkannter hoher Priorität noch mehrere Jahre in Anspruch nehmen wird. Angesichts dieser Situation hat eine betrieblich unterstützte Kinderbetreuung eine besondere Bedeutung. Darunter ist nicht nur der klassische vor allem in Großbetrieben zu findende Betriebskindergarten, sondern jegliche Form der Unterstützung bei der Betreuung zu verstehen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Kindern regelmäßig, in Ausnahmesituationen oder in den Ferienzeiten in Anspruch nehmen können.

Für die Entscheidung, ob und wenn ja, welches Modell betrieblich unterstützter Betreuung realisiert werden soll, sind neben dem Bedarf der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Gegebenheiten und Möglichkeiten des Arbeitgebers und das örtliche Umfeld zu berücksichtigen. Altersübergreifende Angebote, bei denen wie in der Familie Kinder unterschiedlicher Altersgruppen gemeinsam betreut werden und die zusätzlich die tages- oder stundenweise Betreuung in Ausnahmesituationen ermöglichen, decken die Bedürfnisse vieler Eltern ab.

Ausgaben von Arbeitgebern für Kinderbetreuung bringen auch steuerliche Vorteile. So sind die Kosten für betrieblich organisierte Kinderbetreuung als Betriebskosten zum Teil steuerlich absetzbar. Nach § 3 Nr. 33 EStG sind Leistungen des Arbeit-

---

<sup>8</sup> Betreuungsplätze für Kleinkinder unter 3 Jahren - Ost 40%, West 3-4% , Ganztagsangebote im Kitabereich - Ost 98%, West 24%.

gebers, die für die Unterbringung eines nicht schulpflichtigen Kindes bestimmt sind, einkommenssteuerfrei. Dies gilt unabhängig davon, ob diese für einen betriebsfremden oder betriebseigenen Kindergarten o.ä. aufgewendet werden. Entscheidend ist, dass die Leistung des Arbeitgebers zusätzlich zum Gehalt ausbezahlt und für diesen Zweck verwendet wird. Dies muss entsprechend nachgewiesen werden. Der Arbeitgeber kann die Leistung aber auch direkt an den betrieblichen oder betriebsfremden Kindergarten erbringen.

#### 4.5.1.1. Regelmäßige Betreuung

Eltern benötigen betriebsnahe Einrichtungen zur regelmäßigen Betreuung der Kinder vor allem dann, wenn das wohnortnahe Angebot nicht dem Bedarf entspricht. Dies gilt häufig für die Betreuung von Kindern unter drei Jahren in den alten Bundesländern. Weiterhin besteht ein Bedarf nach arbeitsplatzkompatiblen Betreuungszeiten.

Am bekanntesten ist das Modell der *betriebseigenen Kindertagesstätte*. Dieses Modell ist geeignet, wenn viele Eltern mit Kindern und einem ähnlichen Betreuungsbedarf (räumlich, zeitlich, pädagogisch) in einer großen Dienststelle oder Einrichtung, z.B. einer großen diakonischen Einrichtung, beschäftigt sind. Die Einrichtung ist Träger der Kindertagesstätte und stellt pädagogische Fachkräfte ein. (Modellbeispiele siehe Anhang 5.)

Für mittlere Dienststellen und Einrichtungen, die die Kapazitäten einer betriebseigenen Kindertagesstätte nicht benötigen, kann ein *Kooperationsmodell* besser geeignet sein. Bei diesem Modell stellen mehrere im gleichen Umfeld ansässige Betriebe oder Ämter gemeinsam ein Angebot für die Kinder ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung. Die Trägerschaft wird bei diesem Modell häufig an einen anerkannten fachkundigen Jugendhilfeträger übergeben, was die Arbeitgeber von vielen Aufgaben im Zusammenhang mit dem Betrieb der Tagesstätte entlastet. Um die eigenen Ressourcen und die spezifischen Kompetenzen der evangelischen Kirche auf dem Feld zu nutzen, bietet sich eine kirchliche Trägerschaft an. (Modellbeispiel siehe Anhang 6.)

Je nach landesgesetzlicher Regelung können für das betriebseigene wie für das Kooperationsmodell Landeszuschüsse und/oder kommunale Zuschüsse eingeworben werden.

Eine weitere Form der betrieblich unterstützten Kinderbetreuung für mittlere und kleinere Dienststellen und Einrichtungen ist die *Reservierung von Belegplätzen* in einer in der Nähe liegenden kirchlichen oder öffentlichen Kindertagesstätte. Die Bereitschaft der Träger mit Betrieben entsprechende Verträge zu schließen, hat in

der letzten Zeit deutlich zugenommen. Die Modalitäten der Zusammenarbeit sind von Fall zu Fall sehr unterschiedlich geregelt. Bei manchen Modellen beteiligen sich die Betriebe einmalig an den Investitionskosten, bei anderen Modellen stellen die Betriebe kostenlos Räumlichkeiten oder Grundeigentum zur Verfügung, in einer dritten Fallgruppe wird für die Bereitstellung der Plätze ein Entgelt gezahlt. Da die evangelische Kirche selbst Träger vieler Kindertagesstätten ist, ergeben sich hier gute Möglichkeiten für eine nutzbringende Zusammenarbeit. (Ein Modellbeispiel siehe Anhang 7.)

Die *Familienkrippe* ist ein Modell der betrieblich unterstützten Kinderbetreuung, das ein privatwirtschaftlich tätiges Unternehmen für Kinderbetreuung entwickelt hat. Bei diesem Modell betreut eine speziell qualifizierte und ausgestattete Tagesmutter maximal 5 (Klein-)Kinder von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines Arbeitgebers. Diese Modell ermöglicht eine arbeitsplatznahe, flexible und bedarfsgerechte Kinderbetreuung auch für kleinere Betriebe. Kooperationen mit anderen Arbeitgebern sind auch hier möglich. Sie kommen besonders für kleinere kirchliche Arbeitgeber in Betracht. (Ein Beispiel findet sich im Anhang 8.)

Zu den Kosten, die im Einzelfall für unterschiedliche Modelle betrieblich unterstützter Kinderbetreuung entstehen, lassen sich keine pauschalen Aussagen machen. Je nach gewählter Lösung werden sie zu unterschiedlichen Anteilen vom Arbeitgeber, von den Eltern der zu betreuenden Kinder und durch öffentliche Zuschüsse gedeckt.

#### **4.5.1.2. Betreuungsangebote für Ausnahmesituationen und Ferienzeiten**

Der Ausfall „regulärer“ Betreuungsarrangements oder zusätzliche Anforderungen des Arbeitsplatzes in Ausnahmesituationen stellen erwerbstätige Eltern vor erhebliche organisatorische Herausforderungen. Diese Notsituationen entstehen beispielsweise, wenn

- die haushaltsführende Person oder die Tagesmutter erkrankt,
- Krabbelstube, Spielkreis, Kindergarten, Hort oder Grundschule geschlossen haben,
- Eltern unerwartete berufliche Termine wahrnehmen müssen oder an einer Fortbildung mit anderen Zeitanforderungen teilnehmen,
- Eltern keine Betreuung für die Ferienzeiten haben.

Gestiegene Flexibilitäts- und Mobilitätsanforderungen haben zur Folge, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Kindern bei Betreuungsnotfällen oft nicht auf die Unterstützung von Großeltern oder anderer Familienangehöriger, die am selben Ort wohnen, zurückgreifen können, sondern andere Ersatzlösungen organisieren müssen. Arbeitgeber, die ein Ausnahme-Betreuungsangebot bereithalten, leisten nicht nur einen Beitrag zur familiären Planungssicherheit, sondern verbessern auch die



Arbeitsproduktivität. Erste Untersuchungen zeigen, dass solche Angebote vergleichsweise oft auch von Vätern in Anspruch genommen werden, und sich zudem auf die beruflichen Chancen von Frauen positiv auswirken.<sup>9</sup> Häufig wechselnde Notfalllösungen sind zudem auch für Kinder wenig förderlich. Auch aus pädagogischer Sicht ist ein Ausnahmebetreuungsangebot daher eine attraktive Alternative.

Wie bei der regulären Betreuung gibt es auch für die Betreuung in Ausnahmefällen verschiedene Modelle. Welches Modell im Einzelfall geeignet ist, hängt von Faktoren wie der absoluten Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der regionalen Betreuungsinfrastruktur und dem Alter der Kinder der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab. Nur bei sehr großem Bedarf ist eine *betriebseigene Kinderbetreuungseinrichtung für Ausnahmefälle* ein realistisches Modell, oft eignet sich eher ein *Kooperationsmodell*. (Beide Modelle wurden bei der regelmäßigen Betreuung 4.5.1.1. bereits vorgestellt.) Für kleinere Einheiten ist auch der Ankauf von „*Notbetreuungskontingenten*“ bei einer auf diese Form der Unterstützung spezialisierten Betreuungseinrichtung eine Alternative. Flexible Konzepte und Beratung bieten einige privatwirtschaftliche Dienstleister/Unternehmen an. (Ein Beispiel findet sich im Anhang 9.)

Immer mehr Arbeitgeber stellen einen großen Bedarf an *Kinderbetreuung während der Ferienzeiten* fest und reagieren mit unterschiedlichen Angeboten darauf. Viele Arbeitgeber entwickeln hier ein spezielles Angebot in den eigenen Räumlichkeiten, andere nehmen das Angebot spezialisierter Anbieter in Anspruch. (Beispiele finden sich im Anhang 10.)

#### 4.5.2. Betreuung für pflegebedürftige Angehörige

Rund fünf Millionen Menschen in Deutschland benötigen Pflegeleistungen. Gegenwärtig werden etwa 70 Prozent von nahen Angehörigen versorgt. Die Zahl der Pflegebedürftigen wird in den nächsten Jahren aufgrund des demographischen Wandels noch erheblich ansteigen. Diese Entwicklung wird die Situation von Familien in Zukunft prägen und die Anforderungen an die Unterstützung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Pflegeaufgaben durch den Arbeitgeber erhöhen.

Die Aufmerksamkeit, die Arbeitgeber diesem Thema entgegen bringen, nimmt erst seit kurzer Zeit zu. Daher gibt es erst wenige Modelle zur Unterstützung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit pflegebedürftigen Angehörigen. Die Bereithaltung von Belegplätzen in Einrichtungen der Tages- und Kurzzeitpflege ist eines der am häufigsten zu findenden Angebote, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit pflegebedürftigen Angehörigen in Notsituationen zu entlasten.

---

<sup>9</sup> Vgl. BMFSFJ (Hrsg.), *Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung. Konzepte und Praxisbeispiele*, Berlin 2002.

### 4.5.3. Beratung und Vermittlung

Die Suche nach geeigneten Lösungen für den familiären Unterstützungsbedarf ist für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mangels entsprechender öffentlicher Angebote zeit- und kraftaufwändig. Arbeitgeber, die ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Service einer hochwertigen Beratung und Vermittlung bieten, helfen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und sorgen zugleich dafür, dass sie „den Kopf bei der Arbeit“ haben können und nicht beim aktuellen familiären Versorgungsproblem.

Kirchliche und diakonische Arbeitgeber haben den Vorteil, dass sie für viele der angesprochenen Fragen auf eigene Expertise zurückgreifen können. Darüber hinaus gibt es mittlerweile auch privatwirtschaftliche Unternehmen, die Arbeitgebern diesen Service zur Verfügung stellen. (Beispiele finden sich in Anhang 11.)

### 4.5.4. Einrichtung einer Familienkasse

Für Kinder oder auch pflegende Angehörige zu sorgen, ist für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Kosten, oft auch mit Einkommenseinbußen verbunden. Etwa drei Viertel der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Kirche und Diakonie sind Frauen. Ein großer Teil ist in der unteren Hälfte des Vergütungsspektrums eingruppiert. Die Einkommenssituation erschwert in vielen Fällen die gute Versorgung und Förderung von Kindern und ermöglicht oft nicht das Anlegen eines für besondere Bedarfsfälle ausreichenden Finanzpolsters.

Eine beim Arbeitgeber eingerichtete „Familienkasse“ könnte für solche Situationen eine Hilfe bieten. Für die Familienkasse sollte ein jährlich zu bestimmender Betrag zweckgebunden zur Verfügung stehen. Diese Sozialleistung sollte mitbestimmt durch die Mitarbeitervertretungen verwaltet und vergeben werden. Die Dienstvereinbarungspartner sollten vereinbaren, ob die Inanspruchnahme der Familienkasse oder einzelner Leistungen daraus z.B. an eine Einkommensobergrenze geknüpft ist. Dabei ist jedoch zu vermeiden, dass die beantragenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Bittsteller auftreten müssen.

Je nach Situation können die Leistungen als (zinsloser) Kredit<sup>10</sup> oder als nichtrückzahlbarer Zuschuss gewährt werden. Möglich ist etwa die Gewährung von Schülerbeihilfen, Überbrückungsdarlehen bei Freistellungen für Pflegeaufgaben, die Übernahme der Gebühren für Beratung und Vermittlung von Pflegeleistungen, kostenloses Kantinenessen für Kinder, Zuschüsse zu Kindergartenbeiträgen etc. (siehe auch Abschnitt 5.3. Familienbudget). (Ein Beispiel für eine Zuschussregelung zu Kindergartengebühren siehe Anhang 12.)

---

<sup>10</sup> Dabei sind allerdings steuerliche Aspekte zu berücksichtigen. Ab einer Höhe von 2.600 EURO ist der sogenannte „geldwerte Vorteil“ eines solchen Darlehens vom Beschäftigten zu versteuern.

## 5. Wie lassen sich familienfreundliche Maßnahmen finanzieren?

Bei einer betriebswirtschaftlichen Betrachtung ist zwischen den Kosten und Nutzen familienfreundlicher Maßnahmen zu unterscheiden.

### 5.1. Realisierungskosten

Der überwiegende Teil der in dieser Arbeitshilfe vorgeschlagenen Maßnahmen verursacht keine oder nur sehr geringe Realisierungskosten. Diese Maßnahmen fußen vor allem auf Veränderungen bei der Arbeitsorganisation und erfordern hier eine höhere Aufmerksamkeit und ein größeres Engagement. Zu dieser Maßnahmengruppe gehören die

- Einrichtung einer betrieblichen Anlaufstelle für Arbeitszeitfragen,
- die Verankerung eines Anspruchs auf Aufstockung der Arbeitszeit,
- die Vereinbarung flexibler Arbeitszeitmodelle und
- die Gewährung unbezahlter Freistellungen aus familiären Gründen.

Auch die Ermöglichung von Telearbeit/Arbeit von zuhause aus fällt in diese Kategorie, weil die Kosten für die Einrichtung eines solchen Arbeitsplatzes i.d.R. durch nicht erforderliche Ausgaben für die Wiederbeschaffung von Personal überwiegend oder völlig gedeckt werden.

Zu den Maßnahmen, die Realisierungskosten verursachen, gehören

- die Einführung eines Zeit-Bonus für Pflege und Betreuung,
- die Gewährung zusätzlicher Tage bezahlter Freistellung zur Pflege von Kindern oder Angehörigen,
- die Aufstockung des Kinderkrankengeldes,
- die Bereitstellung betrieblich unterstützter Kinderbetreuung und Notfallarrangements,
- das Vorhalten von Belegplätzen in der Tages- und Kurzzeitpflege,
- Beratungs- und Vermittlungsangebote sowie
- die Einrichtung einer Familienkasse.

Die tatsächlichen finanziellen Auswirkungen der Vorschläge hängen zum einen davon ab, welches Maßnahmenbündel aus dem dargestellten Katalog möglicher Regelungen die Arbeitsrechtlichen Kommissionen bzw. die kirchlichen Tarifvertragsparteien auswählen. Die finanziellen Konsequenzen variieren zudem auch je nach Art und Struktur der einzelnen Dienststellen bzw. Einrichtungen.

Gegenüber dem Status quo würden die in dieser Arbeitshilfe dargelegten Vorschläge in ihrer Gesamtheit zu einer Personalkostensteigerung von etwa 1 bis 3 Prozent führen. Die erforderlichen Aufwendungen können zum Teil durch Umschichtung

innerhalb der kirchlichen Tarifsysteme aufgebracht oder im Rahmen künftiger Gehaltssteigerungen mitberaten werden. Für Umschichtungen innerhalb der kirchlichen Tarifsysteme bietet z.B. die im TVöD vorgesehene Leistungsvergütung einen Ansatzpunkt, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf der Grundlage einer strukturierten Leistungsbewertung gewährt werden soll. Innerhalb der evangelischen Kirche und ihrer Diakonie herrscht die Auffassung vor, dass diese Leistungsvergütung für die meisten (in der Regel kleinen) Arbeitgeber aus organisatorischen und strukturellen Gründen inadäquat ist. Im öffentlichen Dienst beläuft sich zur Zeit der Aufwand für die Leistungsvergütung auf 1 Prozent der Gesamtentgelte eines Arbeitgebers und soll schrittweise angehoben werden.

## 5.2. Der Nutzen familienfreundlicher Maßnahmen

Mit einem durchdachten Gesamtkonzept familienfreundlicher Maßnahmen können kirchliche und diakonische Einrichtungen erheblichen Nutzen erzielen. Die Investition in familienfreundliche Maßnahmen ist also langfristig betrachtet eine Kostensenkungsmaßnahme. Ein Teil der Investitionskosten kann daher vom Arbeitgeber getragen werden.

Für die Privatwirtschaft ist durch betriebswirtschaftliche Studien und Modellrechnungen bereits klar belegt, dass der realisierte Nutzen die Kosten der Maßnahmen deutlich übersteigt. So hat die sogenannte Prognos-Studie<sup>11</sup> auf der Grundlage von Controllingdaten aus zehn mittelständischen Unternehmen einen „Return on Investment“ von plus 25 Prozent ermittelt. Dabei wurde nur der direkt messbare Nutzen berücksichtigt, während indirekte, schwer messbare, aber dennoch plausibel begründbare Wirkungen wie die Erhöhung der Motivation und Identifikation unberücksichtigt blieben. (Eine Kurzzusammenfassung der Studie ist als Anhang 15 abgedruckt.)

Auch für Kirche und Diakonie gewinnt ein effizientes Personalmanagement in Zeiten knapper werdender Kassen immer mehr an Bedeutsamkeit. Allerdings fehlt es bisher an Modellrechnungen für Non-Profit-Bereiche, die eine Quantifizierung des Einsparpotenzials für diese Segmente des Arbeitsmarktes ermöglichen. Der hohe Frauenanteil an den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von etwa 75 Prozent legt die Vermutung nahe, dass das Einsparvolumen durch familienfreundliche Maßnahmen in Kirche und Diakonie besonders hoch ausfällt. Denn die unzureichende Vereinbarkeit von Familie und Beruf brennt Frauen i.d.R. nach wie vor mehr unter den Nägeln als Männern. Weitere für das Einsparpotenzial relevante Faktoren sind die spezifische Situation im jeweiligen Arbeitsmarktsegment und die Qualifikationsstruktur in den Dienststellen und Einrichtungen. Damit auf der „Einnahme-

---

<sup>11</sup> Vgl. Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen, Kosten-Nutzen-Analyse, Berlin 2005.

seite“ mit verlässlichen Zahlen gearbeitet werden kann, ist die Durchführung einer Pilotstudie zum Einsparpotenzial in kirchlichen und diakonischen Arbeitsfeldern zu erwägen.

### 5.3. Was kann ein Familienbudget leisten?

Ein Instrument, das zur Finanzierung eines Teils der hier vorgeschlagenen Maßnahmen dienen kann, ist das Familienbudget.

Das Familienbudget ist ein variabel einsetzbarer, an die Bruttolohnsumme gekoppelter Betrag, der für familienfördernde Maßnahmen zur Verfügung gestellt wird. Die Einrichtung eines solchen Budgets ist in zwei neueren Arbeitsrechtsregelungen in Kirche und Diakonie bereits vorgesehen. (Beispiel siehe Anhang 13.) Durch das Familienbudget können vor allem solche Maßnahmen finanziert werden, auf die kein rechtlicher Anspruch besteht. Je nach den Ergebnissen der Bedarfsanalyse können dies z.B. sein:

- betrieblich unterstützte Angebote zur regelmäßigen Kinderbetreuung (4.5.1.1.),
- Betreuungsangebote für pflegebedürftige Angehörige (4.5.2.),
- Kinderbetreuungsangebote für Ausnahmesituationen und Ferienzeiten (4.5.1.2.),
- Beratungs- und Vermittlungsdienste (4.5.3.),
- Leistungen aus einer Familienkasse, z.B. Schülerbeihilfen, Zuschüsse zu den Kindergartenbeiträgen, Pflegegeld, etc. (4.5.4.).

Was im einzelnen aus einem Familienbudget finanziert werden kann, ist von der vereinbarten Höhe abhängig. Als Untergrenze für ein Familienbudget erscheint mindestens ein Prozentpunkt der Bruttolohnsumme sinnvoll, da mit darunter liegenden Beträgen auch in größeren Einrichtungen kaum wirkungsvolle Maßnahmen erreicht werden können. (Eine Musterdienstvereinbarung findet sich in Anhang 14.)

Das Tarifrecht sollte eine grundsätzliche Regelung für das Familienbudget vorsehen mit der Möglichkeit, Näheres in einer Dienstvereinbarung zu regeln; die arbeitsrechtliche Regelung sollte gleichzeitig eine Lösung für den Fall vorsehen, dass eine Dienstvereinbarung nicht zustande kommt.

Als flexibles Instrument zur Finanzierung von Service- und Unterstützungsangeboten für Beschäftigte mit familiären Aufgaben stellt das Familienbudget eine gute Alternative zu den bisher gewährten Familienzuschlägen dar. Der Vorteil liegt neben der Orientierung am tatsächlichen Bedarf und der Offenheit für den wachsenden Unterstützungsbedarf pflegender Angehöriger, vor allem auch darin, dass die Kosten – auch in langfristiger Perspektive – klar zu kalkulieren sind.

## 6. Fazit

Die aktuell diskutierte Reform des Arbeitsvertrags- und Tarifrechts in Kirche und Diakonie eröffnet viele Chancen, um zeitgemäße Formen der Familienförderung im kirchlichen Arbeitsrecht zu ermöglichen. Mit der Verankerung familienfördernder Maßnahmen kann nicht nur das besondere kirchliche Engagement bei der Förderung von Familien zum Ausdruck gebracht werden; zugleich investieren kirchliche Arbeitgeber auch in ein effizientes Personalmanagement und stärken damit die eigene Zukunftsfähigkeit.

Aufgabe der zu vereinbarenden Arbeitsrechtsregelungen ist es, das Ziel der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Mütter und Väter festzuschreiben und allgemeine Rahmenbedingungen und Zielvorgaben festzulegen. Die Konkretisierung sollte dann in den kirchlichen Dienststellen und diakonischen Einrichtungen durch Dienstvereinbarungen erfolgen. So ist sicher gestellt, dass die gewählten Unterstützungsmaßnahmen sich am tatsächlichen Bedarf der einzelnen Dienststelle oder Einrichtung orientieren.

Ein wichtiger Punkt, an dem eine Familienförderung ansetzen muss, ist die Dauer und die Lage der Arbeitszeit sowie die Möglichkeit, sie familiär bedingten Bedürfnissen anzupassen. Daneben spielen Unterstützungs- und Serviceleistungen für Beschäftigte mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen eine entscheidende Rolle.

Viele der in dieser Arbeitshilfe vorgeschlagenen Maßnahmen fußen vor allem auf einer Veränderung der Arbeitsorganisation und verursachen keine oder nur sehr geringe Realisierungskosten. Andere Maßnahmen schlagen auch auf der Kosten- seite zu Buche. Für die Finanzierung von Service- und Unterstützungsangeboten bietet das Familienbudget ein flexibles und zugleich sicher kalkulierbares Instrument.

## Anhang

Im folgenden finden Sie tarifliche Regelungen, Konzepte und Praxisbeispiele zur Förderung der Familienfreundlichkeit im Betrieb. Die tariflichen Regelungen und Praxisbeispiele aus dem säkularen Bereich sind den Broschüren „Familienfreundlichkeit im Betrieb – Handlungshilfe für betriebliche Interessenvertretung“ und „Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung. Konzepte und Praxisbeispiele“, jeweils hrsg. vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, entnommen.

In diesen Broschüren finden interessierte Leserinnen und Leser noch weitere Beispiele.

### 1. Beispiel für einen Erhebungsbogen für eine Bedarfsanalyse (Nordelbische Ev.-Luth. Kirche)

#### I. Beschäftigte mit Kindern im betreuungsbedürftigen Alter

1. Zu meiner derzeitigen Lebenssituation gehört die Erziehung von Kindern.  
 ja     nein
  
2.
  - a) Wie viele Kinder leben in Ihrem Haushalt ? \_\_\_\_\_
  - b) Wie alt sind diese?  
\_\_\_\_\_ Kind/Kinder noch nicht im Kindergartenalter  
\_\_\_\_\_ Kind/Kinder im Kindergartenalter  
\_\_\_\_\_ Kind/Kinder im Grundschulalter  
\_\_\_\_\_ Kind/Kinder auf weiterführender Schule  
(Bitte vermerken Sie die jeweils zutreffende Anzahl!)
  
3. Sind Sie allein erziehend?  
 ja     nein
  
4. Welche Möglichkeiten der Kinderbetreuung nutzen Sie zur Zeit?  
 Mein(e) Ehegatte/Ehegattin/ Lebenspartner(in) betreut das Kind/die Kinder  
 Tagesmutter/Kinderfrau  
 Kindertagesstätte  
 Betreute Grundschule/Schulhort  
 Hortplatz  
 Mit Hilfe von Angehörigen, Freundinnen und Freunden ...  
 Andere Möglichkeiten, nämlich \_\_\_\_\_

5. Wie häufig begegnen Ihnen folgende Probleme bei der Betreuung Ihrer Kinder?
- a) Ein Kind ist krank und muss zu Hause betreut werden.  
o häufig o gelegentlich o selten o nie
  - b) Eine Betreuungsperson erkrankt und Sie müssen kurzfristig eine andere Betreuungsmöglichkeit finden.  
o häufig o gelegentlich o selten o nie
  - c) Die Sicherstellung der Betreuung in den Schulferien ist schwierig.  
o häufig o gelegentlich o selten o nie
  - d) Ich habe Probleme, die Kinderbetreuung während Dienstreisen und Fortbildungsveranstaltungen u.ä. sicher zu stellen.  
o häufig o gelegentlich o selten o nie
  - e) Ich habe Probleme, die Kinderbetreuung sicher zu stellen, wenn ich unvorhergesehen länger im Büro bleiben muss.  
o häufig o gelegentlich o selten o nie
6. Besonders problematisch sind bei der Kinderbetreuung auch folgende Punkte (z.B. Öffnungszeiten der Einrichtungen, keine Betreuungsmöglichkeit, Unverständnis bei Vorgesetzten oder Kolleginnen und Kollegen ....)
- 
- 

7. Sind Sie daran interessiert, gemeinsam mit anderen Mitarbeitenden eine Tagesmutter zu beschäftigen?  
o ja o nein
8. Hätten Sie gern Unterstützung bei der Suche nach einer Betreuungsmöglichkeit in der Nähe der Arbeitsstelle?  
o ja o nein
9. Auf welche andere Weise könnte das Nordelbische Kirchenamt Sie unterstützen?
- 
- 

## II. Beschäftigte, die pflegebedürftige Familienmitglieder betreuen

10. Betreuen Sie regelmäßig Pflegebedürftige?  
o ja o nein
11. Wie gut lässt sich Ihrer Ansicht nach die Betreuung der Pflegebedürftigen mit Ihrer Berufstätigkeit vereinbaren?  
o gut o eher gut o eher schlecht o schlecht



12. Welche besonderen Schwierigkeiten ergeben sich für Sie bei der Vereinbarung der Pflege mit Ihrer beruflichen Tätigkeit?

---

---

13. Auf welche Weise könnte das Nordelbische Kirchenamt Sie bei dieser Aufgabe unterstützen?

---

---

\*\*\*\*\*

Der detailliertere Fragebogen aus dem Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland, der in größeren Dienststellen und Einrichtungen angewendet werden kann, findet sich unter:

[http://www.ekd.de/download/familienfreundliches\\_kirchenamt\\_fragebogen.pdf](http://www.ekd.de/download/familienfreundliches_kirchenamt_fragebogen.pdf).

### **Beratung und Unterstützung**

bietet das audit berufundfamilie der Hertie-Stiftung. Das audit unterstützt Unternehmen und Verwaltungen seit 1995 darin, Unternehmensziele und Mitarbeiterinteressen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in eine tragfähige Balance zu bringen, ermittelt die Potenziale und bietet individuelle Lösungen.

Nähere Informationen zum audit finden sich unter: [www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de).

## **2. Regelung zur Einführung eines Sabbatjahres in der Freien und Hansestadt Hamburg**

Durch das mit Wirkung vom 01.01.1998 in Kraft getretene „Gesetz zur sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen“ vom 06.04.1998 wurden die sozialversicherungsrechtlichen Voraussetzungen für die Einführung des „Sabbatjahres“ im Arbeitnehmerbereich geschaffen.

Das Gesetz regelt für flexible Arbeitszeitmodelle, welche Freistellungen von der Arbeitsleistung bei durchgehender Entgeltfortzahlung vorsehen, dass auch Zeiten der Freistellung eine Beschäftigung gegen Entgelt im Sinne des Sozialversicherungsrechts darstellen (§ 7 Abs.1a SGB IV). Damit ist der Schutz der gesetzlichen Kranken-, Pflege-, Renten- und Arbeitslosenversicherung auch in Phasen der Freistellung von der Arbeitsleistung gewährleistet.

Die Teilnahme am Sabbatjahrsmodell kann ab sofort vereinbart werden.

Sabbatjahrm Modelle stellen hinsichtlich der Verteilung der Arbeitszeit eine besondere Form der Teilzeitbeschäftigung dar, für die die Protokollnotiz zu § 15 Abs. 1 BAT bzw. § 15 Abs. 1 MTArb die tarifrechtliche Grundlage ist. Dadurch soll es den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ermöglicht werden, am Ende bzw. während des Gesamtzeitraums einer mehrjährigen Teilzeitbeschäftigung für ein Jahr freigestellt zu werden. Dabei soll in der Regel die Arbeitszeit, die auf das Freistellungsjahr entfällt, in den vorangehenden Jahren der Teilzeitbeschäftigung mindestens zur Hälfte vorgearbeitet werden.

#### 1. Sabbatjahr-Varianten :

Eine Teilzeitbeschäftigung in Form eines Sabbatjahrm Modells kann für einen Zeitraum von mindestens zwei Jahren und höchstens sieben Jahren vereinbart werden.

Mit der Maßgabe, dass das Sabbatjahr in der Regel frühestens ab der Hälfte des gesamten Teilzeitbewilligungszeitraums (Vollbeschäftigung + Nichtbeschäftigung) zusammenhängend genommen werden kann, ergeben sich im wesentlichen folgende Teilzeitvarianten:

- vierjährige Teilzeitbeschäftigung im Umfang von 75 v.H. der Arbeitszeit, jedoch ausgestaltet als dreijährige Vollbeschäftigung zuzüglich einjähriger Freistellung – frühestens nach zwei Jahren,
- fünfjährige Teilzeitbeschäftigung im Umfang von 80 v.H. der Arbeitszeit, jedoch ausgestaltet als vierjährige Vollbeschäftigung zuzüglich einjähriger Freistellung – frühestens nach zwei Jahren und sechs Monaten,
- sechsjährige Teilzeitbeschäftigung im Umfang von 83,33 v.H. der Arbeitszeit, jedoch ausgestaltet als fünfjährige Vollbeschäftigung zuzüglich einjähriger Freistellung – frühestens nach drei Jahren,
- siebenjährige Teilzeitbeschäftigung im Umfang von 85,71 v.H. der Arbeitszeit, jedoch ausgestaltet als sechsjährige Vollbeschäftigung zuzüglich einjähriger Freistellung – frühestens nach drei Jahren und sechs Monaten.

#### 2. Teilzeitbeschäftigung während der Ansparphase

In der Ansparphase muss die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter nicht zwingend vollbeschäftigt sein. Während der Ansparphase kann auch Teilzeitbeschäftigung ausgeübt werden. So kann z.B. eine Angestellte oder ein Angestellter bei einer Teilzeitbeschäftigung von 50 v.H. der regelmäßigen Arbeitszeit über einen Zeitraum von drei Jahren die Arbeitszeit auch so verteilen, dass nach zwei Jahren Arbeitsleistung von 75 v.H. der regelmäßigen Arbeitszeit ein Jahr Freistellung folgt. Für den Gesamtzeitraum der Teilzeitbeschäftigung von drei Jahren werden dann 50 v.H. der Vergütung gezahlt. Anders ausgedrückt: Anstatt bei einer Teilzeitbeschäftigung mit der Hälfte der regelmäßigen Arbeitszeit ein Jahr voll zu arbeiten und ein Jahr freigestellt zu werden, kann die Angestellte oder der Angestellte für ein halbes Gehalt

auch über zwei Jahre mit drei Viertel der regelmäßigen Arbeitszeit arbeiten und dann ein Jahr frei nehmen.

### 3. Arbeitsvertragliche Vereinbarungen (Nebenabrede)

In der arbeitsvertraglichen Vereinbarung ist festzulegen, mit welchem Arbeitszeitumfang (z.B. 75 v.H., 80 v.H. usw.) die bzw. der Beschäftigte während der Gesamtdauer des Modells als Teilzeitbeschäftigte bzw. Teilzeitbeschäftigter gilt, welche Zeiten als Arbeitsphase und als Freizeitphase bestimmt sind und in welchem Umfang die Arbeitsleistung während der Arbeitsphase zu erbringen ist.

Um die für Ausnahmefälle vorgesehene Rückabwicklung eines vorzeitig beendeten Sabbatjahrmodells rechtlich abzusichern, ist folgende Formulierung in die Vereinbarung aufzunehmen:

„Die Vereinbarung wird rückwirkend aufgelöst, wenn während des Sabbatjahrmodells das Arbeitsverhältnis endet, eine langfristige Beurlaubung bewilligt wird oder das Sabbatjahrmodell im Falle der Gewährung eines Mutterschutzes oder eines Erziehungsurlaubs einvernehmlich beendet wird.“

In den Fällen, in denen durch die Lage des Freistellungsjahres Überzahlungen entstehen können, ist die Vereinbarung mit dem nachstehenden Vorbehalt der Rückforderung zuviel gezahlter Bezüge zu versehen:

„Die Zahlung der Vergütung steht unter dem Vorbehalt, dass das Sabbatjahrmodell nicht vorzeitig beendet wird. Soweit durch eine vorzeitige Beendigung Überzahlungen eintreten, sind zuviel gezahlte Bezüge nach § 36 Abs. 6 BAT/ § 31 Abs. 6 MTArb und den dazu ergangenen Durchführungshinweisen zurückzuzahlen.“

Unterzahlungen siehe Nr. 9.

Im übrigen bindet die Entscheidung über die beantragte Teilzeitbeschäftigung und den Freistellungszeitraum grundsätzlich sowohl die Arbeitnehmerin oder den Arbeitnehmer als auch die Dienststelle. Eine Änderung des Umfangs der Arbeitszeitemäßigung oder eine Rückkehr zur Vollbeschäftigung ist während der Dauer des Bewilligungszeitraums der Teilzeitbeschäftigung in Form des Sabbatjahrmodells nur in Ausnahmefällen im gegenseitigen Einvernehmen möglich.

### 4. Tarifliche Auswirkungen eines Sabbatjahrmodells

Vergütung, Zuwendung, Urlaubsgeld, vermögenswirksame Leistungen

Die Arbeitnehmerin bzw. der Arbeitnehmer erhält entsprechend dem vereinbarten Umfang der Teilzeitbeschäftigung die aus § 34 Abs. 1 Unterabs. 1 Satz 1 BAT bzw. § 30 Abs. 2 Unterabs. 1 Satz 1 MTArb sich ergebenden Bezüge sowohl während der Arbeitsphase als auch während der Freizeitphase.

Die Inanspruchnahme der Freizeitphase hat keine Auswirkungen auf die Lebensaltersstufe oder Lohnstufe und führt nicht zu einer Verlängerung von Bewährungs- oder Tätigkeitszeiten. Die Arbeitnehmerin bzw. der Arbeitnehmer gilt auch hinsichtlich der Berechnung der Zuwendung, des Urlaubsgeldes und der vermögenswirksamen Leistungen als teilzeitbeschäftigte Arbeitnehmerin bzw. teilzeitbeschäftigter Arbeitnehmer.

Der Beihilfeanspruch besteht grundsätzlich weiter. Die Beihilfe wird aber während der gesamten Laufzeit des Sabbatjahrmodells nur anteilig gem. § 40 Unterabs. 2 BAT/ § 46 MTArb gewährt.

#### 5. Arbeitsunfähigkeit

Eine während der Arbeitsphase (Ansparphase) eintretende Arbeitsunfähigkeit, die länger andauert als Krankenbezüge gezahlt werden, führt zu einer Verlängerung der Ansparphase um den Zeitraum, für den kein Anspruch auf Krankenbezüge besteht. Dafür wird das in der Arbeitsphase angesparte Geld unabhängig davon, ob Arbeitsunfähigkeit besteht, in der vereinbarten Höhe in der Freizeitphase durchgezahlt. Die Freizeitphase verlängert sich durch eine Arbeitsunfähigkeit nicht. Da keine Arbeitspflicht besteht, ist es für den Arbeitgeber unerheblich, ob die oder der in der Freizeitphase befindliche Arbeitnehmerin bzw. Arbeitnehmer arbeitsfähig ist oder nicht.

Die Überwachung von Fortzahlungsfristen für die Zahlung von Krankenbezügen in der Freizeitphase entfällt.

Um eine gewisse Planungssicherheit für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewährleisten, kann eine durch Krankheit notwendig gewordene Verlängerung der Arbeitsphase auch nach der Freizeitphase erfüllt werden.

Sollte die Arbeitnehmerin bzw. der Arbeitnehmer nach Ablauf der Freizeitphase arbeitsunfähig sein, gilt der erste Tag, an dem sie bzw. er die Arbeit hätte wieder aufnehmen müssen, als Beginn für die Berechnung der Fortzahlungsfrist im Krankheitsfall. § 37 Abs. 2 Unterabs. 2 BAT / § 71 Abs. 5 bzw. § 42 Abs. 2 MTArb.

#### 6. Erholungsurlaub

Bei einer Teilzeitbeschäftigung in Form des Sabbatjahrmodells hat die Arbeitnehmerin oder der Arbeitnehmer in den Jahren, in denen die Arbeitsleistung – verteilt auf fünf Arbeitstage der Woche – erbracht wird, den tariflichen Urlaubsanspruch. In dem Urlaubsjahr, in dem die einjährige Freistellungsphase beginnt oder endet, vermindert sich der Erholungsurlaub für jeden zusätzlichen arbeitsfreien Tag der Freistellungsphase um ein Zweihundertsechzigstel.

Beispiel:

Beginn der Freistellungsphase am 01.04. eines Jahres bei einem Jahresurlaubsanspruch von 30 Arbeitstagen:

39 Wochen x 5 Arbeitstage = 195 zusätzliche freie Arbeitstage

$$\frac{30 \times 195}{360} = 15,625$$

30 - 15,625 = 14,375 Urlaubstage, aufgerundet ergeben sich 15 Urlaubstage für die Zeit vom 01.01. bis 31.03. des Jahres.

Für Arbeitnehmerinnen bzw. Arbeitnehmer, die während der Arbeitsphase der Teilzeitbeschäftigung in Form des Sabbatjahrsmodells nicht wie Vollbeschäftigte an fünf Tagen der Woche arbeiten, vermindert sich der Erholungsurlaub nach den gleichen Grundsätzen, die bei einer Verteilung ihrer Arbeitszeit im Durchschnitt des Urlaubsjahres auf weniger als fünf Arbeitstage in der Kalenderwoche gelten.

Ist die Freistellungsphase gleich Kalenderjahr entsteht kein Urlaubsanspruch für dieses Kalenderjahr.

Die Urlaubsvergütung/der Urlaubslohn berechnet sich auf der Grundlage der Bezüge aus der Teilzeitbeschäftigung nach den tariflichen Vorschriften.

Ein vor Beginn der Freizeitphase noch bestehender und nicht erfüllter Urlaubsanspruch kann unter Umständen nach § 47 Abs. 7 BAT bzw. § 53 Abs.1 MTArb während der Freizeitphase verfallen. Die Arbeitnehmerin bzw. der Arbeitnehmer sollte hierauf hingewiesen werden.

Für die Berechnung des Aufschlags zur Urlaubsvergütung nach § 47 Abs. 2 BAT bzw. des Zuschlags zum Urlaubslohn nach § 48 Abs. 2 Buchst.b MTArb im Anschluss an die Freizeitphase gelten die tariflichen Vorschriften.

## 7. Mutterschutz

Ausfallzeiten durch Mutterschutzfristen unterbrechen nicht das Sabbatjahrsmodell. Das Teilzeitmodell wird sowohl in der Beschäftigungsphase als auch in der Freistellungsphase ungeachtet dieser Unterbrechungen fortgesetzt. Während der Mutterschutzfrist kann das Sabbatjahrsmodell einvernehmlich beendet werden (vergl. Nr. 3).

Während der Schutzfristen ist für die Berechnung des Arbeitsentgelts nach § 11 MuSchG bzw. für die Berechnung des Zuschusses zum Mutterschaftsgeld nach § 14

MuSchG von dem aufgrund der Teilzeitvereinbarung zustehenden anteilig gekürzten Arbeitsentgelt auszugehen. Auf die Tatsache, dass die Arbeitnehmerin in der Arbeitsphase eine volle Arbeitsleistung erbracht hat, kommt es nicht an, weil ein Verdienst im Sinne des § 11 Abs. 1 Satz 1 MuSchG nicht erzielt worden ist, wenn die erbrachte Arbeitsleistung durch einen tariflich vorgesehenen Freizeitausgleich abgegolten worden ist (vgl. Nr. 16.3 Abs. 1 Satz 2 der Durchführungshinweise zum MuSchG).

#### 8. Erziehungsurlaub, Sonderurlaub aus familiären Gründen

Die Zeiten eines Erziehungsurlaubs oder Sonderurlaubs ohne Fortzahlung der Bezüge z.B. aus familiären Gründen nach § 50 Abs. 2 BAT bzw. § 55 Abs.2 MTArb werden weder auf die Arbeitsphase noch auf die Freizeitphase angerechnet, so dass nach Beendigung des Erziehungsurlaubs/Sonderurlaubs die Arbeits- oder Freizeitphase fortgesetzt wird.

Im Falle eines Erziehungsurlaubs während des Teilzeitmodells besteht sowohl in der Arbeits- als auch in der Freistellungsphase die Möglichkeit, das Modell zu unterbrechen oder es zu beenden.

Im Falle einer sonstigen länger als drei Jahre andauernden Beurlaubung sollte das Sabbatjahrmmodell beendet werden.

Abwicklungsmodalitäten siehe Nr. 9.

#### 9. Vorzeitiger Abbruch eines Sabbatjahrmodells

Im Fall des vorzeitigen Abbruchs eines Sabbatjahrmodells (z.B. wegen Beendigung des Arbeitsverhältnisses oder längerfristiger Beurlaubung) sind die Bezüge für die Zeiträume, für die die Arbeitnehmerin bzw. der Arbeitnehmer eine höhere als die der ausgezahlten Bezüge entsprechende Arbeitsleistung erbracht hat, nachzuzahlen. Die Arbeitnehmerin bzw. der Arbeitnehmer ist vergütungs- bzw. lohnrechtlich so zu stellen, wie es der erbrachten Arbeitsleistung entspricht.

Die steuerliche Behandlung des Nachzahlungsbetrages richtet sich nach den einschlägigen Vorschriften, hinsichtlich der sozialversicherungsrechtlichen Fragen wird auf das Gesetz zur sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen vom 06.04.1998 (BGBl. I S. 688) verwiesen. ...

Im Falle des Todes der Arbeitnehmerin bzw. des Arbeitnehmers gehen Nachzahlungsansprüche ggf. auf den oder die Erben bzw. Erbinnen über.

Wird ein Sabbatjahrmmodell in dem Fall, in dem die Freizeitphase ausnahmsweise nicht am Ende des Gesamtzeitraums liegt, nach Ablauf der Freizeitphase vorzeitig

abgebrochen, hat die Arbeitnehmerin bzw. der Arbeitnehmer etwaige überzahlte Beträge zu erstatten, soweit nicht aus Billigkeitsgründen auf die Rückzahlung verzichtet wird.

Die Rückforderung zuviel gezahlter Bezüge richtet sich nach § 36 Abs. 6 BAT/ § 31 Abs. 6 MTArb und den dazu ergangenen Durchführungsvorschriften des Personalamtes. Im Todesfall sind Rückforderungsansprüche ggf. an den oder die Erben bzw. Erbinnen zu richten, soweit nicht aus Billigkeitsgründen auf die Rückforderung verzichtet wird.

#### 10. Nebentätigkeit

Der zulässige Umfang von Nebentätigkeiten während des Sabbatjahrmodells (Ansparphase einschließlich Freizeitphase) richtet sich nach den jeweiligen Bestimmungen.

Bei der Genehmigung von Nebentätigkeiten ist das Mitbestimmungsrecht des Personalrats zu beachten.

#### 11. Ruhegeld (Erstes und Zweites Ruhegeldgesetz)

Die für die gesamte Dauer des Sabbatjahrmodells vereinbarte durchschnittliche Arbeitszeit wird im Verhältnis zur regelmäßigen durchschnittlichen wöchentlichen Arbeitszeit einer entsprechenden vollbeschäftigten Arbeitnehmerin bzw. eines Arbeitnehmers für die ruhegeldfähigen Bezüge zugrunde gelegt.

Auf die Möglichkeit einer Versorgungsberatung durch die Besoldungs- und Versorgungsstelle – Sachgebiet 43 – wird hingewiesen.

#### 12. Allgemeines

Das Personalamt bittet, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in betriebsüblicher Weise über die Möglichkeiten und Voraussetzungen eines Sabbatjahrmodells zu informieren.

Damit zu gegebener Zeit ein Überblick über die Akzeptanz des Sabbatjahrmodells gewonnen werden kann, wird vorsorglich um statistische Aufzeichnungen gebeten.

<http://fhh.hamburg.de/stadt/Aktuell/behoerden/personalamt/zz-stammdaten/download-dateien/sabbatjahr-pdf,property=source.pdf>

Das Rundschreiben bezieht sich auf die bis zum 31.10.2006 geltenden Tarifverträge. Diese Tarifverträge sind am 1.11.2006 durch den Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) ersetzt worden. Das Rundschreiben steht inhaltlich insofern unter dem Vorbehalt, als der TV-L den ersetzten Tarifverträgen gegenüber gleichlautende Regelungen enthält. Unter Vorbehalt stehen ebenso die Hinweise auf die sozialversicherungsrechtlichen Vorschriften.

Eine Musterdienstvereinbarung der Evang. Kirche in Württemberg zur Einrichtung eines Arbeitszeitkontos findet sich unter:

<http://www.lakimav.de/downloads/musterdveinrichtungvonarbeitszeitkonten fuer dia.pdf>

### **3. Beispiele für tarifliche Regelungen zur Arbeitsbefreiung bei Erkrankung des Kindes und zum Zuschuss zum Kinderpflegekrankengeld**

**Beispiel: HTV IBM, Vereinbarkeit von Beruf und Familie**

§ 6 Freistellung zur Pflege eines erkrankten Kindes

...Für Kinder, die das 14. Lebensjahr noch nicht vollendet haben, kann bis zu 5 Tagen bezahlte Freistellung pro Kind und Kalenderjahr in Anspruch genommen werden. ...

\*\*\*\*\*

**Beispiel: MTV Reisegewerbe**

§ 9

Anspruch auf bezahlte Freizeit: bei plötzlicher schwerer Erkrankung von Kindern unter 12 Jahren bis zu 3 Tagen, Kinder ab 12 (bis 17 Jahren) bis zu 5 Tagen. Insgesamt dürfen 9 Tage pro Kalenderjahr nicht überschritten werden. Gesetzlich Ansprüche (RVO) bleiben hiervon unberührt. Der Anspruch besteht nur, wenn die bezahlte Freizeit im engen zeitlichen Zusammenhang mit dem Ereignis genommen wird.

\*\*\*\*\*

**Beispiel: MTV Metall- und Elektroindustrie, Nordwürttemberg/Nordbaden**

§ 13

... Die Beschäftigten erhalten zu dem gemäß § 45 SGB V gewährten Krankengeld einen Zuschuss in Höhe der Differenz zwischen dem Krankengeld und 100% der monatlichen Nettobezüge.



#### 4. Ein Beispiel für eine Arbeitsrechtsregelung zur Telearbeit findet sich unter:

<http://www.lakimav.de/downloads/kaowuerttembergmitaruestand20070420.pdf>  
(Anlage 7 zur KAO).

Die Ev. Kirche der Pfalz hat eine Dienstvereinbarung über alternierende Telearbeit im Landeskirchenrat abgeschlossen. Informationen erteilt die Ev. Kirche der Pfalz, Domplatz 5, 67346 Speyer, Tel.: 06232/667-0

#### 5. Beispiele für betriebseigene Kinderbetreuung Kindertageshorte Schwäbisch Hall

##### Modell/Projekt

betriebseigene Kindertagesstätte

##### Zielgruppe

Eltern der Bausparkasse Schwäbisch Hall

##### Konzept

- über 90 Plätze für Kinder von 3 Jahren bis zum Ende der Grundschulzeit
- Ganztags und ganzjährig

##### Träger des Modells/Projekts

Bausparkasse Schwäbisch Hall

##### Partner/in

Landesjugendamt

##### Finanzierung/geschätzte Kosten

seit ca. 6 Jahren: Unternehmen

Landeszuschuss nach § 8 des KITA-Gesetzes

Elternbeiträge nach Betreuungsumfang und Einkommenshöhe

##### Ansprechpartner/in

Corinna Krahl

Bausparkasse Schwäbisch Hall

Crailsheimerstr. 52

74523 Schwäbisch Hall

## Krippe und Kindergarten im Evangelischen Johannesstift, Berlin

### Modell/Projekt

Krippe und Kindertagesstätte im Ev. Johannesstift

### Zielgruppe

in der Krippe der Kindertagesstätte werden Kinder im Alter von vier Monaten bis zum Wechsel in die Gruppe der Altersmischung (in der Regel mit 2,5 Jahren) betreut

### Konzept

- die Krippe befindet sich in separaten Räumen der Kindertagesstätte
- die Kindertagesstätte verfügt über einen großen Garten mit Spielgeräten

Betreuung der Kinder zwischen 6.00 h und 17.00 h, jeweils 15 Kinder bilden eine Gruppe

inhaltliche Arbeit richtet sich am Berliner Bildungsprogramm aus, Kinder mit Behinderungen werden in den Gruppen mit einer zusätzlichen Fachkraft für Integration betreut

### Träger des Modells/Projekts

Ev. Johannesstift, Berlin

### Partner/in

--

### Finanzierung/geschätzte Kosten

Eltern werden einkommensabhängig an den Kitakosten beteiligt

### Ansprechpartner/in

Gabriele Sprotte

Ev. Johannesstift

Schönwalder Allee 26

13587 Berlin

Tel.: 030 - 33609 - 643

# Kindertagesstätte der Diako Flensburg

## Modell/Projekt

KAPERNAUM

Kindertagesstätte der DIAKO Flensburg;

gegründet 1974 als Kindergarten für die Kinder von Mitarbeitenden, heute auch offen für alle Flensburger

## Zielgruppe

Kinder im Alter von 2 bis 12 Jahren, ab 2008 von 0 bis 12 Jahren

## Konzept

3 Kindergartengruppen mit bis zu 22 Kindern und eine Hortgruppe mit bis zu 15 Kindern

- zu den Besonderheiten gehört die „Tagesgruppe“, eine Einrichtung für auffällige Kinder, denen die Einweisung in ein Heim oder in eine Pflegefamilie droht, die Kinder werden in die Hortgruppe integriert
- die Einrichtung hat ganzjährig täglich von 6 bis 18 Uhr geöffnet – Schließzeiten nur zwischen Weihnachten und Neujahr
- für das Bündnis der Familie in Flensburg ist die KiTa Notfallkindergarten – Unternehmen können für ihre Mitarbeiter/innen Betreuungskontingente einkaufen, die die Mitarbeiter/innen im Notfall nutzen können (z.B. Tagesmutter/Oma/Ehepartner krank)
- der Notfallkindergarten ist als Projekt angelegt und heißt KÄNGURUH
- In Planung für 2008:  
durch einen Umzug in eine größere Immobilie wird es ab Frühjahr 2008 die KiTa als HAUS DER KINDER geben mit der Erweiterung des Angebotes um eine weitere Kindergartengruppe, eine Krippengruppe und einer Praxis für Frühförderung

## Träger des Modells/Projekts

Die DIAKO

## Partner/in

Für KÄNGURUH: Das Bündnis für Familie in Flensburg, Flensburger Unternehmen

### **Finanzierung/geschätzte Kosten**

Für KÄNGURUH: Die Kosten belaufen sich auf bis zu 10.000,- Euro, die von den Unternehmen durch Erwerb der Kontingente erbracht werden.

Die Investitionen für den Umzug werden durch die DIAKO getragen mit Unterstützung durch die AKTION MENSCH.

### **Ansprechpartner/in**

Dipl. Päd. Christiane Johannsen

DIAKO-KiTa Kapernaum

Marienhölungsweg 8

24939 Flensburg

0461/8122140

kiga@diako.de

## **6. Beispiel für ein Kooperationsmodell**

### **Vaude Kinderhaus**

#### **Modell/Projekt**

Betriebliche Einrichtung mit Öffnung zum Dorf

#### **Zielgruppe**

Beschäftigte der Vaude Sport GmbH Co.KG,  
Eltern aus der Stadt Tettngang

#### **Konzept**

25 Plätze

Kinder im Alter von 1 - 10 Jahren

Betreuungszeit: 7.00 h - 17.00 h

#### **Träger des Modells/Projekts**

Vaude Sport GmbH & Co.KG in Tettngang/Oberschwaben

#### **Partner/in**

Stadt Tettngang, Grundschule, Jugendamt, Gesundheitsamt,  
private und kommunale Einrichtungen der Ergo-, Kinder- und Jugendtherapie

#### **Finanzierung/geschätzte Kosten**

100.000,- Euro einmaliger Zuschuss durch Vaude

20.000,- Euro Betriebskosten Vaude

29.000,- Euro Landesmittel

25.000,- Euro Elternbeiträge

25.000,- Euro Stadt Tettngang

#### **Ansprechpartner/in**

Katja Fritsche

Vaude Sport GmbH & Co.KG

Kinderhaus

Vaudestr. 4/1

88069 Tettngang

## 7. Beispiel Belegplätze

### Modell/Projekt

Finanzierung von Belegrechten in neu zu errichtenden Einrichtungen eines Trägers

### Zielgruppe

Eltern als Beschäftigte von fünf Kieler Unternehmen

### Konzept

### Träger des Modells/Projekts

Arbeiterwohlfahrt Kreisverband Kiel

### Partner/in

Landesentwicklungsgesellschaft Schleswig-Holstein (LEG)

Provinzial Versicherung Kiel

Stadtwerke Kiel AG

Sparkasse Kiel

Landesbank

### Finanzierung/geschätzte Kosten

Unternehmen kaufen Belegrechte; Zuschuss zu den Investitionskosten, teilweise auch zu den Personal- und Betriebskosten

Stadt Kiel Zuschuss zu den Personalkosten

Landesmittel (Zuschuss zu den Personalkosten)

Elternbeiträge

### Ansprechpartner/in

Bernd Zwirner

AWO-Kreisverband Kiel

Preetzer Str. 35

24143 Kiel

## 8. Beispiel Familienkrippe

### Modell/Projekt

Familienkrippen auf Basis der Kindertagespflege

### Zielgruppe

Arbeitgeber

Eltern/Kinder von Beschäftigten

### Konzept

Kinderbetreuung in kleinen, überschaubaren Gruppen mit familiärer Atmosphäre;

flexible Betreuung von Kindern zwischen acht Wochen und ca. zwölf Jahren;

Platzsharing ist möglich

Vertretung bei Urlaub oder Krankheit der Betreuungsperson

### Träger des Modells/Projekts

pme Familienservice

### Partner/in

verschiedene Arbeitgeber

### Finanzierung/geschätzte Kosten

abhängig vom Angebot und vom Vertrag

### Ansprechpartner/in

Gisela Erler

pme Familienservice GmbH

Flottwellstr. 4 - 5

10785 Berlin

Tel.: 030/263935-70

## 9. Beispiel Kindernotfallbetreuung

### Modell/Projekte

Notfallbetreuung der Leibniz-Universität Hannover  
(Back-up-Betreuung) „CompanyKids Königskinder“

### Zielgruppe

Kinder der Mitarbeiter/innen und Studierenden im Alter von 2 Monaten bis 12 Jahren

### Konzept

ganzjähriges Angebot

### Träger des Modells/Projekts

pme Familienservice

### Partner/in

pme Familienservice

### Finanzierung/geschätzte Kosten

pro (Kinderbetreuungs-) Tag ca. 150,- Euro

### Ansprechpartner/in

Helga Gotzmann  
Gleichstellungsbüro  
Leibniz Universität Hannover  
Wilhelm-Busch-Str. 4  
30167 Hannover  
Tel.: 0511/7623565



## 10. Beispiele Kinderbetreuung während der Ferienzeiten

### Kirchenamt der Evang. Kirche in Deutschland

#### Modell/Projekte

zweiwöchige Ferienbetreuung für Kinder von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Kirchenamt der EKD

#### Zielgruppe

Kinder im Alter von 3 - 12 Jahren

#### Konzept

Das ganztägige Ferienprogramm hat einen religionspädagogischen Ansatz und steht jedes Jahr unter einem neuen Motto (2006: Schöpfung erfahren – Natur erleben; 2007: Alles, was lebt und webt – Gott hat uns kunstvoll gemacht!)

#### Träger des Modells/Projekts

Kirchenamt der EKD

#### Partner/in

pme Familienservice, Hannover

#### Finanzierung/geschätzte Kosten

Kirchenamt ca. 2.500,- Euro

Elternbeiträge in Höhe von 40,- Euro pro Woche/Kind;

(Alleinerziehende zahlen weniger)

#### Ansprechpartner/in

Petra Sprung, Referat für Chancengerechtigkeit der EKD

Herrenhäuser Str. 12

30419 Hannover

Tel.: 0511/2796-442

## **Bundesvertretung des Diakonischen Werkes der EKD und des Oberkirchenrates Stuttgart**

### **Modell/Projekte**

bis zu 3 Wochen Ferienbetreuung für Kinder von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Bundesvertretung des Diakonischen Werkes der EKD und des Oberkirchenrates Stuttgart sowie für Freundinnen und Freunde der Kinder (gesetzliche Unfallversicherung greift dann nicht!)

### **Zielgruppe**

Kinder im Alter von 3 bis 12 Jahren (Ausnahmen sind im Einzelfall möglich)  
täglich von 8.30 h - 16.30 h, freitags bis 15.00 h

### **Konzept**

geleitete Ferienbetreuung mit einem „offenen“ Konzept

### **Träger des Modells/Projekts**

Bundesvertretung des DW der EKD und Oberkirchenrat Stuttgart

### **Partner/in**

--

### **Finanzierung/geschätzte Kosten**

Kosten der Betreuung bei Vergütungsgruppe bis BAT IV a:

- bei einem Kind pro Woche 33,- Euro
- bei zwei und mehr Kindern pro Kind/Woche 27,50 Euro

ab BAT III:

- bei einem Kind pro Woche 44,- Euro
  - bei zwei und mehr Kindern pro Kind/Woche 33,- Euro
- Ermäßigung für Alleinerziehende: 5,- Euro pro Kind/Woche

Essensbetrag: 2,- Euro

### **Ansprechpartner/in**

Wilfried Seifert

Bärbel Geiger

Personalabteilung des Diakonischen Werkes der EKD

Stafflenbergstr. 76

70184 Stuttgart

## **Kinderbetreuung in den Ferien – Eine Kooperation des Landeskirchenamtes Wolfenbüttel und der Polizei Wolfenbüttel**

### **Modell/Projekt**

Kinderbetreuung in den Ferien

### **Zielgruppe**

Kinder der Angestellten und Beamten bis zum 10. Lebensjahr

### **Träger des Modells/Projekts**

Polizeiinspektion und Landeskirchenamt Wolfenbüttel

### **Partner/in**

EFB, Bündnis für Familie, Stadt und Landkreis Wolfenbüttel, alle am Öffentlichen Dienst angeschlossenen Einrichtungen und größere Firmen wie z.B. Jägermeister

### **Finanzierung/geschätzte Kosten**

zur Zeit Elternbeitrag 30,- Euro pro Kind für 5 Tage,  
Ferienbetreuung täglich von 8.00 - 13.00 h,  
gefördert aus Landesmitteln „Brückenjahr“

### **Ansprechpartner/in**

Anja Grätias

Gleichstellungsbeauftragte des Landeskirchenamtes Wolfenbüttel

Dietrich-Bonhoeffer-Str. 1

38300 Wolfenbüttel

Tel.: 05331-802-268

## **Wilde 13 – Kinderbetreuung in den Ferien. Eine Kooperation unter Beteiligung der Evangelische Kirche der Pfalz**

### **Modell/Projekte**

Kinderbetreuung in den Ferien

### **Zielgruppe**

Kinder von 6 bis 11 Jahren von Beschäftigten der Speyerer Behörden und Einrichtungen

### **Konzept**

Im Jahr 2003 wurde die Ferienbetreuung für Kinder von Mitarbeitern Speyerer Behörden gegründet unter dem Namen „Wilde 13“. Die Ferienbetreuung läuft unter einem bestimmten Motto in den ersten beiden Wochen der Sommerferien. Ca. 35 bis 40 Kinder werden von einem professionellen Betreuungsteam zwischen 7.30 bis 13.30 Uhr betreut. Neben Spiel, Spaß, Abenteuer gehört auch ein gemeinsames Frühstück dazu.

### **Träger des Modells/Projekts**

Es handelt sich um ein Projekt zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die Trägerschaft liegt bei der Deutschen Rentenversicherung Rheinland-Pfalz.

Der „Runde Tisch zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie wurde 2001 gegründet und ging aus dem Speyerer Arbeitskreis Gleichstellung hervor, zu dem sich im Jahr 1997 die Gleichstellungsbeauftragten der Speyerer Behörden und Einrichtungen zusammengeschlossen hatten. Von Anfang an dabei waren die Gleichstellungsbeauftragten des Katasteramtes, des Polizeipräsidiums Rheinpfalz, der Barmer Ersatzkasse, des Chemischen Untersuchungsamtes, der Kreis- und Stadtparkasse Speyer, der Deutschen Rentenversicherung Rheinland-Pfalz, der Stadtverwaltung Speyer und der Evangelische Kirche der Pfalz. Andere Partnerinnen und Partner kamen hinzu. Die Koordination liegt bei der Gleichstellungsstelle der Stadt Speyer.

**Finanzierung/geschätzte Kosten**

Der Elternbeitrag beträgt 30,- Euro pro Kind für 1 Woche.

Für Geschwisterkinder 20,- Euro.

**Ansprechpartner/in**

Deutsche Rentenversicherung Rheinland-Pfalz

67346 Speyer

E-Mail: [gertrud.loeffler@drv-rlp.de](mailto:gertrud.loeffler@drv-rlp.de) und [susanne.faber@drv-rlp.de](mailto:susanne.faber@drv-rlp.de)

Evangelische Kirche der Pfalz

Domplatz 5

67346 Speyer

E-Mail: [gleichstellungsstelle@evkirchepfalz.de](mailto:gleichstellungsstelle@evkirchepfalz.de) und [beate.schulz@evkirchepfalz.de](mailto:beate.schulz@evkirchepfalz.de)

## 11. Beispiele für Beratungs- und Vermittlungsleistungen

### Familienservice Weser-Ems

#### Modell/Projekt

Information – Beratung – Vermittlung

#### Zielgruppe

Unternehmen/Eltern/Arbeitsamt/Landkreis

#### Konzept

Beratungen/Vermittlungen sind abhängig von Eltern/Unternehmen

Betreuungszeiten im Notfall ab 5.00 h oder auch bis 20.00 h, ggf. auch über Nacht oder am Wochenende

#### Träger des Modells/Projekts

Familienservice Weser-Ems e.V.

#### Partner/in

Unterstützt durch Landkreis Leer

18 Mitgliedsbetriebe

#### Finanzierung/geschätzte Kosten

Öffentliche Mittel (Landkreis Leer, EU-Förderung)

Betriebliche Kooperationspartner

Sponsoren

Vermittlungsgebühren

#### Ansprechpartner/in

Familienservice Weser Ems

Bergmannstr. 35

26789 Leer

Tel.: 0491/9261264

## **Bremische Evangelische Kirche**

### **Modell/Projekte**

Bremische Ev. Kirche hilft ihren Mitarbeitenden durch den Babysitterdienst im Landesverband für Ev. Kindertageseinrichtungen bei der Beratung und Vermittlung geeigneter Betreuungspersonen für Kinder oder pflegebedürftige Angehörige

### **Zielgruppe**

hauptamtliche Mitarbeitende der Bremischen Ev. Kirche

### **Konzept**

Unterstützung bei der Suche und Vermittlung von:

- Babysittern
- Tagesmüttern/-vätern
- Notmüttern, die z.B. bei Ausfall der üblichen Betreuungsperson kurzfristig einspringen.

In besonderen Notsituationen:

- Beratung bei der Suche nach einer Haushaltshilfe und
- Unterstützung bei der Versorgung kranker und älterer Angehöriger

### **Träger des Modells/Projekts**

der Babysitterdienst ist dem Landesverband ev. Tageseinrichtungen für Kinder zugeordnet, der wiederum ist eine Abteilung der Bremischen Ev. Kirche

### **Abteilung**

Landesverband Ev. Tageseinrichtungen für Kinder

### **Finanzierung/geschätzte Kosten**

Keine Angaben, es werden Personalstunden vorgehalten

### **Ansprechpartner/in**

Margrit Marquardt

Landesverband Ev. Tageseinrichtungen für Kinder

Slevogtstr. 50-52,

28209 Bremen

Tel.: 0421 - 3461643, Fax: 0421 - 3461646

Mail: mmarquardt@kirche-bremen.de

Die Evangelische Kirche der Pfalz hat zusammen mit dem Bistum Speyer, Bischöfliches Ordinariat, und der Stadt Speyer (Frauenbüro und Seniorenbüro) in Zusammenarbeit mit dem Runden Tisch zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf der Speyerer Behörden die Broschüre „Lichtblick“ herausgegeben. Die Broschüre möchte ein Wegweiser sein, um dann, wenn die Pflege konkret ansteht, mit anderen Kontakt aufzunehmen, die Beratung, Hilfe und Unterstützung in dieser schwierigen Situation anbieten können.

„Lichtblick“ richtet sich in erster Linie an die Beschäftigten der Speyerer Behörden, daher werden Unterstützungsmöglichkeiten genannt, die hauptsächlich in der Stadt Speyer zu finden sind.

**Bezugsadressen:**

Evangelische Kirche der Pfalz  
Gleichstellungsstelle  
Domplatz 5, 67346 Speyer  
Tel.: 06232/667-241  
e-mail: [gleichstellungsstelle@evkirchepfalz.de](mailto:gleichstellungsstelle@evkirchepfalz.de)



## **12. Beispiel für eine Zuschussregelung zu Kindergartengebühren**

### **Gesamtbetriebsvereinbarung Roche Diagnostics GmbH „Familie und Beruf“ zu Kindergartenkosten**

#### Kindergartenkosten

Nach dem Ende der Elternzeit können weiterbeschäftigte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Antrag einen steuerlichen Zuschuss zu den Kosten für eine offizielle Kinderbetreuungseinrichtung, insbesondere öffentliche Kindergärten bzw. Kindertagesstätten erhalten, wenn das Brutto-Jahreseinkommen der Familie 45.000,- Euro nicht übersteigt. Er beträgt je Monat und Kind 70,- Euro.

## **13. Beispiel für eine kollektiv-rechtliche Regelung zum Familienbudget**

### **Arbeitsvertragsrichtlinien des Diakonischen Werkes Bayern**

#### § 37 Familienbudget

Der Dienstgeber stellt 1,0 % der Dienstnehmerbruttolohnsumme für familienfördernde Maßnahmen gemäß gesonderter Arbeitsrechtsregelung (Anlage 14) zur Verfügung.

Siehe hierzu auch: <http://www.diakonie-bayern.de/uploads/media/AVR-Bayern.pdf>.

## 14. Musterdienstvereinbarung zur Einführung eines Familienbudgets

### Muster einer Dienstvereinbarung über die Einführung und Verwaltung eines Familienbudgets

Zwischen der Dienststellenleitung

der .....<sup>12</sup>

und

der Mitarbeitervertretung.....

wird aufgrund von .....<sup>13</sup> in Verbindung mit § 36 des Mitarbeitervertretungsgesetzes folgende

#### Dienstvereinbarung

geschlossen:

#### § 1

#### Familienbudget

(1) Dienststellenleitung und Mitarbeitervertretung sind sich darin einig, die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbsarbeit zu fördern. Daher werden für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen nach Maßgabe dieser Dienstvereinbarung besondere Sozialleistungen gewährt.

(2) Die Dienststellenleitung verpflichtet sich, für jedes Wirtschaftsjahr<sup>14</sup> XY % der Summe der zusatzversorgungspflichtigen Entgelte<sup>15</sup> für familienfördernde Maßnahmen in Form eines Familienbudgets zur Verfügung zu stellen.

(3) Die Höhe des Familienbudgets ist auf der Grundlage der Personalkosten des vorangegangenen Wirtschaftsjahres festzusetzen. Die Höhe des Familienbudgets ist bis zum Ablauf des auf das Wirtschaftsjahr folgenden Kalendermonats der Mitarbeitervertretung mitzuteilen und ihr auf Verlangen nachzuweisen.

<sup>12</sup> Name der kirchlichen oder diakonischen Einrichtung

<sup>13</sup> Angabe der Öffnungsklausel in der für die Dienststelle geltenden kirchlichen oder diakonischen Arbeitsvertragsordnung; da es sich um Arbeitsentgelte handelt, ist aufgrund von § 36 Abs. 2 MVG.EKD eine tarifliche Öffnungsklausel notwendig.

<sup>14</sup> Alternative: Kalenderjahr

<sup>15</sup> Empfohlen werden 1 bis 2 % der Bruttoentgeltsumme, durch die Referenzgröße „zusatzversorgungspflichtigen Entgelte“ ist eine rechtlich klare, in der Gehaltsabrechnungssoftware vorhandene Basis gewählt.

(4) Werden die Mittel des Familienbudgets im jeweiligen Budgetjahr nicht verbraucht, sind sie auf das nächste Jahr zu übertragen und daher dem Familienbudget des nächsten Budgetjahres zuzuschlagen.

## § 2

### Geltungsbereich

(1) Diese Dienstvereinbarung findet Anwendung auf alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der .....<sup>16</sup>, die in einem Arbeitsverhältnis von mehr als X Monaten Dauer stehen<sup>17</sup>. In den Geltungsbereich der Dienstvereinbarung fallen auch Auszubildende in Berufsbildern nach dem Berufsbildungsgesetz. Ausgenommen sind Praktikantinnen und Praktikanten.

## § 3

### Verwendung des Familienbudgets

(1) Über die Verwendung des Familienbudgets entscheidet eine paritätisch besetzte Kommission, in die je Z Personen von der Dienststellenleitung und Mitarbeitervertretung und – sofern vorhanden – die/der Gleichstellungsbeauftragte entsandt werden.<sup>18</sup> Aufgabe der Kommission ist es, einen Budgetplan aufzustellen, der die Verwendung des Budgets regelt. Dabei ist zu beachten, dass möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Leistungen des Budgets in Anspruch nehmen können, die Kinder haben bzw. pflegebedürftige Angehörige betreuen. Soziale Aspekte sind in besonderer Weise zu berücksichtigen. Das Budget ist regelmäßig im laufenden Budgetjahr zu verausgaben.

(2) Die Förderungsmaßnahmen sind so zu wählen und zu gestalten, dass bei möglichst geringem administrativem Aufwand ein möglichst hoher Wirkungsgrad entsteht.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Name der kirchlichen oder diakonischen Einrichtung

<sup>17</sup> Es wird empfohlen, kurzfristige Arbeitsverhältnisse auszunehmen.

<sup>18</sup> Empfohlen wird eine Besetzung mit jeweils 2 bis 3 Personen. Es muss sich dabei nicht um Mitglieder der Mitarbeitervertretung bzw. der Dienststellenleitung handeln. Entsandt werden können auch andere sachkundige Personen.

<sup>19</sup> Als Maßnahmen kommen z.B. in Betracht:

- Zuschüsse zu Kindergartengebühren
- Schülerbeihilfen
- Ferienbetreuungsmaßnahmen für Kinder
- Angebote von Betreuungsmöglichkeiten
- Finanzierung sozialer Beratung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Geburts-, Schul- und Studiengelder in Form von Einmalzahlungen

## § 4

(1) Das Familienbudget wird zunächst für einen Zeitraum von zwei Jahren erprobt. Diese Dienstvereinbarung endet daher, ohne dass es einer Kündigung bedarf mit Ablauf des .....<sup>20</sup>. Die Verlängerung der Laufzeit kann im Einvernehmen zwischen Dienststellenleitung und Mitarbeitervertretung vereinbart werden.

(2) Die Dienstvereinbarung ist mit einer Frist von drei Monaten zum Ende eines jeden Monats kündbar.<sup>21</sup>

(3) Das Recht zur außerordentlichen Kündigung dieser Dienstvereinbarung bleibt unberührt.

(4) Für die Verteilung der zum Zeitpunkt der Kündigung noch zur Verfügung stehenden Budgetmittel sollen Dienststellenleitung und Mitarbeitervertreter eine einvernehmliche Regelung treffen. Kommt eine einvernehmliche Regelung nicht binnen zwei Monaten nach Wirksamwerden der Kündigung zustande, entscheidet .....<sup>22</sup> über den Verteilungsmodus.

.....  
(Ort, Datum)

\_\_\_\_\_  
Dienststellenleitung

\_\_\_\_\_  
Mitarbeitervertretung

<sup>20</sup> Ende des Zwei-Jahres-Zeitraums

<sup>21</sup> Regelmäßige Kündigungsfrist für Dienstvereinbarungen aus § 36 Abs. 5 Mitarbeitervertretungsgesetz.

<sup>22</sup> Empfohlen wird die Arbeitsrechtliche Kommission.

## 15. Kurzzusammenfassung der Studie „Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen“ – Kosten-Nutzen-Analyse, erstellt von der Prognos AG im Auftrag des Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Für Unternehmen rechnen sich familienfreundliche Maßnahmen grundsätzlich. Mit der Einführung familienfreundlicher Maßnahmen kann ein positiver Return on Investment (ROI) realisiert werden. Im Rahmen einer auf betrieblichen Controllingdaten aus zehn mittelgroßen deutschen Unternehmen gestützten Modellrechnung wurde ein ROI von +25 Prozent ermittelt. Der unternehmensspezifische ROI hängt in der Praxis in erster Linie von der spezifischen Situation im jeweiligen Arbeitsmarktsegment und der Qualifikationsstruktur im Unternehmen ab. Mit der vorliegenden Analyse liegen für Deutschland erstmals gesicherte Erkenntnisse über die Kosten-Nutzen-Relation familienfreundlicher Maßnahmen vor.

Auf Grundlage von Controllingdaten aus zehn Unternehmen wurden die Wirkungen von familienfreundlichen Maßnahmen auf die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit Betreuungsaufgaben analysiert sowie relevante Kostengrößen für Fluktuation und längerfristige Betriebsabwesenheit ermittelt. Anhand dieser Daten wurde für Unternehmen ein Einsparpotenzial durch familienfreundliche Maßnahmen ermittelt. Auf der anderen Seite wurden die Kosten für ein familienfreundliches Maßnahmenpaket – bestehend aus Beratungsleistungen, individuellen Arbeitszeitmodellen, Telearbeit und Kinderbetreuung – erhoben. Das Verhältnis von realisierten Einsparungen und Maßnahmenkosten ergibt den Return on Investment.

*An der Kosten-Nutzen-Analyse beteiligten sich folgende Unternehmen:*

<b>Unternehmen</b>	<b>Branche</b>
B. Braun Melsungen AG, Melsungen,	Medizintechnik
Condat Informationssysteme AG, Berlin	Softwareentwicklung
Fraport AG Frankfurt	Betr.-gesell. Flughafen Frankfurt
GeneralColgne Re, Köln	Rückversicherungsgesellschaft
Gerhard Rösch GmbH, Tübingen	Bekleidung und techn. Textilien
Ratiopharm GmbH, Ulm	Pharmaprodukte, Generika
SICK AG, Waldkirch (Breisgau)	Sensorsysteme
Sparkasse Saarbrücken	Reg. Finanzdienstleister
VAUDE Sport GmbH & Co.KG, Tettngang	Outdoor-Sportartikel
Wintershall AG, Kassel	Erdöl- und Erdgasgewinnung

Die Analyse berücksichtigt Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie in einem engen Sinne. Betrachtet werden ausschließlich auf Eltern mit kleinen Kin-

dern bezogene Maßnahmen. Effekte von Regelungen für Beschäftigte, die in die Pflege von Angehörigen eingebunden sind, werden dagegen nicht berücksichtigt, ebenso Personalmaßnahmen, die sich im Kontext von Chancengleichheit und Work-life-Balance auf umfassendere Teile der Belegschaften beziehen.

Die unzureichende Vereinbarkeit von Familie und Beruf belastet nicht nur die Eltern selbst, sondern führt ebenfalls bei den öffentlichen Haushalten durch Ausfälle bei Steuern und Sozialabgaben zu erheblichen Mindereinnahmen. Und auch für Unternehmen bestehen Mehrkosten in erheblichem Umfang, die auf die mangelhafte Vereinbarkeit zurückzuführen sind. Selbst bei mittelständischen Unternehmen belaufen sich diese Kosten auf mehrere 100.000 Euro im Jahr.

Mit familienfreundlichen Maßnahmen können über 50 Prozent der durch die unzureichende Vereinbarkeit von Beruf und Familie entstehenden Kosten – vor allem Überbrückungs-, Fluktuations- und Wiedereingliederungskosten – von den Unternehmen vermieden werden, wie sich in der Analyse gezeigt hat. Durch ein familienfreundliches Maßnahmenbündel realisiert die B. Braun Melsungen AG derzeit ein Einsparvolumen von ca. 350.000 Euro pro Jahr. Pro Beschäftigtem in Elternzeit entspricht dies einem realisierten Einsparpotenzial von ca. 6.900 Euro. Bei der Rückversicherungsgesellschaft GeneralCologne Re beläuft sich das realisierte Einsparvolumen pro Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter in Elternzeit pro Jahr auf rund 19.000 Euro. Das hohe Einsparvolumen bei der GeneralCologne Re ist u.a. auf das gehobene Qualifikations- und Gehaltsniveau der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurückzuführen. Die Wintershall AG erschließt für jeden Beschäftigten in Elternzeit ein Potenzial von 38.000 Euro pro Jahr. Zu dem hohen Einspareffekt bei Wintershall trägt neben der Qualifikationsstruktur der Belegschaft die Arbeitsmarktsituation in dem spezifischen Arbeitsmarktsegment bei.

Die Umsetzungs- und Investitionskosten für familienfreundliche Maßnahmen hängen wesentlich von der Größe des Unternehmens ab. Zur Ermittlung der Maßnahmenkosten wird innerhalb der Analyse auf ein umfangreiches familienfreundliches Paket mit verbreiteten Maßnahmen zurückgegriffen. Die Bestandteile des analysierten familienfreundlichen Maßnahmenpakets sind:

- Beratungsangebote für Eltern, Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme für Beschäftigte in Elternzeit;
- Teilzeitangebote, Arbeitszeitflexibilität und -souveränität für Eltern;
- Telearbeit für Beschäftigte in Elternzeit;
- Betriebliche bzw. betrieblich unterstützte Kinderbetreuung.

## Ergebnisse der Modellrechnung

Um die Vergleichbarkeit und Übertragbarkeit der Ergebnisse der Analyse unabhängig von Unternehmensspezifika darstellen zu können, wird auf Grundlage der ermittelten Kostengrößen und Einsparpotenziale eine realitätsnahe Modellrechnung zu Kosten und Nutzen familienfreundlicher Maßnahmen ausgeführt. Die Modellrechnung bildet ein Unternehmen ab, welches ca. 1.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei einer Frauenquote von 44,6 Prozent (Bundesdurchschnitt) beschäftigt. Das Qualifikationsniveau ist leicht überdurchschnittlich. Das Unternehmen erzielt ein positives Jahresergebnis und sieht derzeit keine Personalreduktion vor. Für dieses realitätsnahe Unternehmen zeigt sich innerhalb der Modellrechnung, dass den Maßnahmenkosten von rund 300.000 Euro im Jahr ein realisiertes Einsparpotenzial von jährlich gut 375.000 Euro gegenüber steht und somit ein monetärer Vorteil von 75.000 Euro erschlossen wird.

## Zusammensetzung des Einsparpotenzials

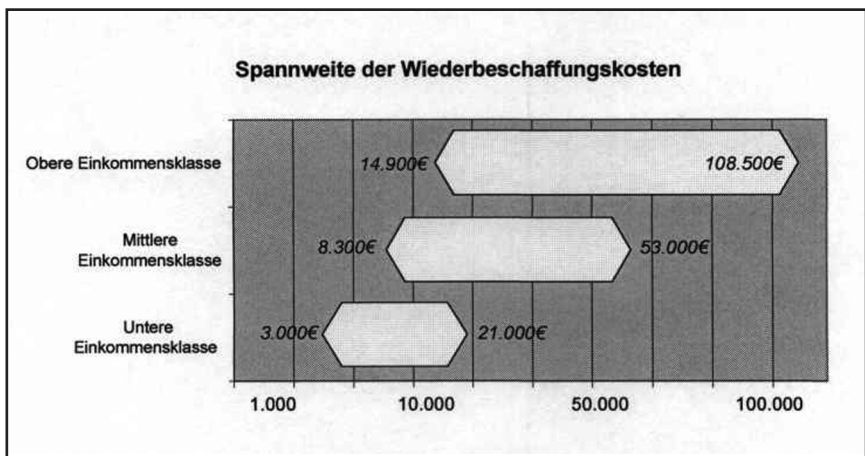
Aus betriebswirtschaftlicher Sicht entstehen durch Fluktuation und der Dauer bis zum Wiedereinstieg betriebliche Kosten, die durch familienfreundliche Maßnahmen vermieden bzw. gesenkt werden können. Dieses Kosteneinsparpotenzial besteht im Einzelnen aus:

- den Wiederbeschaffungs- bzw. Fluktuationskosten, d. h. den Kosten für die familienbedingte Fluktuation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – gleichzusetzen mit den Wiederbeschaffungskosten von Ersatzkräften mit gleichem Qualifikationsniveau;
- den Überbrückungskosten, d. h. den Kosten für die Überbrückung der Phase, in der sich Personal in Elternzeit befinden;
- den Wiedereingliederungskosten, d.h. den Kosten für die Wiedereingliederung von Rückkehrerinnen und Rückkehrern aus der Elternzeit, die mit der Dauer der Betriebsabwesenheit steigen.

Für unterschiedliche Qualifikationsniveaus der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestehen im Bereich Personalbeschaffung wie auch im Bereich Wiedereingliederung unterschiedliche Kostenstrukturen, die in der Analyse differenziert erhoben wurden. Für die unterschiedlichen Qualifikations- bzw. Einkommensklassen (EK) wurden die in der folgenden Abbildung aufgeführten Durchschnittskosten für die Wiederbesetzung einer Stelle ermittelt:

Wiederbeschaffungskosten einer Stelle	untere EK	mittlere EK	obere EK
Kosten der unbesetzten Stelle (Euro/Monat)	900 Euro	1.600 Euro	2.700 Euro
Kosten der unbesetzten Stelle (effektiv)	900 Euro	3.600 Euro	10.800 Euro
Anwerbungskosten	1.800 Euro	5.500 Euro	10.500 Euro
Auswahlkosten	1.2006 Euro	2.400 Euro	3.900 Euro
Einstellungskosten	800 Euro	1.300 Euro	1.9006 Euro
Aus- und Fortbildungskosten	800 Euro	1.800 Euro	3.700 Euro
Einarbeitungs kosten	2.800 Euro	6,000 Euro	7.600 Euro
Minderleistungen bei Einarbeitung	1.200 Euro	2.600 Euro	4.800 Euro
<b>Summe Wiederbeschaffungskosten</b>	<b>9.500 Euro</b>	<b>23.200 Euro</b>	<b>43.200 Euro</b>
Durchschnittliche Wiederbesetzungsdauer in Monaten	1	2	4

Die Wiederbeschaffungskosten sind in hohem Maße abhängig von dem erforderlichen Qualifikationsniveau der gesuchten Person und Spezifität der Qualifikationsanforderungen. Als externe Faktoren schlagen sich die Enge spezieller Arbeitsmärkte und Mismatches regionaler Arbeitsangebote in den Wiederbeschaffungskosten nieder. Die Spannweiten der Wiederbeschaffungskosten der teilnehmenden Unternehmen in den einzelnen Einkommensklassen können dies verdeutlichen.

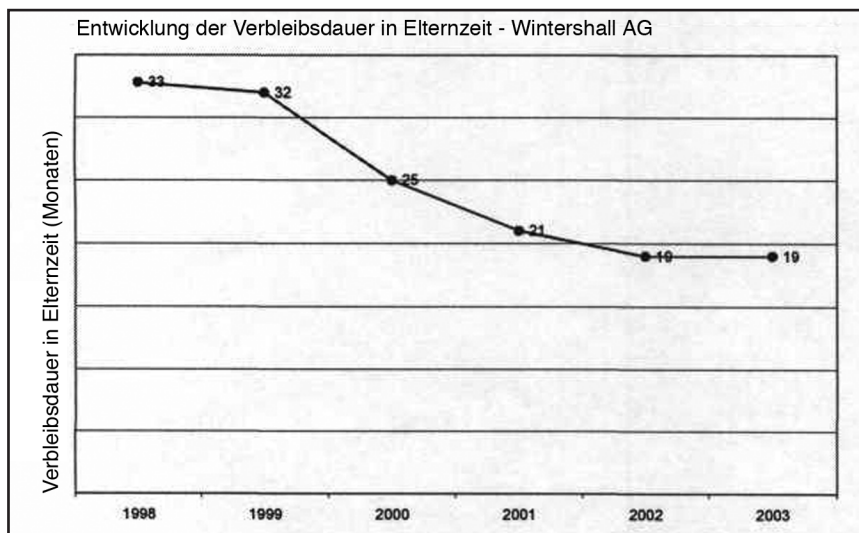


### Erhebliche Wirkung familienfreundlicher Maßnahmen

Innerhalb der Analyse konnten erhebliche Wirkungen familienfreundlicher Maßnahmen auf die Erwerbsverläufe der Beschäftigten festgestellt werden. Die Rückkehrquoten nach der Elternzeit liegen in Unternehmen mit einer familienorientierten Personalpolitik deutlich höher als im Bundesdurchschnitt. Dieser Effekt konnte auch bei Unternehmen nachgewiesen werden, bei denen auf Controlling-



daten für den Zeitpunkt vor einem familienfreundlichen Engagement zurückgegriffen werden konnte. Rückkehrenden aus der Elternzeit kann durch die familienfreundliche Personalpolitik auch die Übernahme höherer Arbeitspensen ermöglicht werden. Eine weitere Wirkung stellt auch die Senkung der durchschnittlichen Verbleibsdauer in Elternzeit dar. Die Wintershall AG konnte durch ein umfangreiches Maßnahmenpaket, welches in den letzten Jahren umgesetzt wurde, die durchschnittliche Dauer bis zum Wiedereinstieg um 14 Monate senken (vgl. Abbildung).



### Einordnung der Ergebnisse

Für die Einordnung der Ergebnisse der Kosten-Nutzen-Relation ist zu beachten, dass der Modellrechnung grundsätzlich eher vorsichtige Annahmen zugrunde liegen. Eher indirekte, schwer messbare aber dennoch plausibel begründbare Wirkungen familienfreundlicher Maßnahmen wie die Erhöhung der Motivation und Identifikation der Belegschaft mit dem Unternehmen sind ebenfalls nicht berücksichtigt. Zudem wird bei den Kosten familienfreundlicher Maßnahmen ein umfangreiches Programm einschließlich einer betrieblichen Ganztags-Kinderbetreuung mit altersgemischten Gruppen eingerechnet.

Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass die Kosten für die Personalakquisition in der gegenwärtigen wirtschaftlich schwierigen und durch ein Überangebot auch qualifizierter Arbeitskräfte gekennzeichneten Situation erhoben wurden. Vor dem Hintergrund der zu erwartenden mittelfristigen Entwicklung des Arbeitsmarktes ist davon auszugehen, dass der betriebswirtschaftliche Nutzen familienfreundlicher Maßnahmen künftig dauerhaft steigen wird.

Die Studie „Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen – Kosten-Nutzen-Analyse“ wurde von der Prognos AG im Auftrag des Bundesministeriums für Familien, Senioren, Frauen und Jugend erstellt.

Die Langfassung der Studie ist im Internet abrufbar unter: [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de).

Ansprechpartner für die Studie bei der Prognos AG sind Dr. Axel Seidel, Michaela Steiner, Tillmann Knittel, Marcel Hälterhoff.

Bundesministerium für Familie, Senioren,  
Frauen und Jugend  
Pressestelle  
Taubenstr. 42/43  
10117 Berlin  
Telefon 030-20655-1061/1062  
Telefax 030-20655-1111  
[presse@bmfsfj.bund.de](mailto:presse@bmfsfj.bund.de)  
[www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)

Prognos AG  
Aeschenplatz 7  
CH-4010 Basel  
Telefon: +41 61 32 73 - 200  
Telefax: +41 61 32 73 - 300  
[info@prognos.com](mailto:info@prognos.com)  
[www.prognos.dom](http://www.prognos.dom)  
Geschäftsführer: Gustav Greve

## 16. Ergänzende Literaturhinweise

**Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung. Konzepte und Praxisbeispiele**, hrsg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, November, 2002.

**Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen – Kosten-Nutzen-Analyse**. Gutachten der Prognos AG, hrsg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin, 2005.

**Familienbewusste Personalpolitik. Flexible Arbeitszeitgestaltung: Element einer zukunftsorientierten Unternehmensführung. Tipps und Anregungen für die betriebliche Praxis**, hrsg. vom Senat der Freien und Hansestadt Hamburg, Oktober 2004.

**Familienbewusste Personalpolitik. Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung einer familienbewussten Unternehmenspolitik – von der Einführung bis zum Controlling einzelner Maßnahmen**, hrsg. vom Senat der Freien und Hansestadt Hamburg, Oktober 2004.

**Familienfreundlichkeit im Betrieb – Handlungshilfe für die betriebliche Interessenvertretung**, hrsg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin, 2005.

**Familienfreundliche Regelungen in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen. Beispiele guter Praxis**, hrsg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin, 2005.

**Familienorientierte Personalpolitik. Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen**, hrsg. v. DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend, Beruf & Familie gGmbH, 2004.

**Work-Life-Balance als strategisches Handlungsfeld für Gewerkschaften**, Warnfried Dettling, hrsg. von der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2004.



## **17. Mitglieder der Arbeitsgruppe**

**Dr. Christine Bergmann, Berlin (Vorsitz)**

Mitglied der Kirchenleitung

der Ev. Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz

**Reinhard Haas,**

Vorsitzender der Ständigen Konferenz der Gesamtmitarbeitervertretungen  
und Gesamtausschüsse im Bereich der EKD

**Prof. em. Dr. Dr. Siegfried Keil,**

Sozialethik, Marburg

**Ingeborg Kerssenfischer,**

Gleichstellungs- und Genderbeauftragte  
der Nordelbischen Ev.-Luth. Kirche

**Martin Kleingünther,**

Dezernent für Arbeits- und Dienstrecht der Ev. Kirche von Westfalen

**Olaf Johannes Mirgeler,**

Finanzdezernent der Ev.-Luth. Landeskirche Mecklenburgs

**Prof. Dr. Heide Pfarr,**

Geschäftsführerin der Hans Böckler-Stiftung

**Ulrich Rodiek,**

Juristischer Referent der LakiMAV in Württemberg

**Gabriele Schwarz-Seeberger,**

Arbeitsrechtsreferentin im Diakonischen Werk Bayern

**Geschäftsführung**

**Dr. Kristin Bergmann,**

Referat für Chancengerechtigkeit der EKD

**Detlev Fey,**

Referat für Arbeitsrecht und Organisationsberatung der EKD

---

## In der Reihe »EKD-TEXTE« sind bisher erschienen:

---

Aus Platzgründen ist es nicht mehr möglich alle Titel der Reihe EKD-Texte hier aufzuführen.

Die nicht mehr genannten Titel können in der Gesamtliste im Internet unter: [http://www.ekd.de/download/070712\\_ekd\\_texte.pdf](http://www.ekd.de/download/070712_ekd_texte.pdf) eingesehen werden.

- Nr. 38 **Ökumenische Versammlung für Gerechtigkeit, Frieden und Bewahrung der Schöpfung**  
Dresden, Magdeburg, Dresden
- Nr. 39 **Als Christen anderen begegnen**  
Studie der Theologischen Kommission des Bundes der Evangelischen Kirchen
- Nr. 40 **Wanderungsbewegungen in Europa**  
Diskussionsbeitrag der Kommission der EKD für Ausländerfragen und ethnische Minderheiten
- Nr. 41 **Zur Verantwortung des Menschen für das Tier als Mitgeschöpf**  
Ein Diskussionsbeitrag des Wissenschaftlichen Beirats
- Nr. 42 **Sinti und Roma**  
Eine Studie der Evangelischen Kirche in Deutschland
- Nr. 43 **Zur evangelischen Jugendarbeit**
- Nr. 44 **Frauenordination und Bischofsamt**  
Eine Stellungnahme der Kammer für Theologie
- Nr. 45 **Kirchengesetz über Mitarbeitervertretungen in der EKD**
- Nr. 46 **Menschenrechte im Nord-Süd-Verhältnis**  
Erklärung der Kammer der EKD für Kirchlichen Entwicklungsdienst
- Nr. 47 **Die Meissener Erklärung**
- Nr. 48 **Schritte auf dem Weg des Friedens**  
Orientierungspunkte für Friedensethik und Friedenspolitik
- Nr. 49 **Wie viele Menschen trägt die Erde?**  
Ethische Überlegungen zum Wachstum der Weltbevölkerung
- Nr. 50 **Ehe und Familie 1994**  
Ein Wort des Rates der EKD aus Anlass des Internationalen Jahres der Familie 1994
- Nr. 51 **Asylsuchende und Flüchtlinge**  
Zur Praxis des Asylverfahrens und des Schutzes vor Abschiebung
- Nr. 52 **»Gefährdetes Klima – Unsere Verantwortung für Gottes Schöpfung«**
- Nr. 53 **Vom Gebrauch der Bekenntnisse**  
Zur Frage der Auslegung von Bekenntnissen der Kirche
- Nr. 54 **Gemeinsame Initiative – Arbeit für alle!**  
Eine Studie der Kammer der EKD für soziale Ordnung
- Nr. 55 **Asylsuchende und Flüchtlinge**  
Zweiter Bericht zur Praxis des Asylverfahrens und des Schutzes vor Abschiebung
- Nr. 56 **Zur Situation und Befindlichkeit von Frauen in den östlichen Landeskirchen**  
Bericht des Frauenreferates der EKD 1995
- Nr. 57 **Mit Spannungen leben**  
Eine Orientierungshilfe des Rates der EKD zum Thema „Homosexualität und Kirche“
- Nr. 58 **Der evangelische Diakonat als geordnetes Amt der Kirche**  
Ein Beitrag der Kammer für Theologie der Evangelischen Kirche in Deutschland
- Nr. 59 **Zur ökumenischen Zusammenarbeit mit Gemeinden fremder Sprache oder Herkunft**
- Nr. 60 **Versöhnung zwischen Tschechen und Deutschen**
- Nr. 61 **Gewissensentscheidung und Rechtsordnung**  
Eine Thesenreihe der Kammer für Öffentliche Verantwortung der EKD
- Nr. 62 **Die evangelischen Kommunitäten**  
Bericht des Beauftragten des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland für den Kontakt zu den evangelischen Kommunitäten
- Nr. 63 **Christentum und politische Kultur**  
Über das Verhältnis des demokratischen Rechtsstaates zum Christentum
- Nr. 64 **Gestaltung und Kritik**  
Zum Verhältnis von Protestantismus und Kultur im neuen Jahrhundert
- Nr. 65 **Genitalverstümmelung von Mädchen und Frauen**  
Eine kirchliche Stellungnahme.

---

## In der Reihe »EKD-TEXTE« sind bisher erschienen: (Fortsetzung)

---

- Nr. 66 **Taufe und Kirchaustritt**  
Theologische Erwägungen der Kammer für Theologie zum Dienst der evangelischen Kirche an den aus ihr Ausgetretenen
- Nr. 67 **Ernährungssicherung und Nachhaltige Entwicklung**  
Eine Studie der Kammer der EKD für Entwicklung und Umwelt
- Nr. 68 **Das Evangelium unter die Leute bringen**  
Zum missionarischen Dienst der Kirche in unserem Land
- Nr. 69 **Kirchengemeinschaft nach evangelischem Verständnis**  
Ein Votum zum geordneten Miteinander bekenntnisverschiedener Kirchen
- Nr. 70 **Thomas Mann und seine Kirche**  
Zwei Vorträge von Ada Kadelbach und Christoph Schwöbel
- Nr. 71 **Im Geist der Liebe mit dem Leben umgehen**  
Argumentationshilfe für aktuelle medizin- und bioethische Fragen
- Nr. 72 **Richte unsere Füße auf den Weg des Friedens**  
Gewaltsame Konflikte und zivile Intervention an Beispielen aus Afrika
- Nr. 73 **Was Familien brauchen. Eine familienpolitische Stellungnahme des Rates der EKD**
- Nr. 74 **Solidarität und Wettbewerb**  
Für mehr Verantwortung, Selbstbestimmung und Wirtschaftlichkeit im Gesundheitswesen
- Nr. 75 **Soziale Dienste als Chance**  
Dienste am Menschen aufbauen · Menschen aktivieren · Menschen Arbeit geben
- Nr. 76 **Zusammenleben gestalten**  
Ein Beitrag des Rates der EKD zu Fragen der Integration und des Zusammenlebens mit Menschen anderer Herkunft, Sprache oder Religion
- Nr. 77 **Christlicher Glaube und nichtchristliche Religionen**  
Ein Beitrag der Kammer für Theologie der Evangelischen Kirche in Deutschland
- Nr. 78 **Bedrohung der Religionsfreiheit**  
Erfahrungen von Christen in verschiedenen Ländern
- Nr. 79 **Die Manieren und der Protestantismus**  
Annäherungen an ein weithin vergessenes Thema
- Nr. 80 **Sterben hat seine Zeit**  
Überlegungen zum Umgang mit Patientenverfügungen aus evangelischer Sicht
- Nr. 81 **Schritte zu einer nachhaltigen Entwicklung**  
Eine Stellungnahme der Kammer für nachhaltige Entwicklung der EKD
- Nr. 82 **Fern der Heimat: Kirche**  
Urlaubs-Seelsorge im Wandel
- Nr. 83 **Dietrich Bonhoeffer**  
Texte und Predigten anlässlich des 100. Geburtstages von Dietrich Bonhoeffer
- Nr. 84 **Freiheit und Dienst**  
Argumentationshilfe zur allgemeinen Dienstplicht und Stärkung von Freiwilligendiensten
- Nr. 85 **Menschen ohne Aufenthaltspapiere**  
Orientierungshilfe zur Hilfe, Leitsätze, Schicksale, Recht u. Gemeinde
- Nr. 86 **Klarheit und gute Nachbarschaft**  
Christen und Muslime in Deutschland
- Nr. 87 **Wandeln und gestalten**  
Missionarische Chancen und Aufgaben der evangelischen Kirche in ländlichen Räumen
- Nr. 88 **Verbindlich leben**  
Kommunitäten und geistliche Gemeinschaften in der Evangelischen Kirche in Deutschland
- Nr. 89 **Es ist nicht zu spät für eine Antwort auf den Klimawandel**  
Ein Appell des Ratsvorsitzenden der Evangelischen Kirche in Deutschland, Bischof Wolfgang Huber
- Nr. 90 **Die Bedeutung der wissenschaftlichen Theologie für Kirche, Hochschule und Gesellschaft**  
Dokumentation der XIV. Konsultation „Kirchenleitung und wissenschaftliche Theologie“
- Nr. 91 **Für ein Leben in Würde – HIV/AIDS-Bedrohung**  
Eine Studie der Kammer der EKD für nachhaltige Entwicklung

(Nr. 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 25, 30, 37 sind vergriffen;  
EKD-Text Nr. 11 ist jedoch in Nr. 20 als Anhang abgedruckt)

Herausgegeben vom Kirchenamt der EKD  
Herrenhäuser Straße 12 · 30419 Hannover  
Telefon: 05 11/27 96 0 · Fax: 05 11/27 96 707  
E-Mail: [versand@ekd.de](mailto:versand@ekd.de) · Internet: [www.ekd.de](http://www.ekd.de)