

**Vereinbarkeit**

**gestalten**

**DGB**

**Das alles ist  
Vereinbarkeit**

Das Projekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten!“ wird durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gefördert.

Gefördert vom:



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

# Editorial

Belegschaften werden immer vielfältiger und so sind auch die Bedürfnisse der einzelnen Beschäftigten sehr unterschiedlich, gerade hinsichtlich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Viel zu lange galt diese Herausforderung ausschließlich als Thema von Müttern, doch längst wollen und sollen auch viele Väter Kinder, Küche und Karriere unter einen Hut bringen. Zugleich steigt die Zahl der Pflegebedürftigen rapide an. 80 Prozent von ihnen leben in privaten Haushalten – und häufig übernehmen Angehörige einen Großteil der Sorgearbeit, in den meisten Fällen Frauen. Die damit verbundenen Anforderungen sind oft wenig planbar und nehmen mit den Jahren eher zu. Umso wichtiger ist es deshalb, dem Thema endlich die notwendige Aufmerksamkeit zu widmen.

Viele Kolleg\*innen wollen sich weiterbilden, sind politisch oder ehrenamtlich engagiert – auch damit sollten sich die beruflichen Anforderungen vereinbaren lassen. Denn politisches Engagement und zivilgesellschaftlicher Einsatz sind in einem demokratisch verfassten Gemeinwesen unverzichtbar. Und auch der Wunsch, Freund\*innen zu treffen, einem Hobby nachzugehen und sich einfach um sich selbst und seine Gesundheit zu kümmern, ist ein menschliches Bedürfnis, mit dem die Anforderungen der Arbeitswelt vereinbar sein müssen.

Doch: Wie lässt sich die Vereinbarkeit von Beruf, Familie, Ehrenamt und Selbstsorge im Betrieb verwirklichen? Wie finden Betriebs- und Personalräte heraus, was die Beschäftigten wirklich brauchen – und was können sie tun, um den unterschiedlichen Bedarfen gerecht zu werden?

Das DGB-Projekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten!“ berät und begleitet seit vielen Jahren Betriebs- und Personalräte. Dieses Magazin berichtet über Erfahrungen und leuchtet Gestaltungsräume aus, es möchte Anregungen geben, gute Beispiele vorstellen und zum Weiterdenken anregen.

Wir leben in unruhigen Zeiten. Die Pandemie und ihre Folgen haben vieles durcheinandergerüttelt. Im Lockdown feierten alte Rollenzuteilungen fröhliche Urständ: Vor allem Frauen übernahmen die häusliche Kinderbetreuung und Beschulung des Nachwuchses und sprangen ein, wo Pflegearrangements zusammenbrachen. Nicht auszuschließen, dass sich einmal reduzierte Arbeitszeiten nicht wieder hochfahren lassen, Aufstiegschancen schrumpfen und die Alterssicherung von Frauen zusätzlich erschwert wird. Zugleich eröffnete die Corona-Zeit aber auch unerwartete Möglichkeiten. Videokonferenzen und Homeoffice sind in vielen Unternehmen alltäglich geworden – und darin liegt auch eine Chance, Fortschritte beim Thema Vereinbarkeit zu erzielen.

Genau darum geht es uns: Beschäftigtenvertretungen zu unterstützen, Handlungsspielräume zu entdecken, zu nutzen und zu erweitern. Dazu möchte dieses Magazin einen Beitrag leisten. Viel Spaß beim Lesen!

# Inhalt

|  |    |
|--|----|
| <b>Vielfalt der Beschäftigten und ihrer Bedarfe</b>  | 4  |
| <b>Guter Draht zur Belegschaft! Acht Tipps für Betriebs- und Personalräte: So findet ihr heraus, was eure Kolleg*innen brauchen</b>  | 6  |
| <b>Spannungsfeld Arbeitszeit – Wer entscheidet über Art, Umfang und Gestaltung der Flexibilität?</b>   | 9  |
| <b>Neues wagen! Förster*innen in Teilzeit</b>  | 11 |
| <b>Vereinbarkeit und Tarifverträge – Interview mit der EVG: Der Weg zum Demografie-Tarifvertrag</b>  | 13 |
| <b>Kein Abschluss mehr ohne Vereinbarkeit – IG Metall-Tarifvertrag</b>   | 17 |
| <b>Schichtarbeit zwischen Selbstbestimmung und Zeitkorsett – Beispiele aus der Praxis</b>  | 19 |
| <b>Fragen an die Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend</b>   | 23 |
| <b>Wir brauchen mehr Partnerschaftlichkeit bei der Sorge- und Hausarbeit – Interview mit Elke Hannack, Stellvertretende Vorsitzende des DGB</b>  | 24 |
| <b>Was muss passieren? Das fordern Gewerkschafter*innen</b>  | 26 |
| <b>Pflege aus dem toten Winkel holen – Immer mehr Beschäftigte pflegen Angehörige</b>  | 29 |
| <b>Im Betrieb aktiv werden</b>   | 32 |
| <b>Pflege ist schwer planbar – Eine Dienstvereinbarung hilft</b>   | 33 |
| <b>Eltern im Stress – Zwischen Wunsch und Wirklichkeit</b>   | 35 |
| <b>Arbeitsgruppe wandert durchs Daimler-Werk</b>   | 36 |
| <b>Väter unterstützen Väter</b>  | 36 |
| <b>„Bitte alle an Bord bleiben!“ – In der Klinik Karlsburg bekommen schwangere Kolleginnen das Signal: Wir freuen uns mit euch und unterstützen euch in dieser neuen Phase eures (Arbeits-)Lebens!</b> | 38 |

|  |    |
|--|----|
| <b>Der Spagat – Alleinerziehend und trotzdem volle Power</b>                   | 40 |
| <b>Mental Load</b>   | 44 |
| <b>Hättest Du doch was gesagt! Sorgearbeit kann krank machen</b>               | 47 |
| <b>Psychische Belastungen sichtbar machen</b>                                  | 47 |
| <b>Aus dem Alltag eines Krankenpflegers</b>                                    | 48 |
| <b>Zum Umgang mit Homeoffice</b>   | 53 |
| <b>Das „Wünsch Dir was“-Schichtmodell – Neue Chancen durch Digitalisierung</b> | 53 |
| <b>Familienfreundlichkeit als Standortvorteil – Chemiestandort Leuna</b>       | 55 |
| <b>Der lange Weg zur Betriebs-Kita</b>   | 56 |
| <b>Starke Kraft im Rücken</b>  | 57 |
| <b>Das ist das Projekt</b>   | 59 |
| <b>Du willst was ändern? Betriebliche Lösungen zusammen entwickeln!</b>        | 60 |
| <b>Gutes aus der Praxis – Das hat bei uns funktioniert!</b>                    | 62 |
| <b>Zentrale Gesetze für Interessenvertretungen</b>                             | 63 |
| <b>Kontakt</b>   | 64 |

# Vielfalt der Beschäftigten und ihrer Bedarfe

---

**Cathrine Araadom** (40) ist mit ihrer Frau und dem gemeinsamen Kind von Berlin an den Chiemsee gezogen. Beide arbeiten zurzeit im Homeoffice und teilen sich Sorge- und Erwerbsarbeit gleichberechtigt.



„Jede von uns hat mitgekriegt, wie unsere Tochter die ersten Schritte gemacht und die ersten Worte gesprochen hat. Das ist einfach schön. Ich arbeite im Bereich Kommunikationsdesign und Social Media. Das geht sehr gut von zu Hause aus. Ich wünsche mir von Arbeitgeber\*innen mehr Flexibilität, wenn es um das Thema Homeoffice geht – auch nach Corona.“



**Christiane Sartorius** (37) hat eine siebenjährige Tochter, ist gelernte Floristin und möchte künftig als Erzieherin arbeiten.

„Ich mache die Teilzeitausbildung neben meiner Arbeit im Blumenladen. Das heißt: Ich muss oft nachts lernen. Aufgrund des Gesetzes stehen mir in der Ausbildungs-Kita nur zehn Krankheitstage im Jahr für mich und mein Kind zu. Ich gehe deshalb auch hin, wenn ich Schnupfen habe – es könnte ja noch was Schlimmeres kommen.“

**Jörg Bewersdorf** (62) ist Finanzbeamter und hat mehrere Jahre lang seine Mutter gepflegt.

„Die schwierigste Zeit war, als sie noch keinen Pflegegrad hatte und allein in ihrer Wohnung lebte. Immer wenn ich nach Hause kam, habe ich panisch geguckt, ob der Anrufbeantworter blinkt und abends dann gehofft, dass wir eine ruhige Nacht haben. Eine solche Situation über Jahre ist schon sehr belastend.“





---

**Kiri Meier** (25) hat nach einer schwierigen persönlichen Zeit eine Stelle in einer Personalabteilung angetreten. Um stabil zu bleiben, will sie ihre wöchentliche Psychotherapie fortsetzen.

” Meine Therapeutin hat nur Termine während meiner Arbeitszeit. Ich habe hin- und herüberlegt: Viele haben mich gewarnt, offen mit meinem Vorgesetzten zu reden. Leider ist die mentale Gesundheit immer noch ein Tabu. Schließlich habe ich gesagt, dass ich einmal in der Woche um 14 Uhr weg muss, weil ich einen gesundheitlichen Termin habe. Ich weiß, dass ich mich nicht schämen muss. Trotzdem habe ich ein schlechtes Gewissen. Es wäre schön, wenn Betriebe nicht nur Rückenschule anbieten, sondern psychische Erkrankungen zu verhindern auch selbstverständlich wäre.“

---

**Janosch Tillmann** (34) ist in einem Interessenverband zuständig für Handwerkspolitik und wurde in diesem Jahr erstmals Vater.

” Meine Arbeit ist mir sehr wichtig und ich habe eine Weile gebraucht einzuordnen, dass sich mein Leben jetzt grundlegend ändert. Ich gehe für vier Monate in Elternzeit und verkürze außerdem auf eine Vier-Tage-Woche: Meine Partnerin soll die Last nicht allein tragen und ich habe auch Lust, Zeit mit dem Kind zu verbringen.“



---

**Stefan Sieber** (43) ist in einer Technologiefirma verantwortlich für Laborgeräte und Qualitätskontrolle. Er lebt in einer Patchwork-Familie mit drei Kindern.

” Dass die Kita die Öffnungszeiten seit Beginn der Pandemie auf 16 Uhr verkürzt hat, bedeutet für mich täglichen Stress. Für den Weg brauche ich eine Viertelstunde, aber da darf es weder Stau noch Probleme mit dem Auto geben. Immerhin geht das mit meiner Firma. Für meine Freundin, die auch Vollzeit arbeitet, wäre 16 Uhr unmöglich zu schaffen.“

# Guter Draht zur Belegschaft!

**Acht Tipps für Betriebs- und Personalräte: So findet ihr heraus, was eure Kolleg\*innen brauchen**

**Wie können die Beschäftigten Arbeit und Leben möglichst stressfrei unter einen Hut kriegen?** Eine Betriebsrätin schlägt vor, sich für eine Betriebs-Kita neben dem Werkstor einzusetzen. Ein anderer ist der Meinung, flexible Arbeitszeiten bringen am meisten. Und die Dritte möchte etwas für Kolleg\*innen mit Pflegeverantwortung tun. Die beste Methode, um herauszufinden, was für die Kolleg\*innen hilfreich ist: sie fragen. **Dafür gibt es viele Möglichkeiten.**

1



**Sprecht die Kolleg\*innen direkt an** – in der Kantine, auf dem Flur, in der Pause, beim Betriebsfest. Das A & O einer vertrauensvollen Betriebs- und Personalratsarbeit ist: Zuhören. Dabei solltet ihr natürlich Diskretion und Datenschutz (online wie offline) stets mitdenken – auch bei allen folgenden Punkten.

2



**Eine offene Tür, zuverlässige Sprechzeiten, ein aktuelles schwarzes Brett** mit Kontaktdaten oder ein einladend gestalteter „Kummerkasten“ sind hilfreich. Vieles kann signalisieren, dass Anregungen willkommen sind und es einfach ist, mit euch in Kontakt zu treten.

3



Unterschiedliche Einsatzorte, flexible Arbeitszeiten, Homeoffice – viele Belegschaften und Teams sind im Alltag weit verstreut. Besonders seit der Corona-Krise ist es oft schwer, gut in Kontakt zu sein. Umso wichtiger, dass ihr als Betriebs- oder Personalrät\*innen auch **online einen guten Draht** zu den Kolleg\*innen herstellt. Rundmails, Videokonferenzen, Chatgruppen oder ein virtuelles schwarzes Brett können dafür nützlich sein. Der **digitale Werkzeugkasten** ist inzwischen gut ausgestattet. Schaut, was bei euch möglich ist und gut passt.

4



**Nutzt Betriebsversammlungen**, um die Kolleg\*innen zu informieren, aber auch, um in den gemeinsamen Austausch zu kommen. Je nach Größe und Atmosphäre können ganz **unterschiedliche Methoden** nützlich sein. Gebt allen die Chance, sich zu äußern – ein Beispiel: Kärtchen für Wünsche und Ideen verteilen. Die könnt ihr anschließend an einer Stellwand sammeln und durch Klebepunkte bewerten lassen. So erhaltet ihr rasch einen Überblick über das, **was der Belegschaft wichtig ist**. Auch online gibt es viele Methoden, um miteinander ins Gespräch zu kommen.



**Wir unterstützen euch** dabei herauszufinden, was eure Kolleg\*innen brauchen – und bei der Erarbeitung und Umsetzung guter Regelungen für bessere Vereinbarkeit. **Kostenfrei!** So erreicht ihr uns:

**vereinbarkeit.dgb.de**

**vereinbarkeit@dgb.de**

**Infohotline Mo + Mi 10-14 Uhr: 030 / 21240 525**

5



Alleinerziehende Eltern haben andere **Bedarfe** als Kolleg\*innen, die sich um pflegebedürftige Angehörige oder Freund\*innen kümmern, Jüngere vielleicht andere Bedürfnisse als Ältere, Frauen vielleicht andere als Männer. In verschiedenen Arbeitsbereichen oder Abteilungen im Betrieb ist die Ausgangslage unterschiedlich. Überlegt gemeinsam, **welche Interessen und Gruppen es bei euch gibt** und wie ihr die Kolleg\*innen am besten **abholt und einbindet**.

7



Auch mit **Fragebögen** lassen sich die Wünsche und Bedarfe der Belegschaft herausfinden. Eine solche Aktion sollte auf jeden Fall gut geplant sein. Was ist das Ziel und was genau wollt ihr wissen? Sind die Fragen klar formuliert? Gibt es Raum für eigene Ideen? Wie erfahren die Kolleg\*innen von Eurem Anliegen? Soll das Ganze online oder auf dem Papier stattfinden? **Wir unterstützen euch gern!**

6



Wenn ihr zum Beispiel für junge Eltern oder pflegende Angehörige etwas tun möchtet: **Fragt die betroffenen Kolleg\*innen**, ob es Interesse an einem gemeinsamen Austausch gibt. Schafft einen angenehmen und stressfreien Rahmen – wenn möglich, innerhalb der Arbeitszeit. Überlegt zusammen, was ihr von den Versammelten erfahren wollt und **bietet Unterstützung für ihre Ideen** an.

8



Eure Arbeit sollte **transparent und wertschätzend sein**. Informiert eure Kolleg\*innen regelmäßig! Vielleicht ist es nützlich, Verhandlungen mit dem Arbeitgeber oder der Arbeitgeberin zu familienfreundlichen Arbeitszeiten oder mobiler Arbeit auch mit einem Newsletter oder Blog zu begleiten. Wenn ihr die Kommentarfunktion einschaltet, können die Kolleg\*innen **Rückmeldungen** geben. Spürt ihr Gegenwind, greift zum Telefonhörer und fragt sie nach Verbesserungsvorschlägen. Schließlich sind sie die Expert\*innen ihrer Situation und können am besten beurteilen, was ihnen Entlastung bringt.

# Arbeitszeit

A hand holding an hourglass with blue sand, symbolizing time management, with a blurred office background. The hourglass is the central focus, with the sand flowing from the top bulb to the bottom bulb. The background shows a person working at a desk with a laptop and papers, but it is out of focus.

# Spannungsfeld Arbeitszeit

## Wer entscheidet über Art, Umfang und Gestaltung der Flexibilität?

In den vergangenen Jahren haben sich **gesellschaftliche Vorstellungen und soziale Verhältnisse** gewandelt: Die meisten Frauen sind erwerbstätig, Männer möchten mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen. Viele Menschen wünschen sich mal ein paar freie Monate am Stück, andere bilden sich weiter. Auch die Zahl der pflegebedürftigen Senior\*innen steigt und ihre Angehörigen benötigen mehr Zeit für sie. Zudem achten junge Menschen zunehmend darauf, ob sich der Beruf mit ihrem Familienleben und ihren privaten Interessen vereinbaren lässt.

Zugleich sind die **Anforderungen an Arbeitskräfte** gewachsen. Effizienz wird im weltweiten Wettbewerb immer wichtiger, Digitalisierung treibt die Prozesse voran. Belegschaften sollen in ihrer Arbeitszeit immer mehr leisten. So verdichtet sich die Arbeit zunehmend. Nicht selten hat das auch negative Folgen für die psychische Gesundheit der Beschäftigten.

Gleichzeitig sind Arbeitszeitregelungen vielfältiger geworden. Eine **Vielzahl von Instrumenten** ist entstanden: Das reicht von kurz- und langfristigen Arbeitszeitkonten über Jobsharing bis hin zur Vier-Tage-Woche und unterschiedlichen Teilzeitmodellen. Das darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass ein großer Teil der Arbeitnehmer\*innen weder den Anfang noch das Ende der eigenen Arbeitszeit selbst bestimmen kann. Zudem breiten sich Schicht- und Wochenendarbeit aus und betreffen immer mehr Menschen.

**Gleitzeit** ist inzwischen in vielen Betrieben üblich: Die Beschäftigten müssen zu Kernzeiten erreichbar sein. Die übrigen Arbeitsstunden können sie davor oder daran anschließend selbstbestimmt oder in Absprache mit den Kolleg\*innen verteilen. Manchmal sorgen **Ampelsysteme** dafür, dass niemand zu viele Über- oder Minusstunden ansammelt. Bewegen sich die Beschäftigten ständig im roten Bereich, ist das für Interessenvertretungen das Signal, mehr Personal einzufordern.

Auch **Langzeit-Konten** sind inzwischen recht weit verbreitet. Häufig wird damit der Vorruhestand vor-

bereitet, seltener für ein Sabbatical angespart. Wichtig ist, dass Betriebs- und Personalräte darauf achten, dass das nicht mit überlangen Arbeitstagen und mangelnden Urlaubs- und Ruhephasen in der Anspannzeit einhergeht: Ausreichend Pausen sind wichtig für die Gesundheit.

Schon in den vergangenen Jahren hat **mobile Arbeit** zugenommen; die Digitalisierung in Verbindung mit der Pandemie hat viele Menschen jedoch regelrecht ins Homeoffice katapultiert. Das spart zwar einerseits Wegezeiten und ermöglicht persönlichen Gestaltungsspielraum. Doch zugleich spüren viele Menschen den Druck, zuhause mehr arbeiten und leisten zu müssen als im Büro. Wo das Schlafzimmer tagsüber zum Office wird, der Rechner immer sichtbar ist, verschwimmen die Grenzen zwischen Privatem und Beruflichem. Auch hier sollten Betriebs- und Personalräte achtsam sein und die Kolleg\*innen schützen. Wird der Server beispielsweise zu einer bestimmten Zeit heruntergefahren, lässt sich verhindern, dass die gesetzlich vorgeschriebenen Ruhezeiten ausgehebelt werden. Dienstvereinbarungen können Arbeitszeiten und Erreichbarkeit auch im Homeoffice verbindlich regeln.

All das ist ambivalent – und so gibt es bei der **Gestaltung der Arbeitszeiten** ein permanentes Tauziehen zwischen Arbeitgeber\*innen und Gewerkschaften, Cheftagen und Betriebsräten. Von wirtschaftlichen Interessen einseitig bestimmte Flexibilität liegt meist nicht im Interesse der Beschäftigten. Entscheidend ist, wer über Art, Umfang und Gestaltung der Flexibilität bestimmen kann. Davon hängt ab, für wen die Änderungen zusätzliche Freiräume bringen – und wer unter Druck gerät.

Insbesondere für Eltern sind unterschiedliche Faktoren für die Vereinbarkeit wichtig: ein **zuverlässiges Arbeitsende** und **planbare Meetings**, damit sie die Kinder rechtzeitig von der Kita abholen oder für Ersatz sorgen können. Die Terminsetzungen für die Theateraufführung in der Schule oder den Arztbesuch beim Spezialisten nehmen jedoch nicht immer Rücksicht auf die Arbeitszeitvorgaben von Eltern oder Pflegenden. Für Beschäftigte mit Sorgeverantwortung ist zusätzlich Flexibilität notwendig und besonders hilfreich, wenn die Arbeitszeiten sich an die persönlichen Bedürfnisse und Notwendigkeiten anpassen lassen. Dafür braucht es vielfältige und zuverlässige Regelungen, auf die sie sich berufen können, ohne mit negativen Konsequenzen rechnen zu müssen – und Verständnis im Betrieb.

Betriebs- und Personalräte spielen durch ihre Mitbestimmungsrechte beim Thema Arbeitszeit und bei der Gestaltung der neuen Realitäten eine entscheidende Rolle. Sie können Grenzen setzen, Möglichkeiten ins Spiel bringen und Gewünschtes vorantreiben. Sie sollten dafür sorgen, dass alle Beschäftigten bei Fortbildungen und Beförderungen gleiche Chancen bekommen, so dass auch Teilzeitbeschäftigte zum Zuge kommen.

Je besser sie den Bedarf der Kolleg\*innen kennen, desto gezielter können sie sich dafür einsetzen.

Weil Betriebs- und Personalräte das Recht und die Pflicht haben, bei Arbeitszeitfragen mitzureden, ist der Hebel der **Mitbestimmung** stark: Neuerungen brauchen ihre Zustimmung. Das lässt sich nutzen, um gute Vereinbarkeitsregelungen auf den Weg zu bringen. ■



## Teilzeit – so vielfältig wie die Lebenslagen

Es gibt unzählige Modelle und Möglichkeiten für die Gestaltung von Arbeitszeiten. Das Gute daran: Personal- und Betriebsräte bestimmen mit!

Ob sich jemand für eine Teilzeitbeschäftigung entscheidet, ist nicht nur eine Frage der zeitlichen Bedarfe, sondern auch des Einkommens, der sozialen Rollen und der gesellschaftlichen Erwartungen. Wer mehr verdient, kann es sich eher leisten, weniger Stunden zu arbeiten. Doch gerade weil sie weniger verdienen als Männer, arbeiten deutlich mehr Frauen in Teilzeit. Denn wenn es um die Erfüllung der Familienpflichten geht, entscheiden sich die meisten Paare für eine Arbeitszeitreduzierung der Frau, weil der Verzicht auf das niedrigere Einkommen in der Haushaltskasse weniger zu Buche schlägt. Dabei sollte allerdings nicht außer Acht gelassen werden, dass Teilzeitarbeit zwar die Vereinbarkeit erleichtert, aber leicht zur „Falle“ werden kann: Gerade Mütter, die häufig wegen der Kinderbetreuung in Teilzeit gegangen sind, kommen nach Jahren nur schwer wieder heraus und tragen im Alter die finanziellen Konsequenzen.

Zudem ist die Situation in den Branchen sehr unterschiedlich. Im Einzelhandel oder in der Gastronomie werden überwiegend Teilzeitstellen angeboten.

Doch: Teilzeit ist ein weites Feld. In verschiedenen Lebensphasen haben die Menschen unterschiedliche Bedürfnisse und Bedarfe, auf die gute Teilzeitregelungen eingehen können.

Eltern kleiner Kinder brauchen Planungssicherheit und gute Regelungen bei spontanen Ausfällen. Junge Menschen ohne familiäre Verpflichtungen sind fle-

xibler, planen aber vielleicht eine größere Reise. Kolleg\*innen mit chronischen Krankheiten bevorzugen möglicherweise einen Vier-Stunden-Tag.

Einige Beschäftigte arbeiten vormittags vier oder fünf Stunden und haben dann am Nachmittag Zeit für die Familie. Andere wollen lieber freitags oder montags ganz frei haben, weil sie in einer Fernbeziehung leben oder sich um die Eltern kümmern, die in einer anderen Stadt leben.

Damit im besten Fall alle Teilzeitoptionen in Betrieben umgesetzt werden können, sind altersgemischte Arbeitsteams sinnvoll. So treten unterschiedliche Bedarfe versetzt auf und lassen sich leichter ausgleichen.

Zunehmend setzen sich auch Teilzeit-Tandems oder -Teams durch, die gemeinsam eine Vollzeitstelle abdecken und die Stundenaufteilung selbst organisieren. Digitale Werkzeuge können dabei hilfreich sein. Ein Beispiel dafür ist das Projekt „Agiles Arbeiten in Teilzeit“ bei Volkswagen in Emden. Beschäftigte arbeiten in der Produktion agil in Teilzeit. Sie organisieren sich eigenständig in der Gruppe.

Und auch Führen in Teilzeit ist machbar – und eröffnet auch Eltern gute Karrieremöglichkeiten. Ein Beispiel dafür ist die Betriebsvereinbarung „Joint Leadership“ bei BMW in München. Sie ermöglicht Teilzeit als Arbeits- und Lebensmodell auf der Führungsebene – und zwar im kaufmännischen wie im gewerblichen Bereich. Das ist nicht nur positiv für die Eltern in den Führungsetagen, sondern verändert auch die Atmosphäre, weil es allen Beschäftigten signalisiert: Teilzeit ist nicht gleichbedeutend mit Karriereknick.





Klischee überholt: Revierförsterinnen übernehmen Verantwortung.

## Neues wagen! Förster\*innen in Teilzeit

Beim ersten Mal hat es noch nicht geklappt mit der Teilzeit-Revierleitung bei Hessenforst – aber der Weg dorthin ist geebnet. Und alle Beteiligten sind sicher, dass das Thema bald wieder auf dem Tisch liegen wird. Schließlich will Hessenforst den Frauenanteil in der Belegschaft erhöhen. Und der Landesbetrieb ist schon allein wegen des Fachkräftemangels darauf angewiesen, dass alle an Bord bleiben.

In ganz Hessen gibt es etwa 400 Forstreviere. Sie bestehen sowohl aus Staats-, Gemeinde- und Privatwäldern

und dehnen sich manchmal über 2.000 Hektar aus. „Im Bilderbuch ist der Förster ein Mann mit Rauschebart, der mit seinem Dackel einsam durch den Wald streift“, sagt die Gleichstellungsbeauftragte Sonja Diedrich augenzwinkernd. Das Klischee sei zwar überholt. Doch nur etwa zehn Prozent der Revierleitungen liegen in weiblicher Hand. Traditionell gilt die Arbeit als unteilbar – auch weil die Aufgaben sehr umfangreich und vielseitig sind. Revierleiter\*innen kümmern sich um Neupflanzungen und Holz, Naturschutz und Jagd. Nicht nur für die Waldarbeiter\*innen und die Holzfirmen sind sie die Ansprechpersonen. Wird ein Reh oder Wildschwein im Revier angefahren, klingelt im Forsthaus das Telefon. Oft haben die Revierleitenden es auch mit bis zu Hunderten von Waldbesitzenden zu tun. Und bei alledem werden die Aufgaben immer komplexer – schließlich

leidet der Wald zunehmend unter den Klimaveränderungen und muss entsprechend umgebaut werden.

Zwar steht den Verantwortlichen in manchen Revieren ein Forstwirt oder eine Forstwirtin zur Seite oder ein Paar übernimmt gemeinsam die Leitung. Doch Teilzeit gab es in dieser Position bisher nicht. Sobald ein Kind kam, wechselten fast alle weiblichen Revierleitungen in den Innendienst, wo eine reduzierte Stundenzahl kein Problem ist – oder sie suchten sich eine andere Stelle oder stiegen ganz aus.

Als eine Revierleiterin ankündigte, dass sie nach ihrer Elternzeit gerne mit reduzierter Stundenzahl auf ihre alte Stelle zurückkehren wolle, suchte die Gleichstellungsbeauftragte nach einem Weg. Schließlich trägt Hessenforst das Gütesiegel „Familienfreundlicher Arbeitgeber“. Um Fachkräfte zu gewinnen und zu halten, setzt man hier außerdem seit längerem auf kontinuierliche Verbesserungsprozesse. Herzstück ist dabei der Ansatz, dass die Teams in den 39 Forstämtern selbst die Lösungen finden, die zu ihnen passen. „Werden alle Betroffenen beteiligt, ist die Akzeptanz anschließend größer“, fasst Pressesprecherin Michelle Sundermann zusammen.

Damit solche Prozesse gut vorankommen, lässt Hessenforst die Teams gerne durch Profis begleiten – und so wandte sich Sonja Diedrich an die Gewerkschaft IG BAU. Die berichteten vom Projekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten!“. Die Personalabteilung gab ihr Einverständnis – und kurz darauf war Prozessbegleiterin Christina Stockfisch im Boot. Gemeinsam überlegte sie mit Sonja Diedrich, wer alles beteiligt werden müsste, um Veränderungen anzustoßen. Schließlich stellten sie zu dritt eine Arbeitsgruppe zusammen, in die neben der Forstamtsleitung und dem Bereichsleiter für den Holzverkauf auch die junge Mutter und ihre Stellvertreterin, der Personalrat und einige weitere Kolleg\*innen eingebunden waren.

Sonja Diedrich leitete ab sofort zusammen mit der Verantwortlichen für das Gütesiegel „Familienfreundlicher Arbeitgeber“ die Sitzungen. Gemeinsam bereitete das „Triumvirat“ jede Sitzung vor und nach. Stockfisch half, Zwischenziele zu definieren, einen klaren Ablauf zu planen und geeignete Methoden auszuwählen. „Ein Gruppentreffen lief total schlecht. Zum Glück konnten wir anschließend mit Christinas Blick von außen sehen, wie wir jetzt weitermachen können“, berichtet Diedrich. Die Gleichstellungsbeauftragte stand nicht nur vor der

Herausforderung, Vorbehalte bei einigen Beteiligten abzubauen. Immer wieder stürzten bei den Videokonferenzen Computer ab oder Beteiligte wurden durch Homeschooling abgelenkt. „Es ist wichtig anzuerkennen, dass es Störungen gibt“, nahm Stockfisch ihnen den Druck.

So gelang es den beiden Moderatorinnen, Kurs zu halten und mit der Gruppe systematisch voranzuschreiten. Gemeinsam trugen alle zusammen, welche Tätigkeiten in den Blick mussten, da sie Zeit kosten, und welche Qualifikationen nötig sind. Sie überlegten, was eine Revierleiterin unbedingt selbst machen muss, an welcher Stelle ein benachbarter Kollege etwas mitübernehmen kann und welche Synergien es zwischen den verschiedenen Dienststellen gibt. Immer klarer zeichnete sich ab, dass es Sinn macht, alle Beschäftigten als einen Pool zu sehen und sich nicht allein auf die Revierleitung in Teilzeit zu fokussieren. Als diese Fragen geklärt waren, schickte das Team den gemeinsamen Vorschlag an die Personalabteilung.

Zwar kam dann doch alles anders: Sowohl die Revierleiterin, die in Teilzeit wollte, als auch ihre Stellvertreterin entschieden sich für eine andere Aufgabe. Doch Sonja Diedrich ist trotzdem zufrieden. „Die Kultur des Einzelkämpfertums in den Revierleitungen ist als Problem deutlich geworden.“ Deshalb experimentiert Hessenforst jetzt in einem Pilotprojekt mit Revierverbänden, so dass künftig auch Führungspositionen in Teilzeit vergeben werden können. „Der Personalmangel macht innovative Lösungen notwendig“, ergänzt Christina Stockfisch.

Damit die Erkenntnisse aus den kontinuierlichen Verbesserungsprozessen nicht verloren gehen, sammelt Hessenforst sie nun in einer Datenbank. „In unserem virtuellen Showroom kann jede und jeder nachgucken, ob zu bestimmten Fragen schon Lösungen erarbeitet wurden“, erklärt Michelle Sundermann. Dass es mit der Revierleitung in Teilzeit beim ersten Versuch nicht geklappt hat, sei zwar schade. Doch für einen neuen Versuch gibt es jetzt gute Grundlagen. Beim nächsten Mal müssen die dann Beteiligten die Ergebnisse nur noch an ihre konkrete Situation anpassen. ■





Privat

Nadja Houy (l.) ist freigestellte Betriebsrätin in der Konzernzentrale der DB AG und Vorsitzende der EVG Bundesfrauenleitung. Julia Großholz-Michniok ist Gewerkschaftssekretärin für Tarifpolitik bei der EVG.

## Vereinbarkeit und Tarifverträge

### Interview mit der EVG: Der Weg zum Demografie-Tarifvertrag

**Was bringen die Tarifverträge von DB und EVG für die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben der Kolleg\*innen? Allen voran der Demografie-Tarifvertrag – aber auch die jeweiligen Betriebsvereinbarungen?**

**Nadja Houy:** Schon 2007 haben wir in der DB die erste Rahmenkonzernbetriebsvereinbarung zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie abgeschlossen. Zusammen mit vielen anderen Aspekten ist das 2014 in den Demografie-Tarifvertrag eingeflossen. Aber auch in allen anderen Tarifverträgen, die im Organisationsgebiet der EVG gelten, denken wir heute Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Biografie und darüber hinaus (Pflege, Ehrenamt etc.) mit.

**Julia Großholz-Michniok:** Der Demografie-Tarifvertrag zielt unter anderem darauf ab, die Beschäftigungsfähigkeit langfristig zu erhalten – aber auch die Beschäftigung im DB Konzern zu sichern. Das macht die

DB als Unternehmen langfristig attraktiv. Es bedeutet, mit Sicherheit zu wissen, dass man sich im Unternehmen weiterentwickeln kann und auch eine langfristige Perspektive hat, wenn beispielsweise Kinder oder Angehörige betreut werden müssen, mit zunehmendem Alter körperliche Einschränkungen auftreten oder sich Berufsbilder aufgrund von Digitalisierung verändern. Da sich Interessen der Beschäftigten mit der Zeit wandeln, fanden wir es sinnvoll, unser Lebensphasenmodell in ein Tarifwerk zu gießen. Arbeitszeitgestaltung, Teilzeitmodelle, die Unterstützung bei Kinderbetreuung und Pflege und eben auch eine Beschäftigungssicherung sind nur einige Aspekte, die für die Vereinbarkeit zentral sind.

### Wie regelt ihr denn Arbeitszeit in einem so vielfältigen Unternehmen?

**Nadja Houy:** Tariflich sind das schlanke Regelungen oder anders formuliert: Leitplanken. Zu dem grundlegenden Rahmen kommen dann vor Ort die Mitbestimmungsthemen der jeweiligen Betriebe hinzu. Die Betriebsrät\*innen müssen dann auf ihre Besonderheiten zum Beispiel bei der Schichtplanung eingehen. Im Fernverkehr, bei DB Netz oder DB Regio, wo die Aufgabenträger stärker steuern, können das ganz unterschiedliche Voraussetzungen sein.

### Wie sieht denn so eine schlanke Tarifregelung zum Thema Arbeitszeit aus?

**Julia Großholz-Michniok:** Die EVG bietet durch ihre Tarifverträge einen gesicherten Rahmen, in dem sich

die Betriebsrätinnen und Betriebsräte bewegen können und auch individuell für ihren Betrieb gestalten können. Dieser tarifvertragliche Rahmen sorgt dafür, dass eine individuelle Arbeitszeitgestaltung möglich ist. Die Kolleg\*innen vor Ort wissen viel besser Bescheid, welche individuellen Belange in ihren Betrieben von Nöten sind oder welche Personaldecke existiert. Und wenn plötzlich ein Pflegefall in der Familie auftritt oder sich sonst ein Bedarf aus dem Privatleben ergibt, muss sich vor Ort damit auseinandergesetzt werden.

### Es existiert also ein verbrieftes Anspruchs?

**Nadja Houy:** Ja. Die Rahmenkonzernbetriebsvereinbarung regelt, dass Kolleg\*innen Anträge zur besseren Vereinbarkeit zum Beispiel für Homeoffice oder besondere Berücksichtigungen in der Schichtplanung stellen können. Dann müssen sich die Zuständigen (Führungskraft, Personalplanung, Betriebsrat) mit ihnen an einen Tisch setzen und gemeinsam eine Lösung erarbeiten. Für den Fall, dass keine zufriedenstellende Lösung gefunden wird, gibt es eine konzernweite, paritätisch besetzte Clearingstelle. Die kann sowohl von Betroffenen als auch vom Betriebsrat angerufen werden. Die Clearingstelle ist mit zwei Arbeitgebervertreter\*innen und zwei Arbeitnehmervertreter\*innen besetzt. Ich sitze mit einer weiteren Betriebsrätin in diesem Gremium.

### Was sind die häufigsten Konflikte, mit denen ihr zu tun habt?

**Nadja Houy:** In der Anfangszeit ging es sehr viel um Telearbeit/Homeoffice, was vor der Pandemie viele Füh-



## Die Deutsche Bahn ist allen ein Begriff

Im DB-Konzern arbeiten in Deutschland fast 220.000 Menschen. Der Frauenanteil liegt bei 23,3 Prozent – wobei die Bereiche sehr unterschiedlich besetzt sind. In Vertrieb und Verwaltung arbeiten mehr Frauen, im Gleisbau, in den Werkstätten und beim Fahrpersonal bisher weniger. Das Unternehmen besteht aus 316 Betrieben.

Die Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG) ist innerhalb des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB)

die zuständige Gewerkschaft für Arbeitnehmer\*innen und Beamt\*innen aller Berufsgruppen, Unternehmen, Behörden und Einrichtungen im Verkehrs- und Eisenbahnsektor.

Mit etwa 183.000 Mitgliedern ist sie die größte Verkehrsgewerkschaft in Europa. Die Bundesfrauenleitung ist ihr höchstes Gremium in den Frauenstrukturen auf Bundesebene, darunter gibt es Landesverbände Frauen und Ortsfrauenleitungen.





kegfire/stock.adobe.com

rungskräfte nicht wollten. Das hat sich seit März 2020 weitgehend erledigt. Heute sind es häufig Schichtplanungsfragen.

### **Die DB-Belegschaft ist sehr vielfältig. Woher wisst ihr, was die Beschäftigten wollen?**

**Julia Großholz-Michniok:** Die EVG führt regelmäßig eine zentrale Mitgliederbefragung durch. 2016 ging es darum herauszufinden, ob wir bei den Verhandlungen den Schwerpunkt auf mehr freie Tage, mehr Geld oder kürzere Arbeitszeiten legen sollten. Das Ergebnis war: Etwa die Hälfte wünschte sich mehr Urlaub, etwa ebenso viele höhere Entgelte und einige wollten kürzere Arbeitszeiten. Was soll man da als Gewerkschaft machen? Wir haben daraufhin das EVG-Wahlmodell kreiert und in der DB auch durchgesetzt.

### **Was ist das?**

**Julia Großholz-Michniok:** Die Beschäftigten haben die Möglichkeit, entweder 6 bis 12 Tage mehr Urlaub zu haben, eine entsprechende Entgelterhöhung zu wählen oder die Arbeitszeit zu verkürzen. Viele Eltern wählen zusätzliche Urlaubstage, weil sie die Schulferien oder KITASchließzeiten so besser überbrücken können. Auch bei jüngeren Kolleg\*innen sind die freien Tage sehr beliebt, sie nutzen sie oft zum Reisen oder für mehr individuelle Freizeit. Die älteren Kolleg\*innen entscheiden sich eher für mehr Geld. Inzwischen gibt es das EVG-Wahlmodell auch in etwa 100 weiteren Betrieben unseres Organisationsbereichs.

### **Seid ihr Vorbild für andere?**

**Nadja Houy:** Ja. Die EVG denkt ja nicht nur deutschlandweit, sondern ist auch Mitglied in der europäischen und internationalen Transportarbeiter-Föderation. Im

November ist es uns nach jahrelangen, zähen Verhandlungen gelungen, eine verbindliche Gleichstellungsvereinbarung (Women in Rail) auf europäischer Ebene abzuschließen. Diese verpflichtet die Unternehmen zum Beispiel eine Gleichstellungspolitik und -strategie zu entwickeln und flexible Arbeitszeitregelungen – diese dürfen keine negativen Auswirkungen für Beschäftigte haben – zu berücksichtigen. Auch eine ausgewogene Vertretung der Geschlechter in Belegschaften und Geschäftsleitung muss vorangetrieben werden. Die Arbeitgeber haben verstanden, dass sie sich bemühen müssen beim Personalrecruiting – und dass Vereinbarkeitsfragen für Beschäftigte eine immer größere Rolle spielen.

### **Klingt ja alles super. Läuft auch was nicht so gut?**

**Nadja Houy:** Ja sicher. Manche Führungskräfte müssen erst noch lernen, durch Aufgabenverteilung zu führen und nicht zu erwarten, dass die Kolleg\*innen möglichst alle anwesend sind. Aber da ist ja während Corona schon viel passiert – und auch hier macht die DB AG viel und bietet Weiterbildungsprogramme auch für die Führungskräfte an.

**Julia Großholz-Michniok:** Was für uns als Gewerkschaft aktuell eine zusätzliche große Herausforderung darstellt, ist die Anwendung des Tarifeinheitsgesetzes durch den DB Konzern. Dies spaltet die Beschäftigten bei der DB immer mehr. Für die 16 DB-Betriebe, in denen die andere Gewerkschaft angeblich mehr Beschäftigte organisiert hat, kommen unsere Mitglieder nicht mehr in den Genuss vieler Regelungen, die wir tarifvertraglich vereinbart haben. Und wenn der Konzern womöglich neu aufgestellt oder doch, wie immer mal wieder diskutiert, zerschlagen wird, kann insgesamt viel vom Erreichten verloren gehen und muss neu verhandelt werden. ■





Prostock-studio/shutterstock.com

## Kein Abschluss mehr ohne Vereinbarkeit

### IG Metall-Tarifvertrag

2017 befragte die IG Metall 680.000 Beschäftigte aus gut 7.000 Betrieben. Das Ergebnis machte deutlich: Die Beschäftigten wollen bessere tarifvertragliche Regelungen für Vereinbarkeit.

Künftig müssen Tarifverträge auch Regelungen zur Vereinbarkeit enthalten. „Dass uns das gelungen ist, ist eine große Errungenschaft – und wir sind stolz darauf“, sagt Julia Graf, bei der IG Metall für Frauen- und Gleichstellungspolitik zuständig.

Seitdem in der Metall-Tarifrunde 2018 das tarifliche Zusatzgeld (T-ZUG) als neue jährliche Sonderzahlung vereinbart wurde gilt auch die Wahloption: Wer Angehörige pflegt, mit einem Kind unter acht Jahren im Haushalt lebt oder Schichtarbeit leistet, hat das Anrecht auf acht Tage tarifliche Freistellungszeit. Voraussetzung ist eine zwei bzw. fünfjährige Betriebszugehörigkeit.

Und: Noch bevor das Rückkehrrecht von Teil- in Vollzeit gesetzlich geregelt wurde, gab es dieses verbrieftete Recht in der Metall- und Elektroindustrie. Seit 2018 haben bis auf wenige Ausnahmen die anderthalb Millionen dort Beschäftigten in der Branche die Chance auf verkürzte Vollzeit. Es reicht, wenn sie spätestens sechs Monate vorher einen Antrag abgeben. Nur in begründeten Fällen dürfen die Arbeitgeber\*innen ihn ablehnen. ■



### Herausforderung Schichtarbeit

Über 15 Prozent der Menschen in Deutschland leisten Schichtarbeit – wobei der Begriff nicht klar definiert ist. Klar ist allerdings, dass es sich um Arbeitsplätze handelt, an denen mehrere Menschen abwechselnd im Einsatz sind.

Für 7 Prozent der Beschäftigten besteht der Arbeitsalltag aus Wechselschichten mit Nachtarbeit. Ob Feuerwehr, Krankenhaus oder Polizei, ob Kraftwerk oder Rund-um-die-Uhr-Produktion: In diesen Betrieben ist nie Schluss. Doch auch Kneipen, Sportstudios oder Hotels sind länger geöffnet, als ein Mensch am Stück arbeitet. Oft fällt hier die meiste Arbeit an, wenn

Freund\*innen und Familie Feierabend haben oder im Wochenende sind.

Für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gehört Schichtarbeit zu den schwierigsten Bereichen: Durch die unterschiedlichen Rhythmen sind Alltagsorganisation, Sozialleben und ein ruhiger Schlaf oft schwer zu organisieren. Damit verbunden sind außerdem gesundheitliche Belastungen. Es ist absehbar: Ohne gute Lösungen gerade für Beschäftigten im Schichtdienst wird der wachsende Fachkräftemangel zu einem großen Problem für die Aufrechterhaltung vieler Betriebe.





# Schichtarbeit

# Schichtarbeit zwischen Selbstbestimmung und Zeitkorsett

## Beispiele aus der Praxis

„In den vergangenen Jahren hat sich bei Teil- und Gleitzeit viel getan“, so Julia Graf aus dem Ressort Frauen und Gleichstellung bei der IG Metall. Für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sei das sehr positiv. Deutlich kniffliger gestaltet sich das bei Schichtsystemen. „Es ist objektiv klar: Wenn Schwerkranke versorgt werden müssen oder Maschinen Tag und Nacht durchlaufen, gibt es weniger Flexibilität. Da kann niemand mal sagen: Ich geh jetzt!“ so Graf.

Viele Betriebs- und Personalräte versuchen zunächst, im Einzelfall Lösungen zu finden, wenn zum Beispiel Alleinerziehende auf sie zukommen. Doch viel sinnvoller ist es, die Frage grundsätzlich anzugehen. Wie so etwas gehen kann, hat der Volkswagen-Standort in Emden vorgemacht. Angestoßen wurde das Pilotprojekt von Schichtarbeiterinnen, die aus der Elternzeit zurückkamen und mit verkürzten Arbeitszeiten wieder einsteigen wollten. Seit 2018 arbeiten sie zu dritt jeweils in Teilzeit und decken gemeinsam eine Stelle ab. Eine weitere, fünfköpfige Gruppe übernimmt zwei Vollzeitstellen, die zusammengerechnet 70 Arbeitsstunden pro Woche ausmachen. „Es kommt ganz darauf an, wie viel Teilzeit jede will – und das wird dann gut kombiniert“, erläutert Betriebsrätin Christa Neemann das Prinzip.

Weil die Teilzeit-Beschäftigten die Chance haben, die Arbeitszeiten selbstorganisiert zu verteilen, übernehmen sie als Team Verantwortung. Das schafft Zufriedenheit für sie selbst – und für den Betrieb Zuverlässigkeit. Alle sechs Wochen kommen während der Arbeitszeit die Kalender auf den Tisch. Die Silberhochzeit der Schwiegereltern, ein Elternabend, die Theateraufführung des Sohnes, ein Termin beim Facharzt, ein verlängertes Wochenende mit einer Freundin: Es gibt viele Anlässe, bei denen jemand frei haben muss oder möchte. Gibt es spontanen Bedarf oder will eine der Kolleg\*innen Zeit ansparen, um mehr Freizeit am Stück zu haben, ist auch das möglich – wenn die anderen im Team mitmachen. Deshalb sei es nicht nur wichtig, dass die gewünschten Teilzeit-Stunden zusammenpassen – auch die Menschen müssen sich verstehen, so Neemann.



„Entscheidend war, dass wir alle Beteiligten von Anfang an eingebunden haben“, benennt sie die Grundlage des Erfolgs. Der Betriebsrat begleitete nicht nur die erste Gruppe des Projekts intensiv, sondern hatte auch ein offenes Ohr für die Einschätzungen und Erfahrungen der anderen Beschäftigten.

Dabei ist Schichtarbeit in Teilzeit bei VW in Emden nichts Neues. Manche Kolleg\*innen arbeiten ausschließlich Früh- oder Spätschichten, andere immer an denselben drei Wochentagen. Und wenn die Kita erst um acht Uhr öffnet, dann wird auch dafür eine Lösung gesucht. Inzwischen verspüren offenbar immer mehr Kolleg\*innen den Wunsch, ihre Arbeitszeiten selbstbestimmt in einer Teilzeit-Crew zu regeln. Auf der Liste der Interessierten stünden nun auch einige Männer, berichtet Neemann. Sie geht davon aus, dass in Emden bald die nächsten Teams starten werden. Auch andere VW-Standorte haben signalisiert, dass sie das Modell „Agile Arbeit in Teilzeit“ kopieren wollen.

Doch längst nicht überall ist mehr Vereinbarkeit für Schichtarbeitende in Sicht. Manche Betriebe bestreiten rundweg, dass es hier Spielräume gibt. In anderen klafft eine Lücke zwischen ausgezeichneter Familienfreundlichkeit in den Verwaltungsbereichen und der Situation im Schicht- und Außendienst. Ein Beispiel dafür sind die Berliner Verkehrsbetriebe (BVG). Während das

Unternehmen Eltern-Kind-Büros vorhält und auf seiner Internetseite Väter in Führungspositionen präsentiert, ist die Situation für viele Kolleg\*innen hinter den Lenkrädern schwierig.

In Berlin sind Busse Tag und Nacht unterwegs. Das Prinzip des rückwärts rollierenden Schichtsystems führt zu täglich unterschiedlichen Anfangszeiten für die Fahrer\*innen und ist körperlich äußerst belastend, berichtet Personalrat Mathias Kurreck. Am ersten Tag startet ein Fahrer beispielsweise gegen 16.30 Uhr und ist dann erst um halb drei nachts fertig. Nach elf Stunden geht es weiter - und so beginnt die Arbeitszeit von Tag zu Tag ein bisschen früher. Zwar gibt es „Elterndienste“. Sie liegen zeitlich in etwa parallel zu Schul- und Kitazeiten. Zum Betriebshof Lichtenberg gehören etwa 700 Fahrer\*innen, von denen etwa 80 Ausnahmeregelungen bekommen, weil sie zum Beispiel kleine Kinder, pflegebedürftige Angehörige oder selbst körperliche Einschränkungen haben. Dadurch stehen ihnen besondere Bedingungen zu. Doch viele Wünsche können die Disponent\*innen nicht erfüllen. „Die Sicherstellung der Verkehrsleistung verlangt einfach, dass auch unattraktive Zeiten abgedeckt werden“, so Kurreck.

Gegenwärtig liegt der Frauenanteil in diesem Unternehmensbereich der BVG bei knapp über 10 Prozent, er soll bis 2025 auf 25 Prozent steigen. Wie das gelingen kann, weiß Kurreck nicht. Die Fluktuation sei vor allem bei jungen Kolleg\*innen hoch, schon heute würden Buslinien im Randbereich ausgedünnt, wenn die Personaldecke nicht ausreiche. Gehen demnächst die geburtenstarken Jahrgänge in Rente, wird die Lage fürs Unternehmen noch schwieriger – und das bei politischen Vorgaben, die auf eine Ausweitung des ÖPNV setzen. Ganz klar: Hier besteht Handlungsbedarf! Und Betriebsräte haben bei einer Veränderung der Arbeitszeiten ein zwingendes Mitbestimmungsrecht, also keine schlechten Voraussetzungen, etwas zu ändern.

Dass die Umstellung eines eingespielten Schichtmodells massive Widerstände – auch von langjährig Beschäftigten – hervorrufen kann, hat auch der Betriebsrat der Stadtwerke München vor einigen Jahren erlebt. Nur durch sehr behutsames Vorgehen und viele Gespräche gelang es, eine individuelle Dienstplangestaltung im Fahrbetrieb einzuführen. Belohnt wurde das Engagement mit zufriedeneren Beschäftigten – und dem Deutschen Betriebsrätepreis 2014. ■



## Schichtarbeit – so familienfreundlich wie möglich gestalten

- Die Vorhersehbarkeit des eigenen Arbeitseinsatzes, freier Abende und Wochenenden sind das A und O für die Vereinbarkeit von (Schicht)Arbeit und Privatleben.
- Hilfreich ist es, wenn die Beschäftigten Wahlmöglichkeiten haben und bestimmte Schichten oder Arbeitstage auf jeden Fall ausschließen können.
- Auch variable Anfangs- und Endzeiten, am besten mit Zeit für die Übergabe, sind vor allem für Kolleg\*innen mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen sehr hilfreich.
- Springerpools und Entscheidungsbefugnisse für Teams erweitern die Spielräume auch in der Schichtarbeit enorm.
- Schichtpläne sollten so früh wie möglich veröffentlicht werden, damit die Kolleg\*innen gut und verbindlich planen können. Betriebsräte können hier mitbestimmen.
- Es gibt inzwischen auch digitale Werkzeuge, die die Organisation stark erleichtern: Mit einer Online-Abfrage bekommt eine Abteilung oder Arbeitsgruppe rasch einen Überblick, wer wann Zeit hat und wo Lücken drohen, bei denen man nachsteuern muss.
- digitale Tauschbörsen (zum Beispiel in einem Onlineforum, einer App oder per Mailverteiler) helfen, Flexibilität in bereits bestehende Schichtpläne zu bringen und sich an den Bedarfen der Kolleg\*innen zu orientieren.





jenkoAtaman/stock.adobe.com



# Politischer Rahmen



# Fragen an die Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

**Frau Paus, was plant die Bundesregierung, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu stärken? Was sind Ihre Ziele für diese Legislatur und was ist Ihr wichtigstes Vorhaben?**

**Lisa Paus:** Als Bundesfamilienministerin ist es meine Aufgabe, Familien zu stärken und dafür zu sorgen, dass sie in all ihren unterschiedlichen Formen akzeptiert und wertgeschätzt werden. Dafür haben wir uns viel vorgenommen: von der finanziellen Unterstützung und Entlastung von Familien – auch und gerade in diesen schwierigen Zeiten – über eine bessere Vereinbarkeit mit dem Beruf, mehr Chancen- und Bildungsgerechtigkeit bis hin zur Modernisierung des Familienrechts. Das zentrale sozialpolitische Projekt dieser Regierung und für mich persönlich eine Herzensangelegenheit ist die Kindergrundsicherung. Damit wollen wir Kinder und Jugendliche aus der Armut holen und bessere Chancen für einen guten Start ins Leben schaffen. Je sicherer die finanzielle Situation von Familien ist, desto sorgenfreier können Kinder aufwachsen. Die Kindergrundsicherung ist dafür die Basis.

**Ist das Ehegattensplitting nicht ein alter Zopf, der abgeschnitten gehört, um auch in finanzieller Hinsicht zu mehr Gerechtigkeit zu kommen? Wer oder was verhindert das?**

**Lisa Paus:** Im kommenden Jahr werden wir einen ersten, aber wichtigen Schritt machen: Im Lohnsteuerverfahren sollen die Steuerklassen III und V in das Faktorverfahren der Steuerklasse IV überführt werden. Dadurch erreichen wir immerhin eine faire Verteilung des Splittingvorteils im Lohnsteuerverfahren auf beide Ehepartner, während sich bei der heutigen Steuerklassenkombination III/V der Vorteil allein auf die Lohnsteuerklasse III konzentriert.

**Was bedeutet die Corona-Krise aus Ihrer Sicht bezüglich der Fragen rund um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf? Und was folgt daraus?**

**Lisa Paus:** Die Corona-Pandemie hat gezeigt, dass eine echte Vereinbarkeit von Familie und Beruf systemrelevant für unsere Gesellschaft und Wirtschaft ist. Während der Krise war plötzlich viel mehr möglich als vor-



Bundesregierung/Steffen Kugler

Lisa Paus, Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

her gedacht: Viele Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sind kreativ geworden und haben gemeinsam mit ihren Beschäftigten neue Vereinbarkeitslösungen auf die Beine gestellt. Wir müssen aber auch sehen, dass die Pandemie vor allem zu Lasten der Mütter ging: Denn meistens sind sie eingesprungen, als Kitas und Schulen schließen mussten und die Kinderbetreuung wegfiel. Auch deshalb ist es so wichtig, dass wir uns bei der Verabschiedung des neuen Infektionsschutzgesetzes darauf verständigt haben, flächendeckende Kita- und Schulschließungen zukünftig zu vermeiden.

**Während sich in skandinavischen Ländern Väter und Mütter etwa gleich stark um die Kinder kümmern, sind wir in Deutschland sehr weit davon entfernt. Wollen Sie das ändern – und wenn ja, wie?**

**Lisa Paus:** Die Bundesregierung hat sich im Koalitionsvertrag das Ziel gesetzt, die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu stärken. Mein Ministerium und ich werden in dieser Legislatur daher Anreize für mehr Engagement von Vätern in der Familie schaffen. Studien zeigen, dass rund fünfzig Prozent der Mütter sich mehr Zeit für den Beruf wünschen und rund fünfzig Prozent der Väter mehr Zeit für die Kinder. Da ist die Politik gefordert, nachzusteuern und mehr Partnerschaftlichkeit zu ermöglichen. Wichtig ist, dass jede

Familie, jede Partnerschaft für sich entscheidet, wie sie das organisieren möchte. Aufgabe des Staates ist es, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass Wunsch und Wirklichkeit der Menschen nicht auseinanderklaffen.

**5. Knapp 60 Prozent der Väter nimmt bisher gar keine Elternzeit, der Rest fast nur die zwei Monate, die sonst verfallen würden. Verbände fordern die Partnermonate im Elterngeld stärker paritätisch auszugestalten. Was halten Sie davon?**

**Lisa Paus:** Klar ist: Viele Eltern wünschen sich eine partnerschaftliche Aufteilung von Familie und Beruf. Das möglich zu machen, ist nicht nur für die betroffenen Familien wichtig. Auch der Arbeitsmarkt profitiert und die Produktivität in den Unternehmen wächst. Doch nicht alle Eltern schaffen es, ihren Wunsch auch umzusetzen. Um Eltern zu unterstützen, haben wir im Koalitionsvertrag vereinbart, die Partnermonate beim Elterngeld um mindestens einen Monat zu erweitern verbessern und eine zweiwöchige bezahlte Auszeit nach der Geburt für den Partner oder die Partnerin der Mutter einführen. Außerdem soll der Kündigungsschutz um drei Monate verlängert werden, damit Mütter und Väter nach ihrer Rückkehr aus der Elternzeit abgesichert sind.

**6. Zwar gab es in den vergangenen Jahren schon eine deutliche Ausweitung der Kinderbetreuung – aber die personelle Ausstattung vieler Kitas ist nicht zufriedenstellend, ganz zu schweigen von den Löhnen. Welchen Handlungsbedarf sehen Sie – und was will die Bundesregierung tun?**

Die Kindertagesbetreuung leistet einen wesentlichen Beitrag für ein gutes Aufwachsen von Kindern. Frühkindliche Bildung unterstützt ihre Entwicklung, legt wichtige Grundlagen für den weiteren Bildungsweg und sorgt für höhere Chancengerechtigkeit. Für all das brauchen wir eine hohe Betreuungsqualität, von der räumlichen Gestaltung, über die Sprachförderung bis hin zu einem angemessenen Betreuungsschlüssel. Die Bundesregierung wird deshalb in den kommenden zwei Jahren mit dem Kita-Qualitätsgesetz vier Milliarden Euro bereitstellen, um die Betreuungsangebote in den Ländern zu verbessern. Die Bezahlung der Erzieherinnen und Erzieher im Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes wurde bereits deutlich erhöht. Kita-Personal ist heute zumindest nicht mehr generell unterbezahlt, zum Glück. Allerdings gibt es nach wie vor Nachholbedarf gerade bei den freien Trägern. Und auch die Möglichkeiten der beruflichen Weiterbildung und die Aufstiegsmöglichkeit müssen noch besser werden. ■

## Wir brauchen mehr Partnerschaftlichkeit bei der Sorge- und Hausarbeit

**Interview mit Elke Hannack, Stellvertretende Vorsitzende des DGB**

**Welches sind aus deiner Sicht aktuell die wichtigsten Wünsche der Beschäftigten in punkto Vereinbarkeit? Und welche Rolle spielen Betriebs- und Personalräte bei deren Erfüllung?**

**Elke Hannack:** Im Zentrum der Wünsche steht, bei der Arbeitszeit selbst entscheiden zu können: Die Arbeitszeitsouveränität. Die Beschäftigten wollen weg von der alten Regelarbeitszeit und mitbestimmen, wann und wo sie arbeiten. Das reicht von anderen Arbeitszeiten, zum Beispiel während der Kitaeingewöhnung, bis zu Teilzeitwünschen aus privaten Gründen und Homeoffice-Regelungen. Wir brauchen Arbeitszeiten, die den familiären Bedarfen gerecht werden, die es Müttern und Vätern ermöglichen, die Aufgaben wirklich partnerschaftlich zu teilen. Möglich ist da schon jetzt viel, vom gut etablierten Rechtsanspruch auf Teilzeit bis zur Brückenteilzeit, das Beschäftigten erlaubt, befristet kürzerzutreten. Und die Homeoffice-Regelungen während Corona haben gezeigt: Die Zufriedenheit damit ist groß, wenn die Bedingungen stimmen - und das galt nachweislich vor allem dann, wenn Betriebsräte diese Bedingungen mitgestaltet haben. Denn Betriebs- und Personalräte haben bei der Arbeitszeitgestaltung eine zentrale Rolle – schließlich ist es laut Betriebsverfassungsgesetz eine ihrer Aufgaben, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern. Sie können sich für moderne Arbeitszeitmodelle einsetzen, tarifvertragliche Regelungen umsetzen und sich für passgenaue



Syda Productions/stock.adobe.com

Betriebsvereinbarungen einsetzen. Mitbestimmung ist Teil einer guten Betriebskultur – und die ist grundlegend dafür, ob die Vereinbarkeit gelingt oder nicht.

**Viele befürchten, dass die Pandemie einen Rollback der Geschlechterverhältnisse verursacht hat, weil die Betreuung und phasenweise sogar die Beschulung der Kinder vorwiegend an den Frauen hängen blieb. Lassen sich die Folgen inzwischen abschätzen?**

**Elke Hannack:** Ja, es hat einen gewissen Rollback gegeben – mit ein paar Lichtblicken. In der Pandemie haben, ganz traditionell, vor allem die Mütter die Betreuung der Kinder übernommen; Väter wurden nur dann temporär aktiv, wenn es gar nicht anders ging. Der Lichtblick: Der Anteil der Väter, die sich engagiert haben, ist in der Zeit deutlich gestiegen, aber mit zehn Prozent noch viel zu klein. Und immerhin haben erwerbstätige Frauen nicht grundsätzlich die Arbeit aufgegeben oder die Arbeitszeit reduziert. Aber das ist Stillstand, nicht Fortschritt. So kann es nicht weitergehen: Mütter dürfen nicht der allgegenwärtige Notnagel in Krisenzeiten sein, um dann diese Bereitschaft auch noch mit Altersarmut zu bezahlen. Die Politik muss das Thema Gleichstellung ressortübergreifend nach oben ziehen. Nur ein Beispiel: Die E-Auto-Prämie gibt es schon lange. Aber auf den im Koalitionsvertrag versprochenen Gutschein für Haushalts-hilfen warten die Mütter immer noch. Warum?

**Spätestens mit der Pandemie ist die gesellschaftliche Bedeutung der sozialen Berufe offenkundig geworden. Die Beschäftigten waren extrem belastet, viele haben gekündigt. Abgesehen vom Applaus für Pflegekräfte passierte nicht viel mehr. Was brauchen die Beschäftigten in den Pflege-, Sozial-, Bildungs- und Betreuungsberufen?**

**Elke Hannack:** Mehr Anerkennung und Wertschätzung – finanziell, und, ebenso wichtig, mit besseren Arbeitsbedingungen. Wir wissen zum Beispiel von Pflegenden, dass sie vor allem ihren Beruf wieder richtig ausüben wollen, mit der notwendigen Zeit und Ausstattung statt Menschen wie am Fließband zu versorgen. Die physischen und psychischen Belastungen sind enorm, die Beschäftigten sind oft verzweifelt. Allein hier fehlen rund 200.000 Fachkräfte! Es fehlen Lehrende, Erziehende, Sozialarbeiter\*innen. Diese Berufe werden vor allem für Frauen nur attraktiver, wenn es bessere Arbeitsbedingungen und familiengerechtere Arbeitszeiten gibt. Es ist ein fataler Irrtum zu glauben, der Fachkräftemangel, auf den wir durch die demografische Entwicklung zu-



Elke Hannack, Stellvertretende Vorsitzende des DGB

rasen, ließe sich mit Kolleginnen und Kollegen aus dem Ausland kompensieren. Die erwarten nämlich ebenfalls gute Arbeitsbedingungen und gute Bezahlung. Andere EU-Staaten sind da wesentlich weiter.

**In die Zukunft geblickt: Wie lange wird es das Ehegattensplitting noch geben?**

**Elke Hannack:** Die Ampelkoalition hat gerade einen ersten wichtigen Schritt getan: Sie will die Kombination aus den Steuerklassen III und V in das Faktorverfahren der Steuerklasse IV überführen. Das ist gut, damit wird das jeweilige Erwerbseinkommen bei Paarhaushalten gerechter abgebildet. Der Anreiz, nicht zu arbeiten oder nur Teilzeit oder im Minijob, verliert an Wirkung. Aber partnerschaftliche Verantwortung und die wirtschaftliche Unabhängigkeit beider Partner\*innen wird es erst geben, wenn die Individualbesteuerung eingeführt wird. Die Steuerlogik des Ehegattensplittings folgt dem völlig veralteten Familienmodell des Alleinernährers. Und das bei dem Fachkräftemangel! Das entspricht schon lange nicht mehr der Realität. Der DGB fordert deshalb seit Jahren gerechtere steuerliche Rahmenbedingungen, und dass alle Familien mit Kindern gefördert werden – auch Unverheiratete. Ich hoffe, dass die Koalition dies noch in dieser Legislaturperiode umsetzt. Die Argumente dafür liegen längst auf dem Tisch. ■

# Was muss passieren?

Das fordern Gewerkschafter\*innen

“ Der Personen- und Güterverkehr steht niemals still, genauso wenig wie die zugehörige Infrastruktur. Deshalb brauchen wir eine Betreuung für Kinder (bis mindestens 12 Jahre) über die Kernzeiten hinaus, rechtssichere Lösungen für die 24-Stunden-Betreuung und eine zügige Umsetzung des Gutschein-Modells für haushaltsnahe Dienstleistungen.“

**Marius Beckmann** Bundesfrauensekretär der EVG



“ Wir GdP-Frauen in der Polizei fordern von der Politik, geschlechtergerechte, insbesondere geschlechtersensible Bedingungen in der polizeilichen Arbeit zu stärken. Die Arbeit in der Polizei ist mit enormen Belastungen verbunden. Aus- und Fortbildungen für Führungspositionen müssen geschlechtersensibel und familiengerecht angeboten und auch das Führen in unterschiedlichen Teilzeitmodellen Standard werden. Viele Verwaltungsgesetze/-vorschriften stammen aus dem letzten Jahrhundert und verkörpern ein tradiertes Frauenbild. Eine Anpassung an die heutigen Bedürfnisse und Gegebenheiten ist zwingend notwendig. Nur so kann der geschlechterdemokratische Wandel vorankommen.“

**Erika Krause-Schöne** Bundesfrauenvorsitzende der GdP

“ Auf die Agenda gehört eine feministische gewerkschaftliche Zeitpolitik, welche auch unbezahlte Sorgearbeit politisiert. Über reine Lohnpolitik hinaus können sich etwa Erzieher\*innen und Grundschullehrer\*innen hervorragend mit von Zeitnot geplagten Eltern solidarisieren – für gute Bildung im Ganztag!“

**Dr. Janina Glaeser** Referentin für Frauen-, Gleichstellungs-, Geschlechterpolitik der GEW



“ Ob in der Gastronomie oder in der Lebensmittelindustrie, Schichtarbeit gehört für unsere Kolleg\*innen zum Alltag. Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen, ist in unseren Branchen eine echte Herausforderung, auch weil noch immer Kita-Plätze fehlen. Der Ausbau von Betreuungsangeboten muss deshalb ganz oben auf der politischen Agenda stehen.“

**Elisa Rabe** Referatsleitung Frauen- und Gleichstellungspolitik der NGG



” In den Kitas, der sozialen Arbeit, der Pflege, im Handel und Reinigungsdienst arbeiten überwiegend Frauen, die nicht angemessen bezahlt werden. Überall dort herrscht noch dazu Personalmangel, was die Arbeitsbelastung der Kolleginnen enorm erhöht. Damit es zwischen Familie und Beruf eine ausgewogene Balance geben kann, brauchen wir Entlastung in Form von mehr Personal. Dann wird Arbeitszeit wieder planbar und ein Privatleben tatsächlich möglich.“

**Karin Schwendler** Bereichsleiterin Frauen- und Gleichstellungspolitik der ver.di



” Weil es um die faire Verteilung von Erwerbs- und Sorgearbeit zwischen Frauen und Männern geht, müssen Betriebe endlich verpflichtet werden, die Arbeitszeitwünsche ihrer Beschäftigten zu erheben und im Einklang mit rechtlichen Vorgaben und tariflichen wie betrieblichen Vereinbarungen fortschrittliche Arbeitszeitkonzepte zu entwickeln.“

**Anja Weusthoff** Abteilungsleiterin Frauen, Gleichstellungs- und Familienpolitik im DGB

” Immer mehr junge Familien wollen weniger im Beruf arbeiten, um sich auch die wichtige Care-Arbeit zu teilen. Väter wollen gerne mehr Zeit mit der Familie verbringen und dabei sein, wie ihre Kinder aufwachsen. Wir brauchen daher dringend eine generelle Verkürzung der Erwerbsarbeitszeit auf 30 Stunden in der Woche, um sie auf mehr Schultern zu verteilen. Wenn wir von Arbeit sprechen, denken wir leider immer nur an Erwerbsarbeit. Das muss sich ändern!“

**Renate Wapenhensch** Bundesfrauensekretärin der IG BAU



” Wir brauchen in Deutschland eine Debatte um echte Arbeitszeitsouveränität – die aufeinanderfolgenden Krisen zeigen, dass Eltern und vor allem Frauen in Deutschland die Hauptlast tragen. Ich fordere die Bundesregierung auf im Rahmen einer geschlechtergerechten Transformation die Themen Arbeitszeitsouveränität, Partnerschaftlichkeit und Vereinbarkeit zusammenzudenken.“

**Jennifer Mansey** Abteilungsleiterin Frauen und Gleichstellung der IG BCE

” Wir brauchen mehr Verbindlichkeit bei der Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Anforderungen. Neben den guten, betrieblichen und tarifvertraglichen Regelungen, die wir als IG Metall durchgesetzt haben, braucht es mehr Wumms bei gesetzlichen Regelungen: ein deutlicher Anstieg des Mindest- und Höchst-Elterngelds, die Einführung einer Lohnersatzleistungen für pflegende Angehörige, ein durchsetzbares Rückkehrrecht von Teilzeit auf Vollzeit und ein besserer Schutz für Wiedereinsteigerinnen nach der Elternzeit. Mutterschaft darf nicht länger negative Folgen für Frauen haben.“

**Stefanie Geyer** Ressortleiterin Frauen- und Gleichstellungspolitik IG Metall





# Pflege

# Pflege aus dem toten Winkel holen

## Immer mehr Beschäftigte pflegen Angehörige

Die Bevölkerung wird älter, die Zahl der Menschen mit Pflegebedarf wächst – und zwar rasant. Über 4,3 Millionen Menschen in Deutschland beziehen heute bereits Leistungen aus der Pflegeversicherung. Das sind etwa doppelt so viele wie zehn Jahre zuvor. Forscher\*innen erwarten, dass es 2035 mehr Pflegebedürftige geben wird als Vorschulkinder: Dann haben die meisten Baby-boomer ihren 70sten Geburtstag hinter sich.

Etwa jede sechste pflegebedürftige Person ist heute in einem Heim untergebracht, die meisten leben jedoch in Privathaushalten. Nach wie vor übernehmen weibliche Angehörige den Großteil der Arbeit. Dabei sind körperliche Pflege und seelische Unterstützung nur ein Teil der Aufgaben. Besonders zeitraubend sind Organisationstätigkeiten: Absprachen mit Sozialversicherungen und professionellen Pflegediensten, Fahrdienste und Begleitung zu Terminen sowie die Koordination des Unterstützungsnetzwerks, an dem oft mehrere Familienmitglieder, Nachbar\*innen und Freund\*innen beteiligt sind. Hinzu kommen Besorgungen und Haushaltsführung, das Sauberhalten von Wohnung und Wäsche.

Während junge Eltern in der Kantine oder beim Schwatz auf dem Flur unbefangen über den ersten Zahn ihres Sprösslings reden oder die Mühen des kleinen Einmal-eins, finden Gespräche über pflegebedürftige Angehörige in Betrieben kaum statt. Niemand erzählt gerne, dass die eigene Mutter verwirrt aufgegriffen wurde. Und dass ein nahestehender Erwachsener sich nicht mehr allein waschen kann, ist ein Kummer, der höchstens mit guten Freund\*innen geteilt wird.

Auch deshalb sind diese Beanspruchungen in vielen Betrieben noch immer kein Thema. „Das Feld ist für viele Unternehmen neu und die meisten wissen auch gar nicht, wer und wie viele Beschäftigte ihres Unternehmens Angehörige pflegen“, beschreibt Gabriele Schmitz vom Berliner Beirat für Familienfragen die Situation. Dabei ist die psychische Belastung für pflegende Angehörige häufig höher als für junge Eltern. Hinzu kommt, dass die Situation oft unerwartet über die Beteiligten herein-

bricht und auch der Verlauf weniger planbar ist als die Betreuung von Kindern. Durchschnittlich mehr als acht Jahre dauert die Begleitung eines pflegebedürftigen Angehörigen, manchmal sogar deutlich länger – und am Ende steht in der Regel der Tod. Besondere Herausforderungen stellen sich bei der Betreuung pflegebedürftiger Kinder. Hier fallen Pflege- und Betreuungszeiten an, die oft dann noch andauern, wenn Kinder gleichen Alters bereits ausgezogen sind und ein eigenes Leben führen. Vielen Müttern pflegebedürftiger Kinder ist deswegen dauerhaft eine eigenständige Berufstätigkeit nicht oder nur sehr eingeschränkt möglich.

„Immerhin schwindet seit einigen Jahren das mit dem Thema verbundene Tabu“, beobachtet der Soziologe Stefan Reuyß. Er hat mehrere Studien verfasst und begleitet auch Betriebs- und Personalräte. Pflegesensible Arbeitszeiten würden von Interessenvertretungen zunehmend als wichtig erkannt, so Reuyß.





Häufig beginnt alles mit einer Akutphase: Der Vater hat einen Schlaganfall, die Mutter stürzt, der Partner hat einen Unfall. In dieser Situation haben Angehörige das Recht auf bis zu zehn Tage Freistellung, um eine bedarfsgerechte Pflege zu organisieren. In der Anfangszeit sind die Belastungen auch ansonsten sehr hoch: Die Wohnung muss für die neue Situation hergerichtet, der Umgang mit Hilfsmitteln erlernt werden. Ist der private Alltag eingespielt, möchten viele Beschäftigte möglichst weiterarbeiten. „Sie wollen unbedingt im Beruf bleiben, weil sie bei der Arbeit ein Stück Normalität erleben und ansonsten so viel aufgeben müssen“, berichtet Reuß. Nicht wenige erleben die Erwerbsarbeit sogar als „Erholung“ – eine Pause vom Anspruch, mehr oder weniger immer verfügbar zu sein. Oft dauert diese mittlere Phase der Pflege mehrere Jahre. Was Beschäftigten in dieser Situation hilft, ist unterschiedlich. Manche wünschen sich eine Arbeitszeitverkürzung, andere brauchen häufiger kurzfristig frei oder einen Sonderurlaub. In der Phase der Sterbebegleitung wünschen sich die meisten eine längere Auszeit – und auch danach sind sie häufig eine Weile noch sehr erschöpft.

Angesichts der demografischen Entwicklung werden Pflegezeiten häufiger zu einer oder mehreren Phasen während der Erwerbstätigkeit werden. Weil es für entsprechende Arbeitszeitverkürzungen jedoch bisher keine Lohnersatzleistungen gibt, arbeiten viele Menschen erst einmal weiter wie zuvor, bis sie irgendwann völlig erschöpft sind. Um dem – auch im Interesse der Unternehmen – entgegenzuwirken, muss präventiv vorgesorgt werden, sagt Petra Kather-Skibbe vom Berliner Projekt KOBRA. Sie berät sowohl Angehörige von Pflegebedürftigen als auch Unternehmen und Betriebsräte zu rechtlichen Fragen und sucht mit ihnen nach konkreten Lösungen – ein in dieser Form einmaliges Angebot. „Die Situationen sind sehr individuell. Entsprechend muss genau analysiert werden, was wirklich hilft“, fasst sie zusammen. Von zentraler Bedeutung sei außerdem das Gefühl für die Betroffenen, nicht völlig allein vor den Problemen zu stehen. Durch Flyer, Plakate, Veranstaltungen oder Seminartage kann ein Unternehmen signalisieren, dass es sich beim Thema „Pflege von Angehörigen“ in einer gesellschaftlichen Verantwortung sieht. Sehr hilfreich sei es auch, wenn der Betriebsrat oder eine andere engagierte Person über gebündelte Informationen verfügt und im Unternehmen als Ansprechpartner\*in für die Beschäftigten da ist, so Kather-Skibbe.

Manche Unternehmen haben sich bereits auf die Herausforderung eingestellt – zum Beispiel die Pharma-Firma Boehringer-Ingelheim. „Schon vor einigen Jahren bekamen wir immer mehr Anträge auf Arbeitszeitreduzierung wegen pflegebedürftiger Angehöriger auf den Tisch – vor allem von Frauen“, berichtet der langjährige Betriebsratsvorsitzende Didier Krause. Zugleich ist Frauenförderung ein erklärtes Ziel des Familienunternehmens. Der Betriebsrat befragte Betroffene und sammelte Bausteine für eine Betriebsvereinbarung. „Wir mussten nicht viel Druck machen, um einen ganzen Strauß von Regelungen durchzusetzen“, erzählt Krause.

Heute haben Kolleg\*innen mit pflegebedürftigen Angehörigen das Recht auf maßgeschneiderte und situationsgerechte Lösungen. Für Vorgesetzte gibt es einen Leitfaden für entsprechende Gespräche, die regelmäßig stattfinden sollen, um bei Veränderung des Pflegebedarfs nachsteuern zu können. Schon vor Corona war Homeoffice eine Option. Außerdem bietet der Betrieb vielfältige Arten der Arbeitszeitreduzierung und Freistellung. Bis zu zwei Jahre können Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen auf 15 Stunden pro Woche runtergehen – und später wieder aufstocken, um die Einkommens- und Renteneinbußen möglichst gering zu halten. Wer die Wohnung umbauen oder einen Fahrstuhl installieren muss, kann dafür ein Darlehen und zum Teil sogar Zuschüsse durch eine Firmen-Stiftung bekommen. Auch an den Kosten für externe Beratung beteiligt sich der Betrieb.

Ob groß oder klein – entscheidend sei eine Vertrauenskultur im Unternehmen, ist Felix Fiedler überzeugt. Er ist Geschäftsführer der SLM – Speziallabor für angewandte Mikrobiologie GmbH in Berlin-Adlershof. Das Acht-Personen-Unternehmen hat schon mehrere Auszeichnungen für Familienfreundlichkeit gewonnen. Alle Beschäftigten haben dort das Recht auf zehn Pflegetage pro Jahr, egal ob zur Eingewöhnung eines Kindes in der Kita oder für einen pflegebedürftigen Angehörigen. „Wir sehen Familie umfassend – und da gehören Kinder, Partner, Eltern und Großeltern dazu,“ so Fiedler. Auch sonst versuchen der 35-Jährige und seine ebenfalls geschäftsführende Mutter mit den Angestellten Lösungen zu finden, damit sie auch den privaten Anforderungen neben dem Beruf gerecht werden können. „Menschen sind schließlich Menschen und keine Maschinen. Und wenn sie stark belastet sind, brauchen sie Entlastung – sonst leidet auch die Arbeit“, so Fiedler. ■





thecdnal/stock.adobe.com



## Staatliche Unterstützung für pflegende Erwerbstätige

Jede und jeder hat das Recht, Angehörige zu pflegen. Der Angehörigenbegriff ist in § 7 Abs. 3 Pflegezeitgesetz geregelt. Dazu zählen Großeltern, Eltern, Schwiegereltern, Stiefeltern, Ehegatten, Lebenspartner, Partner einer eheähnlichen oder lebenspartnerschaftsähnlichen Gemeinschaft, Geschwister, Ehegatten der Geschwister und Geschwister der Ehegatten, Lebenspartner der Geschwister und Geschwister der Lebenspartner, Kinder, Adoptiv- oder Pflegekinder, die Kinder, Adoptiv- oder Pflegekinder des Ehegatten oder Lebenspartners, Schwiegerkinder und Enkelkinder.

Es gibt von staatlicher Seite eine ganze Reihe von Hilfen für Pflegende: Je nach Situation gibt es verschiedene Möglichkeiten. Ein Sturz, ein Schlaganfall, ein Verkehrsunfall – Pflegebedarf entsteht oft von jetzt auf gleich. Angehörige haben in dem Fall Anspruch auf bis zu zehn Tage Freistellung, um sich um die akute Situation zu kümmern und alles weitere zu planen. Für diese Zeit gibt es Pflegeunterstützungsgeld. Es ersetzt einen Großteil des Lohnausfalls. Wer einen nahen Angehörigen zu Hause pflegt, kann sechs Monate lang

eine unbezahlte Auszeit von der Arbeit nehmen oder auf Teilzeit wechseln. Der Anspruch auf Pflegezeit besteht allerdings nur in Unternehmen mit mehr als 15 Beschäftigten. In manchen Fällen passt die Familienpflegezeit besser zur privaten Situation. Sie kann auf bis zu zwei Jahre ausgedehnt werden – setzt aber eine wöchentliche Arbeitszeit von mindestens 15 Stunden voraus und nur in Betrieben mit mehr als 25 Beschäftigten haben Arbeitnehmer\*innen einen Anspruch darauf. Zur Kompensation der Einkommensausfälle ist die Inanspruchnahme eines zinslosen Darlehens möglich. Wer dauerhaft jemanden im privaten Umfeld an mindestens zwei Tagen pro Woche pflegt und dafür zehn Stunden oder mehr aufwendet, gilt als Pflegeperson. Dabei entstehen Sozialversicherungsansprüche; in Abhängigkeit vom Pflegegrad der zu pflegenden Person können bei einer Erwerbstätigkeit unter 30 Wochenstunden auch Rentenansprüche erworben werden. Für die Begleitung eines Angehörigen in der letzten Lebensphase können sich Beschäftigte bis zu drei Monate lang vollständig oder teilweise freistellen lassen.



contrastwerkstatt/stock.adobe.com

## Im Betrieb aktiv werden

Betriebs- und Personalräte können Informationen über Beratungsstellen recherchieren, Aushänge machen oder Informationen im Intranet zur Verfügung stellen. Wer nachfragt, wird sich vermutlich wundern, wie viele Kolleg\*innen im Privaten pflegen. Macht euch stark für die Kolleg\*innen und fragt nach ihren Bedarfen. Schließlich pflegt durchschnittlich jede\*r elfte Beschäftigte in Unternehmen.

Ist es in einem Betrieb unkompliziert, auf familiäre Notfälle zu reagieren oder Ausnahmeregelungen in Anspruch zu nehmen, nimmt das den Betroffenen viel Druck. Betriebliche Ansprechpartner\*innen oder ein Stammtisch für Betroffene vermitteln Pflegenden die Erfahrung: **Ich bin nicht allein.**

Eine Dienstvereinbarung zur Unterstützung pflegender Angehöriger kann große Entlastung bringen. Hierbei unterstützt euch auch das Projekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten!“

**Pflege aus dem toten Winkel  
holen | Vereinbarkeit gestalten!  
(vereinbarkeit.dgb.de)**



**Beim Bundesministerium für Familie,  
Senioren, Frauen und Jugend gibt es  
weiterführende Informationen für  
pflegende Angehörige!**



# Pflege ist schwer planbar

## Eine Dienstvereinbarung hilft

Seit 2010 wird die Kreisverwaltung Soest regelmäßig als „familienfreundliches Unternehmen“ ausgezeichnet. Innovativ sind beispielsweise die Angebote für Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen, die in einem Beratungsprozess durch das DGB-Projekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten!“ entwickelt wurden.

Eine Umfrage hatte ans Licht gebracht: Ein Drittel der Belegschaft ist betroffen – Tendenz steigend. Doch die Lebensbedingungen sind vielfältig. Manche Pflegenden brauchen morgens Flexibilität, andere müssen gelegentlich spontan weg, weil der Alarmknopf ausgelöst wurde. Wessen Eltern weit entfernt leben, der\*die wünscht sich dagegen eher freie Tage rund ums Wochenende. Hinzu kommt, dass sich die Bedarfe im Laufe der Zeit und nicht selten auch spontan verändern.

Die gemeinsame Einsicht: Starre „Wenn-dann-Regeln“ sind nicht hilfreich. Deshalb wurden in einer Dienstvereinbarung Verfahrensregeln festgeschrieben. So muss nicht jede\*r einzeln dafür kämpfen. Dafür gibt es drei Stufen.

Kleinere Veränderungen und Sofortmaßnahmen vereinbaren Beschäftigte direkt mit ihrer Führungskraft. Sofern dies aus versicherungstechnischen Gründen notwendig ist, wird die Personalabteilung informiert.

Längerfristige Änderungen, wie alternierende Telearbeit oder die Befreiung von Wochenenddiensten, beantragen die Beschäftigten bei der Personalabteilung. Die entscheidet möglichst rasch und informiert die Vorgesetzten.

Kommen die Beteiligten nicht zurecht, schaltet sich die sozialpartnerschaftlich besetzte „Kommission Pflege“ ein. Auch Gleichstellungsbeauftragte und Schwerbehindertenvertretung sind involviert. Das Gremium sucht nach einer einvernehmlichen Lösung, die sowohl der Pflegesituation als auch den dienstlichen Belangen gerecht wird.

„Das läuft sehr gut, schätzungsweise 95 Prozent können auf der ersten Stufe geregelt werden“, berichtet die Gleichstellungsbeauftragte Petra Nagel. Zur allseitigen Sicherheit wurde ein einfacher Vordruck entwickelt, den die Vorgesetzten und die Beschäftigten gemeinsam ausfüllen. Das Papier hilft beim Wechsel der Führungskraft.

Die Kommission Pflege musste noch nie einen strittigen Fall entscheiden. Nur ab und zu wird sie als Beratungsgremium angefragt. Manchmal kommt auch jemand direkt auf Petra Nagel oder ihre Kolleg\*innen zu und will wissen, ob es zu bestimmten Konstellationen schon Erfahrungen in anderen Abteilungen gibt. So stärkt die Dienstvereinbarung die familienfreundliche Haltung in der Kreisverwaltung Soest weiter. „Sie passt gut zur Kultur hier bei uns“, fasst Nagel zusammen. Die etwa 1.500 Beschäftigten können sicher sein, dass Vereinbarkeitsfragen nicht ihr Privatproblem sind und ihnen geholfen wird. Das entlastet alle. ■







# Eltern

# Eltern im Stress

## Zwischen Wunsch und Wirklichkeit

Babys wickeln, füttern, ins Bett bringen und nachts beruhigen? Arbeitszeit reduzieren, bei Krankheit zu Hause bleiben und die Karriere zurückstellen? Viele Tätigkeiten, die für Mütter seit Ewigkeiten selbstverständlich sind, leisten auch immer mehr Väter. Doch die Verteilung und Häufigkeit sieht so aus: Nur 17 Prozent der Eltern übernehmen bei der Kinderbetreuung etwa gleich große Anteile. Und während 68 Prozent der Mütter von Minderjährigen Teilzeit arbeiten, trifft das auf weniger als 6 Prozent der Väter zu. Über die Hälfte von ihnen schuftet mehr als 40 Stunden pro Woche, ein Drittel sogar mehr als 45 Stunden, wie das Deutsche Jugendinstitut herausgefunden hat.

Zugleich gibt mehr als jeder zweite Vater an, gerne weniger arbeiten zu wollen. Umgekehrt sieht es bei den Müttern aus: Viele möchten ihre Erwerbstätigkeit ausweiten. Wunsch und Wirklichkeit klaffen für viele Eltern auseinander.

Entscheidende Weichen werden in der Familiengründungsphase gestellt. 15 Jahre ist es her, seit das Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz eingeführt wurde. Das Elterngeld ist im Gegensatz zu seinem Vorläufer eine Entgeltersatzleistung: Der Elternteil, der das Kind betreut, erhält 67 Prozent des durchschnittlichen Einkommens der zwölf Monate vor der Geburt, jedoch nicht mehr als 1.800 Euro. Anspruch auf den Mindestbetrag von 300 Euro haben alle Eltern, auch wenn sie nicht berufstätig waren. Geringverdienerinnen und -verdiener erhalten ein höheres Elterngeld, wenn sie weniger als 1.000 Euro verdient haben. Für Einkommen, die höher als 1.200 Euro waren, sinkt der Prozentsatz. Allerdings können Eltern die maximale Bezugsdauer von 14 Monaten nur dann komplett in Anspruch nehmen, wenn jedes Elternteil mindestens zwei Monate lang zu Hause bleibt. Viele Paare lassen diese Chance bedauerlicherweise verfallen, denn nur 37 Prozent der Väter nehmen überhaupt Elternzeit – und die beschränkt sich dann meist auf die beiden sogenannten Partnermonate. Im öffentlichen Dienst sieht es dabei nicht besser aus als in der Privatwirtschaft.

Das Wissenschaftszentrum Berlin (WZB) hat im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung (HBS) untersucht, warum Vä-

ter häufig anders handeln, als es ihrem erklärten Wunsch entspricht. Viele nennen in den Interviews die finanziellen Einbußen. Immer wieder hörten die Forscher\*innen auch, dass es in ihrer Firma nicht üblich sei, dass Männer eine Auszeit für die Kinderbetreuung nehmen. Die Sorge vor beruflichen Nachteilen und Karriereknicks wird häufig genannt. Vor allem wenn es keine gute Vertretungsregelung gibt und sie eine Überlastung der Kolleg\*innen erwarten, fühlen sich viele Väter daran gehindert, ihr Recht auf Elternzeit in Anspruch zu nehmen.

Wichtig sind auch familieninterne Entscheidungen: Die Forscher\*innen stellten in Paarinterviews fest, dass die übliche Aufteilung der Elternzeit in zwölf Monate für die Mutter und zwei für den Vater von vielen für geradezu selbstverständlich gehalten wird. Eine Aushandlung zwischen den Eltern findet offenbar nur selten statt. Über die Jahre verfestigen sich die traditionellen Rollenaufteilungen dann oft immer weiter.

Trennen sich die Eltern, übernehmen fast immer die Mütter die Hauptverantwortung, der Anteil der Väter an den Alleinerziehenden beträgt nur 15 Prozent. Lediglich vier Prozent der Paare leben ein Modell, bei dem die Kinder gleich viel Zeit in beiden Haushalten verbringen. Die schwierige Koordination von Arbeitszeit und Familiennotwendigkeiten bleibt fast komplett an den Frauen hängen – mit weitreichenden finanziellen Konsequenzen für Berufsleben und Rente.

In vielen Betrieben gibt es noch kein Bewusstsein für die Lage und die große Zahl Alleinerziehender. Ihre Situation gilt nach wie vor als Privatproblem und stützt das Vorurteil, dass Mütter am Arbeitsplatz nicht den vollen Einsatz bringen können. So werden sie häufig doppelt benachteiligt.

Eine wichtige Ursache für die ungleiche Aufteilung der Sorgearbeit zwischen Eltern liegt auch darin, dass Frauen im Durchschnitt nach wie vor schlechter bezahlt werden. Der Gender Pay Gap in Deutschland liegt aktuell bei 18 Prozent. Und wer weniger verdient, bleibt eher zu Hause, damit die Familienkasse nicht leidet.

Die Unterschiede bei der Aufteilung von Familienarbeit sind in Europa enorm. Während in Polen nur ein Prozent der Väter Elternzeit nimmt, sind es in Norwegen so gut wie alle. Dort gibt es allerdings auch für 49 Wochen vollen Lohnausgleich oder 59 Wochen lang 80 Prozent. Die Elternzeit besteht aus 15 Wochen für Mütter und 15 Wo-

chen für Väter. Die übrigen Wochen können beide untereinander aushandeln. Gegenwärtig wird diskutiert, ob je sechs Monate für beide gesetzlich vorgegeben werden sollten. Bei der Erwerbstätigenquote liegen Männer und Frauen in Norwegen nur wenig auseinander, auch die Teilzeitquoten unterscheiden sich längst nicht so stark nach Geschlecht wie in Deutschland. Hinzu kommen gut ausgestattete Kitas mit günstigem Betreuungsschlüssel und anspruchsvollen pädagogischen Konzepten.

Claudia Zerle-Elsäßer vom Deutschen Jugendinstitut zieht folgende Schlussfolgerungen aus Ländervergleichen: Männer verhalten sich passiv, wenn sie Elternzeiten aushandeln müssen. Nach wie vor sehen sie sich auf die Rolle des Familienernährers festgelegt. In den Unternehmen gelten sie – anders als Frauen mit Kindern – als uneingeschränkt verfügbare Mitarbeiter. Weil sie aber zugleich auch Familie und Kindern gerecht werden wollen, sind auch immer mehr Männer mit Problemen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie konfrontiert.

In Betrieben sind Führungskräfte Vorbilder. Ein teilzeitarbeitender Geschäftsführer: Bingo! Familienfreundliche Schichten nicht nur Mütter, sondern für Eltern: große Klasse! Bieten Betriebe weiblichen und männlichen Eltern verlässliche und familienfreundliche Regelungen und sprechen mit ihren Angeboten gezielt auch Väter an, fördert das eine elternfreundliche Atmosphäre. Machen Unternehmen aktiv deutlich, dass eine längere Elternzeit oder temporäre Stundenreduktion keine Karrierekiller sind, sondern auch für Väter ganz normal, fördert das ein neues Rollenverständnis.

Betriebs- und Personalräte können dazu beitragen, indem sie diese Ideen und Fragen offensiv thematisieren, Sprechstunden anbieten, Eltern gut zuhören. Befragungen können hilfreich sein und den Bedarf ans Tageslicht bringen. Bei Weiterbildungen und Aufstieg sollten sie darauf achten, dass Eltern, allen voran Mütter, reduzierte Arbeitszeiten nicht auf die Füße fallen, und sie nicht vergessen werden. ■

## Arbeitsgruppe wandert durchs Daimler-Werk

Etwa 11.000 Menschen arbeiten im größten LKW-Montage-Werk von Daimler in Wörth am Rhein. Männer sind klar in der Überzahl. Dass Väter Elternzeit nehmen – zu-

mindest die zwei Monate, die sonst verfallen – ist hier normal. Auch dass ein Kollege die Arbeitszeit reduzieren will, um mehr Zeit für Privates zu haben, löst kein Stirnrunzeln aus. „Das Thema Vereinbarkeit wird bei uns gelebt“, sagt Betriebsrat Jürgen Hess.

Ein wichtiger Grund dafür könnte sein, dass es seit 2002 eine Projektgruppe zum Thema „Beruf und Familie“ gibt. Das Besondere daran: Alle 18 Monate wechselt die Abteilung, die dafür zuständig ist. Mal ist die Logistik dran, dann die Fahrerhausproduktion, das Controlling oder der LKW-Aufbau. Während Jürgen Hess und ein Vertreter der Personalabteilung ständig an der Arbeitsgruppe teilnehmen, sind Beschäftigte aus verschiedenen Hierarchiestufen der gerade zuständigen Abteilung für je eineinhalb Jahre dabei. „Wichtig ist ja, dass vor allem die Führungskräfte die Wichtigkeit des Themas erkennen – und das funktioniert sehr gut“, bilanziert Jürgen Hess. Teilzeit ist inzwischen auch für Männer in der Produktion zu etwas Normalem geworden, und es gibt je nach Wunsch und Bedarf individuelle Reduzierungsmöglichkeiten. Was dagegen wieder eingeschlagen ist, ist der vom Betriebsrat vor etwa zehn Jahren eingeführte Väterstammtisch. „Der fand ja in der Freizeit statt und es gab wenig Interesse“, bilanziert Hess. ■

## Väter unterstützen Väter

Als seine erste Tochter geboren war, fand Volker Baisch seine Berufung. In vielen Unternehmen herrscht keine gute Atmosphäre für Männer, die wegen ihrer Kinder weniger arbeiten möchten. Auch deshalb haben es Elternpaare schwer, Arbeit und Familie partnerschaftlich zu teilen. Genau das aber wollten seine Frau und er gleichermaßen: Beide hatten Lust auf Kinder und Karriere. So gründete Baisch vor 20 Jahren während seiner Elternzeit gemeinsam mit sechs Gleichgesinnten den Verein „Väter e. V.“. Der bietet über eine Plattform [www.vaeter.de](http://www.vaeter.de) alles für Väter an von Geburtsvorbereitungskursen bis hin zu Feriencamps mit dem Nachwuchs.

Um die Bedingungen und die Kultur in den Betrieben zu verändern, suchte Baisch nach einem Hebel – und fand ihn in der Gründung seiner gemeinnützigen Väter gGmbH. Die hat das Ziel, gute Ideen und Vorbilder firmenübergreifend zu verbreiten und Netzwerke zu schaffen, bei denen sich Männer gegenseitig unterstüt-

zen. Weil viele Geschäftsleitungen spüren, dass sie sich immer mehr um Fachkräfte bemühen müssen, trifft das Angebot auf offene Ohren.

Bevor ein Unternehmen Mitglied im Netzwerk werden kann, analysiert Baisch zusammen mit einer repräsentativen Fokusgruppe die Lage im Unternehmen. Neben engagierten Vätern zählen in der Regel auch Betriebsrät\*innen und andere Multiplikator\*innen dazu. Ziel ist es, mit diesem Kernteam die Hürden hinsichtlich einer väterfreundlichen Unternehmenskultur zu beleuchten und erste Lösungsideen zu entwickeln. Gibt es Väter in hohen Positionen, die als Vorbilder dienen können? Wie sieht es mit der Inanspruchnahme und Aufteilung der Elternzeit aus?

30 große, aber auch einige mittelständische Unternehmen gehören inzwischen zum Väternetzwerk compa-

dres – das reicht von Vodafone und der Commerzbank über Otto und VW bis hin zu den Lübecker Stadtwerken. Es gibt Vorträge, offene Gesprächsrunden, firmenübergreifende Online-Veranstaltungen oder Zugriff auf eine Datenbank.

Neben Erziehungs- und Stressprävention liegt der inhaltliche Schwerpunkt auf Vereinbarkeitsthemen. „Eltern als Team: Mental Load fair verteilen“ oder „Teilzeit ohne Karriereknick – so geht das“ sind nur zwei Beispiele. Manche Firmen sind schon seit über zehn Jahren dabei. „Corona hat sehr, sehr spürbar viel verändert“, so Baisch. Weil im Homeoffice bei Videokonferenzen auch mal Kinder auftauchten, habe es bei vielen Führungskräften Klick gemacht. „Sie haben plötzlich verstanden, dass es Väter als Beschäftigtengruppe gibt, deren spezifische Bedürfnisse sie vorher gar nicht auf dem Schirm hatten.“ ■



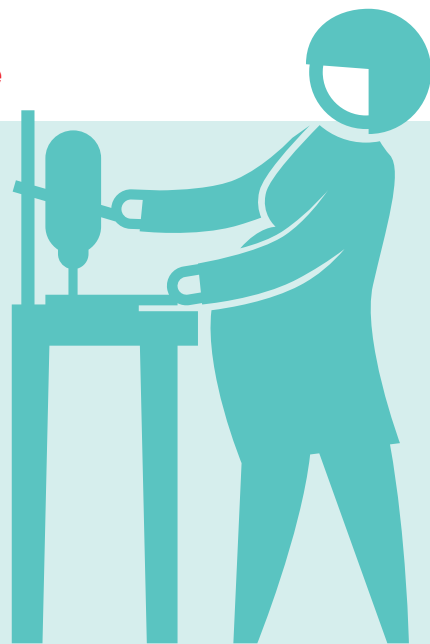
## Mutterschutz – Schutz der Gesundheit und vor Benachteiligung für Schwangere und Stillende

Schwangerschaft und Geburt sind besondere „Umstände“ für eine Frau und ein besonderer Abschnitt im Leben einer Familie. Rund um die Geburt brauchen Mutter und Kind besonderen Schutz: den Mutterschutz. Das Mutterschutzgesetz 2018 schützt die Gesundheit der schwangeren und stillenden Frau und ihres Kindes und ermöglicht die Fortführung der Erwerbstätigkeit, soweit es verantwortbar ist.

Der Mutterschutz soll Benachteiligungen während der Schwangerschaft, nach der Geburt und in der Stillzeit, die sich aus der Umsetzung von mutterschutzrechtlichen Maßnahmen ergeben können, entgegenwirken.

Die Regelungen des Mutterschutzgesetzes sorgen dafür, dass die schwangere Frau vor einer unberechtigten Kündigung geschützt wird, und sichern das Einkommen in der Zeit der Mutterschutzfristen und für den Fall eines betrieblichen oder ärztlichen Beschäftigungsverbots.

Die Arbeitgeber\*innen bzw. bei Schülerinnen und Studentinnen die Schule und Hochschule sind die Normadressat\*innen des Mutterschutzgesetzes. Sie



sind verantwortlich für die Sicherstellung des Mutterschutzes und müssen die gesetzlichen Mutterschutzvorgaben zum Gesundheitsschutz, Kündigungsschutz und Leistungsrecht beachten und umsetzen.

Betriebs- und Personalräte haben nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 Mitbestimmungsrechte bei der Umsetzung des Mutterschutzes im Betrieb und in der Dienststelle.



## „Bitte alle an Bord bleiben!“

### In der Klinik Karlsburg bekommen schwangere Kolleginnen das Signal: Wir freuen uns mit euch und unterstützen euch in dieser neuen Phase eures (Arbeits-)Lebens!

Mehr als ein Dutzend Mal ist es im Klinikum Karlsburg im Jahr 2021 bis Ende Oktober passiert: Viele der hier beschäftigten Frauen teilten ihren Vorgesetzten mit, dass sie ein Kind erwarten. Das Mutterschutzgesetz schreibt in diesem Fall u. a. vor, dass die Gesundheit der schwangeren (oder stillenden) Frau und ihres Kindes geschützt werden muss. Mögliche Gefährdungen, die beispielsweise von Blut oder anderen potenziell infektiösen Substanzen ausgehen können, müssen Arbeitgeber\*innen durch eine Beurteilung der Arbeitsbedingungen identifizieren. „Insbesondere für dieje-

nigen, die auf Station arbeiten, bedeutet das, dass sie bestimmte Tätigkeiten nicht mehr ausüben dürfen“, erklärt die stellvertretende Betriebsratsvorsitzende Jana Reise. Zwar gäbe es vieles, was auch Schwangere übernehmen könnten. Doch arbeitsorganisatorische Maßnahmen oder ein Arbeitsplatzwechsel, um die Schwangeren im Team zu halten, werden kaum umgesetzt, obwohl das Gesetz das so vorsieht. In der Regel heißt es deshalb: Ab ins Beschäftigungsverbot. Dabei gibt das Mutterschutzgesetz auch vor, dass Frauen ihre Beschäftigung oder sonstige Tätigkeit in Schwangerschaft und Stillzeit ohne Gefährdung ihrer Gesundheit oder der ihres Kindes fortsetzen können. Benachteiligungen während der Schwangerschaft, nach der Geburt und in der Stillzeit muss entgegengewirkt werden.

Viele Frauen fühlten sich verunsichert durch diesen Umgang des Betriebs mit der für sie selbst völlig neuen Situation – und statt weiterzuarbeiten, saßen sie allein zu Hause und versuchten herauszufinden, welchen Unterschied es gibt zwischen Mutterschaftsgeld und Mutterschutzlohn.



### Keine Einkommenseinbußen im Mutterschutz

Frauen dürfen durch Maßnahmen des Mutterschutzes keine Einkommenseinbußen entstehen. Deshalb haben sie nach dem Mutterschutzgesetz folgende Ansprüche:

- Mutterschutzlohn bei mutterschutzrechtlichen Schutzmaßnahmen wie einem (teilweisen oder vollständigen) Beschäftigungsverbot außerhalb der Schutzfristen; als Mutterschutzlohn wird das durchschnittliche (Brutto-)Arbeitsentgelt der letzten drei abgerechneten Kalendermonate vor dem Eintritt der Schwangerschaft gezahlt. Der Mutter-

schutzlohn gilt als normaler Lohn und ist steuer- und sozialabgabenpflichtig.

- Entgeltersatz für die Zeit der Schutzfristen vor und nach der Geburt sowie für den Tag der Geburt, zum Beispiel Mutterschaftsgeld und Zuschuss zum Mutterschaftsgeld (Arbeitgeberzuschuss) für gesetzlich krankenversicherte Beschäftigte.
- bezahlte Pausen für Vorsorgeuntersuchungen und zum Stillen, die auch nicht vor- oder nachgearbeitet werden müssen und nicht auf die Ruhepausen angerechnet werden, die im Arbeitszeitgesetz oder in anderen Vorschriften festgelegt sind.



Auch beschlich viele die beklemmende Frage, wie es weitergehen wird, wenn das Kind da ist und sie wieder anfangen wollen zu arbeiten. So lange raus aus dem Berufsalltag – und dann womöglich auf einer neuen Station einsteigen müssen?

Der Betriebsrat hat die für viele Frauen unbefriedigende Situation erkannt und sich für schwangere Kolleginnen stark gemacht: Künftig werden im Klinikum Karlsburg Schwangere und frischgebackene Mütter hier abgeholt. Seit November 2021 überreicht ihnen die Hygienebeauftragte nach Bekanntwerden der Schwangerschaft einen Flyer, der erste Orientierung gibt, wer für welche Fragen ansprechbar ist. Eine übersichtlich gestaltete Broschüre liegt bereit, die finanzielle und rechtliche Fragen gut verständlich erklärt und auch den Zugang zum Kita-Portal weist. Alles signalisiert: Wir freuen uns mit Dir – und wir freuen uns, wenn Du uns als Kollegin erhalten bleibst und bald wiederkommst! Zur Geburt treffen eine Glückwunschkarte und ein Gutschein ein. Und wo gewünscht, hält ein Pate oder eine Patin in dieser Zeit den Kontakt mit der Mutter und informiert darüber, was gerade in der eigenen Arbeitsgruppe und im Betrieb los ist.

„Unser Projekt führt dazu, dass jetzt alles transparenter und durchschaubarer wird für die Frauen“, fasst die Betriebsrätin und Psychologin Mandy Kuschel zusammen. Das ist zwar weniger als das ursprüngliche Ziel: Die Tätigkeiten auf den Stationen so zu organisieren, dass Schwangere in ihrem Team weiterarbeiten können, wenn sie das möchten. Doch zugleich ist das Projekt zum Anfang einer neuartigen Zusammenarbeit geworden: Interessierte Beteiligte, insgesamt acht Kolleg\*innen aus verschiedenen Hierarchiestufen haben erlebt, dass es Spaß macht, gemeinsam an Verbesserungen für Beschäftigte zu arbeiten. Nun wollen sie weitermachen.

Angefangen hat das alles 2019 auf einer DGB Tagung, an der auch Jana Reise teilnahm. Dort traf sie Meret Mattes vom Projekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten!“. Die erzählte ihr von kostenloser Beratung für Betriebs- und Personalräte, bei der maßgeschneiderte Lösungen für ganz konkrete Probleme entwickelt und gemeinsam umgesetzt werden. Schon länger bewegte Jana Reise ihre Beobachtung, dass Frauen nicht zufrieden waren mit dem Beschäftigungsverbot, das unmittelbar auf die Mitteilung ihrer Schwangerschaft folgte, obwohl das Mutterschutzgesetz nicht nur eine an-



lassunabhängige und eine anlassbezogene Beurteilung der Arbeitsbedingungen vorschreibt, sondern auch die Anpassung der Arbeitsbedingungen oder einen Arbeitsplatzwechsel, um Gefährdungen auszuschließen. Viele Frauen fühlten sich fit und wollten gerne an Bord bleiben. Manche Frauen zögerten die Anzeige hinaus, weil sie nicht von jetzt auf gleich zu Hause sitzen wollten. Vor allem Ärztinnen fürchteten, durch eine längere Auszeit abgehängt zu werden. Jana Reise spürte häufig die Verunsicherung, wenn sie mit schwangeren Kolleginnen zu tun hatte. Und auch beim Kontakt mit Frauen am Ende ihrer Elternzeit erlebte sie, dass diese verunsichert waren, wie der Wiedereinstieg läuft.

Jana Reise berichtete in ihrem Gremium von dem Beratungsangebot – und bald danach reiste die Prozessbegleiterin Christina Stockfisch zum Klinikum Karlsburg in der Nähe von Greifswald. „Nicht alle im Betriebsrat waren interessiert, aber einige hatten richtig Lust, was zu tun“, berichtet die über ihren ersten Eindruck.

Kurz danach bildete sich im Gremium gemeinsam mit einer Kollegin vom Sozialdienst eine vierköpfige Kerngruppe. Gemeinsam mit der Beraterin des DGB-Projekts definierten sie das Ziel: Künftig sollen Schwangere im Klinikum Karlsburg intensiver begleitet werden und keine Bedenken haben müssen, ob sie beruflich weiter integriert bleiben. Außerdem sollen sich die jungen Mütter darauf verlassen können, beim Wiedereinstieg Unterstützung zu bekommen.

Das Fünfer-Team verteilte die Aufgaben. Christina Stockfisch recherchierte bei anderen Krankenhäusern, wie die mit dem Problem umgehen. Jana Reise sprach mit der Hygienebeauftragten, um deren Handlungsspielraum zu erfragen. Auch Interviews mit schwangeren Kolleginnen und Rückkehrerinnen standen auf der To-do-Liste: Was hilft ihnen, was wünschen sie sich?

Beim nächsten Treffen trugen sie alle Informationen zusammen. Klar wurde, dass es zwar einzelne Tipps von Betriebsräten in anderen Kliniken gibt, doch eine Blaupause existierte nicht. Die Karlsburger mussten also selbst einen Weg finden.

„Schritt für Schritt wurde der Kreis erweitert“, berichtet Christina Stockfisch. Die für Hygiene Zuständige und eine junge Mutter wurden integriert. Die Pflegedienstleiterin und eine Kollegin vom Qualitätsmanagement kamen ebenfalls dazu. Auch wenn es zusätzliche Arbeit bedeutete, die Lust überwog, gemeinsam etwas Sinnvolles zu gestalten. Christina Stockfisch sorgte in jeder Sitzung dafür, dass alle ihre Vorstellungen einbringen konnten und der Prozess vorangebracht wurde. „Es ist gut, jemanden von außen zu haben, der nicht in den Strukturen steckt, die Fäden zusammenhält und gut moderieren kann“, findet Jana Reise.

Die Corona-Pandemie hat die Bedingungen für Schwangere im Gesundheitswesen allerdings weiter verschärft. „Mit Corona gab es ein Beschäftigungsverbot für die meisten Schwangeren“, berichtet René Schade, Betriebsratsvorsitzender und Teil des Kernteams. Eine regelmäßige Sprechstunde einzurichten, ließ sich bis heute aus Zeitmangel noch nicht umsetzen. Doch im Kern ging es um die Frage, wie Gesundheitsschutz und Schutz vor Benachteiligungen gleichermaßen umgesetzt werden können, damit schwangere Kolleginnen die Sicherheit bekommen, dass sie weiter zum Team gehören und ihrer Rückkehr in den Betrieb mit Gelassenheit und Freude entgegensehen? So entstanden der Flyer und die Broschüre, die Glückwunschkarte und das Paten-Projekt – und all das schafft eine Atmosphäre, die Schwangeren signalisiert: Ihr seid uns wichtig, wir setzen uns für euch ein und ihr gehört weiterhin dazu.

Bei der Abschlussrunde nach knapp einem Jahr gibt es nur zufriedene Gesichter. Allen Beteiligten hat es Freude gemacht, gemeinsam etwas zu schaffen – und das war nur möglich, weil jede und jeder die eigene Kom-

petenz und Erfahrung eingebracht hat. Sich die Zeit für die Treffen zu nehmen, war nicht immer einfach. Doch es hat sich gelohnt. Dank der Hilfe durch die externe Prozessbegleitung hatte das Ganze eine klare Struktur. Alle wussten immer, worum es gerade ging und was zu tun war. Am Ende der Sitzung wurde beschlossen: Das war ein Anfang. Die Gruppe will weitermachen: Es gibt noch viele Möglichkeiten, zusammen etwas für die Beschäftigten zu tun. ■

## Der Spagat

### Alleinerziehend und trotzdem voller Power



Sarah Kühnlein an ihren Arbeitsplatz

Sarah Kühnlein hat eine zehnjährige Tochter. Als sie nach einem Jahr Elternzeit an ihren Arbeitsplatz bei der Stadt Mannheim zurückkehrte, band sie nicht jedem gleich auf die Nase, dass sie alleinerziehend ist. „Das war schon so etwas wie ein Stigma: Schafft die das – allein mit Kind und dann Vollzeit? Extrem unangenehm“, erinnert sie sich. Manchmal spürte sie Misstrauen und fühlte sich beobachtet: Erscheint sie pünktlich, geht sie früher?

Wenn am Nachmittag ein dringender Anruf kam oder etwas unaufschiebbar erschien, war sie zerrissen: Rechtzeitig aufbrechen, um vor 17 Uhr bei der Kita zu sein – oder riskieren, als „nicht engagiert genug“ eingeschätzt zu werden. „Ich hab‘ öfters ins Lenkrad gebissen, wenn ich mein Kind zu spät abgeholt habe“, berichtet die 37-Jährige. Immerhin hatten die Erzieher\*innen Verständnis, und es gab auch keine Strafgeldern wie in manchen anderen Einrichtungen. „Trotzdem: Solche Situationen sind für die Psyche von Mutter und Kind eine Katastrophe und extrem ungesund“, bilanziert Kühnlein. Doch Teilzeit war für Kühnlein aus finanziellen Gründen

nie eine Option. Und weil die Mieten in Mannheim hoch sind, wohnen sie und ihre Tochter außerhalb.

Mittlerweile hat sich für Alleinerziehende in der Stadt Mannheim eine ganze Menge zum Besseren gewandelt – und Kühnlein hat daran gewiss einen Anteil. Die gelernte Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste arbeitet heute als Assistentin der Personalchefin und ist zugleich Personalrätin. „Entscheidend ist die Haltung im Betrieb und was der Arbeitgeber kommuniziert“, so Kühnlein. Mannheim wirbt jetzt offensiv dafür, dass junge Menschen auch eine Ausbildung in Teilzeit absolvieren können. In den drei Betriebskitas für städtische Angestellte gibt es garantierte Plätze für Kinder von Alleinerziehenden, die Vollzeit arbeiten.

„Geholfen hätte mir damals sicher auch die Möglichkeit, mobil zu arbeiten und dringende Aufgaben auch mal am Abend erledigen zu können“, so Kühnlein. „Corona sei Dank“ ist das inzwischen für einen Großteil der 8.000 Beschäftigten in der Mannheimer Stadtverwaltung möglich.

Eine Atmosphäre des Vertrauens ist für gute Vereinbarkeitsregeln in jedem Fall zentral. Die aber fällt nicht vom Himmel, sondern muss erarbeitet werden. Starke Personal- und Betriebsräte sind dafür unerlässlich. Viele Themen sind erörterungspflichtig – Vereinbarkeit von Familie und Beruf zum Beispiel oder Gleichstellung. In allen

Fällen sollte das Thema Alleinerziehende mitgedacht werden. Legen die Interessenvertretungen Vorschläge auf den Tisch, muss die Arbeitgeberseite darüber in den Dialog treten. Auch in einer ganzen Reihe betrieblicher Arbeitsgruppen ist ein Platz für die Arbeitnehmervertretungen vorzusehen. Allerdings müssen Betriebs- und Personalräte das wissen – und nutzen.

Klug mit Arbeitgeber\*innen zu verhandeln, bedeutet einerseits, auf sachlicher und rechtlicher Seite gut informiert zu sein. Zugleich gilt es, auch die Perspektive und Interessen des Gegenübers herauszufinden und im Blick zu behalten. Um das zu lernen, sind Fortbildungen und Beratungen durch Gewerkschaften überaus hilfreich, weiß Kühnlein. Sie selbst hat an vielen teilgenommen – und als die Tochter klein war, kam die selbstverständlich mit.

Im Prinzip stellen das Betriebsverfassungsgesetz sowie das Bundes- und die Landespersonalvertretungsgesetze viele Instrumente zur Verfügung. So haben Betriebs- und Personalräte beispielsweise die Möglichkeit, mit Arbeitgeber\*innen zusammen Leitlinien zu entwickeln, die die gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu einem gemeinsamen Ziel erklären. Wird Sorgearbeit und Verantwortung für Angehörige als Erfahrungsschatz gewürdigt, können sich Beschäftigte darauf berufen. „Solche Leitlinien dürfen dann natürlich nicht auf irgendeinem Server vergammeln, sondern müssen gelebt werden.“



Privat

Seit 2013 muss die Beurteilung der Arbeitsbedingungen auch psychische Gefährdungen berücksichtigen. Hätte Kühnlein damals mit Gefährdungsanzeigen auf ihre Drucksituationen aufmerksam gemacht, hätte sich der Vorgesetzte damit auseinandersetzen müssen. „Die Beschäftigten müssen sich so etwas aber natürlich trauen“, beschreibt sie die wohl höchste Hürde. Eine offene Unternehmenskultur, die Vielfalt begrüßt, ist dafür hilfreich. Damit die entstehen kann, müssen Vorgesetzte über Kommunikations- und Führungsfähigkeiten verfügen. Wo es daran mangelt, braucht es Fortbildungen. Auch so etwas kann in Vereinbarungen mit Arbeitgeber\*innen festgeschrieben werden.

Optimal für alle Eltern und somit auch Alleinerziehende ist natürlich eine offene Haltung des Betriebs zu Kindern, findet Kühnlein und verweist auf SAP. Dort gibt

es Stillzimmer für junge Mütter und Büros für Mitarbeitende, die ihren Nachwuchs gelegentlich dabei haben. Immerhin fand vor kurzem eine Führungsklausur der Stadt Mannheim statt, bei der Beschäftigte in Elternzeit ihre Kinder mitbringen konnten, wenn sie wollten. Auch werden alle Kolleg\*innen in der Elternzeit inzwischen darüber informiert, was im Betrieb los ist und welche freien Stellen oder Weiterbildungsmöglichkeiten es gibt. Für Wiedereinsteiger\*innen existiert ein eigenes Programm mit mehreren Gesprächen, das auf die jeweilige Situation zugeschnitten ist. Und wer möchte, bekommt genau wie ganz Neue einen Paten oder eine Patin zur Seite gestellt. Der Fachkräftemangel gibt da Rückenwind für Regelungen zugunsten von Arbeitnehmer\*innen. Den gilt es zu nutzen für Alleinerziehende, aber auch für alle anderen, so das Credo von Personalrätin Sarah Kühnlein. ■



## Betriebe machen sich stark für Kinderbetreuung

Eltern möchten ihr Kind gut untergebracht wissen – erst dann können sie erwerbstätig sein und sich auf ihre beruflichen Aufgaben konzentrieren. Wichtig sind Lösungen für den Alltag, wenn alles normal läuft. Zugleich muss die Betreuung aber auch gesichert sein, falls das Kind krank wird oder sonst etwas Unvorhergesehenes passiert.

Wenn Interessenvertretungen ihre Kolleg\*innen hierin unterstützen wollen, müssen Betriebs- und Personalräte zunächst den Bedarf herausfinden – am besten, indem sie die Betroffenen fragen. Um Arbeitgeber\*innen anschließend für die Umsetzung zu gewinnen, haben sie ein wichtiges Argument: Familienfreundlichkeit ist ein riesiger Pluspunkt bei Fachkräften – und die werden bekanntlich knapp. Aber auch Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten sind wichtige Gründe, wissen moderne Führungskräfte.

Es gibt viele Möglichkeiten für Betriebe, Mütter und Väter bei der Kinderbetreuung zu unterstützen.

- Eine Betriebskita auf dem Gelände, ein Belegplatz in dem benachbarten Hort sorgen für kurze Wege und wenn viele aus einem Unternehmen in einer Einrichtung sind, lassen sich die Öffnungszeiten auch auf Arbeits- und Schichtzeiten abstimmen.
- Eine garantierte Notfallbetreuung ist beruhigend für alle Beteiligten und bietet Planungssicherheit. Hier können auch externe Dienste engagiert werden.
- Hat sich das Kind verletzt, braucht es Mama oder Papa. Gibt es einen Springer-Pool und Mitbestimmungsmöglichkeiten für Teams, kann es im Betrieb ohne Stress weitergehen.
- Eltern-Kind-Zimmer sind mit Schreib- und Wickeltisch sowie einem Spielbereich ausgestattet. Sie können für Überbrückungszeiten oder bei spontanem Betreuungsbedarf genutzt werden.
- Kinder haben mehr Ferien als Eltern Urlaub. Ein interessantes und gut betreutes Ferien-Programm entspannt die Lage. Kooperieren Betriebe mit anderen, kann das Angebot besonders vielfältig – und manchmal auch günstig werden.





# Entgrenzung, Erschöpfung und Burn-Out

# Mental Load

**Iris Radisch**, Literaturkritikerin, Redakteurin und Autorin in ihrem Buch *Die Schule der Frauen*, S. 118f.

“Vater ist, wer über seine Zeit souverän verfügt. Mutter ist, wer für das Kind da zu sein hat, morgens um halb sieben beim Tierbaby-Lotto, abends um einundzwanzig Uhr beim Der-Mond-ist-aufgegangen-Singen, wenn das Kind krank ist und in den zwölf Schulferienwochen im Jahr sowieso. Wer Mutter ist, muss jeden Morgen, den Gott gibt, um sieben Uhr Apfelschnitze schneiden. Wer Vater ist, kann jederzeit ein neues Leben beginnen ...“

**Jenny Bauer** koordiniert die Landesvertretung der Gleichstellungsbeauftragten an niedersächsischen Hochschulen. Sie und ihr Partner haben jeweils eine Dreiviertel-Stelle und teilen sich die Sorgearbeit für die beiden Kita-Kinder.

“Das Gute-KiTa-Gesetz hatte ja eine gute Absicht: In Niedersachsen gibt es jetzt einen geringfügig besseren Betreuungsschlüssel für die Gruppen. Aber weil überall Erzieherinnen fehlen, fallen häufiger Randstunden und manchmal sogar ganze Betreuungstage aus. Mehrfach haben wir morgens eine Mail bekommen, dass wir die Kinder um 14 Uhr abholen müssen. Das schafft dann ungeheuren Stress, wie wir das hinkriegen. Weil wir als Eltern kaum Überstunden ansammeln, bedeutet das, entweder Urlaub zu nehmen oder das irgendwann nachzuarbeiten. Es würde meinen Mental Load ungeheuer reduzieren, wenn ich wüsste, dass meine Kinder in der Kita gut und zuverlässig betreut sind. Vieles aber läuft da auf Sparflamme. Das mache ich den Erzieher\*innen überhaupt nicht zum Vorwurf – sie sind hochbelastet. Als ich bei der Stadt nachgefragt habe, in welcher Höhe Eltern Betreuungsausfälle in der Kita tolerieren müssen, wurde das als Versagen der einzelnen Einrichtung dargestellt. Das ärgert mich sehr. Schließlich ist das ein strukturelles Problem, das politisch gelöst werden muss.“

**Tamara Schmitt** schreibt ihre Doktorarbeit und arbeitet als Lehrbeauftragte an der Uni Kassel. Ihr Partner ist angehender Lehrer und hat ein 7-jähriges Kind, das zeitweise bei ihnen lebt.

“Wir haben beide eine hohe, mentale Arbeitsbelastung. Auch am Wochenende denke ich an meine Promotion, manchmal träume ich davon. Als wir zusammengezogen sind, wurde unsere Arbeitsteilung geschlechtertypisch. Was muss noch eingekauft werden? Wann stelle ich die Waschmaschine an, damit der Wäscheständer im Kinderzimmer stehen kann? Ich sehe viel früher als mein Partner, was zu tun ist. So bin ich aufgewachsen. Ich fühlte mich verantwortlich für das Wohlbefinden aller und war sehr gestresst. Wir haben dann Hilfe bei einer Familienberatung gesucht. Ich bin noch im Prozess, mich davon zu verabschieden, alles selbst zu erledigen. Es ist eine Übungssache, notwendige Tätigkeiten zu sehen und sie trotzdem liegen zu lassen. Komischerweise fiel es mir in meiner Wohngemeinschaft früher viel leichter, andere zur Mitarbeit aufzufordern.“

**Iris Radisch**, Literaturkritikerin, Redakteurin und Autorin in ihrem Buch *Die Schule der Frauen*, S. 184.

“Können diese phantastischen Jobs, von denen Mann und Frau erschöpft um neunzehn Uhr nach Hause hetzen, nicht geteilt, umverteilt werden, und zwar so, dass es nicht zum Nachteil der reduzierenden Eltern gerät?“

**Pia Meier** ist Mitarbeiterin im Verkauf

“ Die Nachbarin ist krank geworden und kann Lea nachher nicht zum Zahnarzt begleiten. Wie kommt das Kind jetzt dahin? Und morgen schreibt sie eine Mathearbeit, da muss ich heute Nachmittag auch noch eine halbe Stunde mit ihr üben. Dabei läuft mir die Zeit für den Zusammenbau der neuen Aufsteller im Verkaufsraum davon. Donnerstag Früh will die Chefin sie kontrollieren, der Vertreter drängelt schon. Freitagnachmittag muss alles fertig sein. Und gleich danach ab in den Zug und zur Oma. Eigentlich ist mir das alles zu viel, aber sie freut sich so auf die Kinder. Wenn die Nachbarin jetzt krank ist, muss ich auch noch jemanden finden, der am Wochenende das Meerschweinchen füttert. Und die Quitten von Inge soll ich auch noch abholen, weil Jörg daraus Gelee machen will. Wenn ich bei Mama bin, kann ich endlich auch mal überprüfen, ob sie das mit ihren Medikamenten alles auf die Reihe kriegt; seit ein paar Wochen bin ich da nicht mehr so sicher. Aber eins nach dem anderen: Wie regle ich das jetzt mit Leas Zahnarzttermin?“

**Laura Wiedmann** ist in der Seminarorganisation, -planung und Qualitätssicherung in Vollzeit in einer Bildungseinrichtung tätig. Sie hat eine 6-jährige Tochter und einen 3-jährigen Sohn, der wegen einer Organtransplantation einen höheren Pflegebedarf hat. Sie engagiert sich ehrenamtlich im Vorstand des Vereins Leberkrankes Kind e. V. sowie im Gemeinderat und im Kita-Elternbeirat.

“ Gleitzeit nicht nur morgens, sondern auch am Nachmittag würde mir sehr helfen. Aber da gilt für alle, dass wir uns an die Bürozeiten halten müssen bis 16 Uhr, außer am Freitag und in Ausnahmefällen. Auch flexibel ein bis zwei Tage Homeoffice in der Woche einbauen zu können, wäre sehr gut. Die Corona-Zeit hat gezeigt, dass das mit meinen Aufgaben gut funktioniert. Aber seit Mai gibt es die Möglichkeit für Homeoffice nur noch in Ausnahmefällen. Es soll gleiches Recht für alle gelten, ist die Begründung. So entsteht für mich oft Organisationsstress, damit die Kinder rechtzeitig abgeholt werden, die Haushaltshilfe reinkommt, auf die wir wegen des Pflegebedarfs meines Sohns Anspruch haben oder dadurch, dass ich nach Arztterminen hin und her fahren muss.“

**Kristin Mehnert** (37) arbeitet in der Auslandshilfe des Arbeiter-Samariter-Bundes. Ihr Partner ist Vollzeit beschäftigt. Beide kümmern sich um die 3-jährige Tochter und den zunehmend dementen Schwiegervater.

“ Ich mache meine Arbeit gerne und mein Arbeitgeber ist auch durchaus flexibel. Eine 50-Prozent-Stelle wäre mir inhaltlich zu wenig, außerdem würde das Geld bei uns dann nicht reichen. Schwierig ist, dass gerade mal wieder der Tagesvater ausgefallen ist – und gleich fängt es bei mir an zu rattern: Wie kriege ich den Berufstermin am Freitag hin, wie kommt meine Tochter zur Musikschule und wie schaffen wir das mit dem Zahnarzttermin. Ich vergleiche mich häufig mit anderen Müttern und denke, dass die alles besser schaffen als ich. Was mir helfen würde? Ich denke, ich selbst sollte mehr loslassen und akzeptieren, dass auch mal ein Termin ausfällt oder verschoben werden muss. Und: Dass wir alle gemeinsam an neuen Rollenbildern arbeiten. Meine Mutter packt noch heute die Koffer meines Vaters, wenn sie verreisen. Ich bin mit der Vorstellung aufgewachsen, dass wir Frauen alles im Griff haben, für andere mitdenken müssen. Meiner Tochter wollen mein Partner und ich etwas Anderes vorleben. So haben wir zum Beispiel den Haushalt klar unter uns aufgeteilt und betreuen beide unser Kind.“



Was verdient die FRAU?  
WIRTSCHAFTLICHE  
UNTERSUCHUNG







Was verdient  
die FRAU?  
WIRTSCHAFTLICHE  
UNABHÄNGIGKEIT



## Projekt „Was verdient die Frau? Wirtschaftliche Unabhängigkeit!“

Das Projekt „Was verdient die Frau? Wirtschaftliche Unabhängigkeit!“ wird vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gefördert und ist in der Abteilung Frauen Gleichstellungs- und Familienpolitik beim Deutschen Gewerkschaftsbund angesiedelt. Seit 2014 setzt es sich für die Stärkung der eigenen Existenzsicherung von Frauen ein. Auf eigenen Beinen stehen – das ist gerade jungen Frauen wichtig. Doch viele erkennen Stolpersteine im Berufs-

und Privatleben erst im Nachhinein. Das DGB-Projekt will das ändern und sensibilisiert Frauen on- und offline zu Fragen rund um Einkommen, Berufseinstieg, Familie, Partnerschaftlichkeit und Karriere. In den sozialen Medien (Instagram, Facebook, Twitter) und unter [www.was-verdient-die-frau.de](http://www.was-verdient-die-frau.de) finden sich Webinare, Artikel und Workshops mit Expert\*innen und hilfreiche Tipps für die eigene wirtschaftliche Unabhängigkeit.

## Hättest Du doch was gesagt!

### Sorgearbeit kann krank machen

Vor allem berufstätige Eltern oder pflegende Angehörige sind häufig im Dauerstress, weil sie viele, viele Kleinigkeiten bedenken und erledigen müssen. Mental Load – zu Deutsch „mentale Belastung“ – heißt das im Fachjargon. Ellenlange To-Do-Listen werden nie kürzer und prägen den Alltag. Ein Großteil der Aufgaben ergibt sich aus Beziehungen zu nahestehenden Menschen, die Unterstützung brauchen und für deren Wohlergehen sich in aller Regel Frauen verantwortlich fühlen. Doch nie haben sie genügend Zeit, alles in Ruhe zu erledigen. Deshalb spüren sie ständig den Druck, den vielfältigen Erwartungen und Anforderungen gerecht zu werden. Das ist kräftezehrend.

„Hättest Du doch was gesagt, dann hätte ich Dir etwas abgenommen,“ bekommen viele Frauen von ihren Partnern zu hören, wenn sie dann irgendwann nicht mehr alles allein machen können. In dieser Bemerkung spiegelt sich ein Teil des Problems. Die Verantwortung fürs „Projektmanagement Familie“ wird in der Regel den Müttern zugeschoben – und sie spüren und übernehmen diese Verantwortung häufig auch selbst.

Der erste Schritt zur Veränderung ist, dass sich Mütter ihre Dauerbelastung bewusst machen und sie thematisieren – auf politischer Ebene genauso wie am Küchentisch. Das ist unbequem. Und Väter müssen aktiv loslegen, ihren Teil der Aufgaben eigenverantwortlich zu übernehmen: Es geht nicht nur darum, ab und zu den Einkauf zu übernehmen, sondern die Vorräte selbst im Blick zu haben und die Pakete dann auch in den Schrank zu räumen. Oder ohne Erinnerung die Winterschuhe zur Reparatur zu geben und den nächsten Arzttermin für die Oma zu verabreden. Gesellschaftliche Erwartungen, Voraussetzungen und eigene Ansprüche und Lebensentwürfe wirken hier zusammen. An beiden Stellen gilt es anzusetzen, damit eine gerechte Work-Life Balance entstehen kann. ■

## Psychische Belastungen sichtbar machen

Die Zahl der Beschäftigten, die aufgrund von psychischen Belastungen krank werden, wächst stark. Nicht selten trägt das Arbeitsumfeld dazu bei. Das Arbeitsschutzgesetz schreibt seit Ende 2013 explizit vor, dass Betriebe auch diese Faktoren für alle Arbeitsplätze oder Tätigkeiten bewerten müssen. Wo erforderlich, sind geeignete Maßnahmen zu ergreifen, umzusetzen und auf ihre Wirksamkeit zu prüfen.

Gefährdungsbeurteilungen sind ein wichtiges Instrument, um Beschäftigte systematisch vor Überlastungen zu schützen. Sie dienen der Vorbeugung. Die Kolleg\*innen zu sensibilisieren, über die Gesetzeslage aufzuklären und an Lösungen zu beteiligen, ist dabei besonders wichtig.

Ohne Zweifel: Stress im Arbeitsalltag hat viele Gesichter. Da sind Vorgesetzte, die wenig Erfahrung mit Führung haben, schlecht organisierte Arbeitsprozesse, enge Terminvorgaben, zu spät veröffentlichte Dienstpläne und schlicht zu viel Arbeit auf den Schreibtischen. Vor allem für Menschen mit Sorgearbeit führen solche Faktoren häufig zu Vereinbarkeitsproblemen und massivem Druck. Der wird nicht nur für Eltern manchmal so groß, dass sie krank werden. Auch die Pflege von Angehörigen ist oft sehr zeitintensiv und bedrückend. Dabei wirken ein gutes Arbeitsumfeld und grundlegendes Verständnis für Betroffene entlastend. Sofern sie ihre persönliche Situation nicht verstecken müssen und sich auf unterstützende und verbindliche Regelungen verlassen können, kann Arbeit psychisch Belastete durchaus stabilisieren.

Tatsächlich fehlt bisher in den meisten Fällen die Gefährdungsbeurteilung für psychische Belastungen. Noch stärker als bei körperlichen Beanspruchungen ist hier die Beteiligung und Einbindung der Kolleg\*innen gefragt. Was Menschen – ob mit oder ohne Sorgeaufgaben – konkret hilft, wissen sie selbst am besten. Erwerbstätigenbefragungen, wie etwa der DGB-Index „Gute Arbeit“ oder auch Wandzeitungen sind Instrumente, um den IST-Stand in einem Betrieb zu erheben.

In jedem Fall sollten Betriebs- und Personalräte darauf pochen, dass Gefährdungsbeurteilungen für alle Arbeitsplätze oder Tätigkeiten stattfinden. Gefährdungen müssen erkannt und dokumentiert und Maßnahmen nach dem TOP-Prinzip (technisch-organisatorisch-persönlich) ergriffen und umgesetzt werden. Ein gutes, angstfreies Betriebsklima, verlässliche Beziehungen zu Vorgesetzten, Transparenz und klare Regeln für Verantwortung, gerechte Aufgabenverteilung, Gestaltungsfreiräume und Mitbestimmung – all das trägt wirksam dazu bei, psychische Belastungen zu vermindern.

Wie das konkret aussieht und welcher Weg dahin führt, kann sehr unterschiedlich sein. Sinnvoll kann es sein, das Thema zunächst im eigenen Gremium zu besprechen, auf Betriebsversammlungen zu thematisieren

und sich Rückmeldung von Kolleg\*innen einzuholen. Eine abteilungsübergreifende innerbetriebliche Arbeitsgruppe kann das Thema aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchten und gemeinsam können Strategien und Maßnahmen abgeleitet werden.

Ob ein flexiblerer Schichtplan, neu eingeführte regelmäßige Teamtreffen oder Sonderregelungen für pflegende Angehörige – das Arbeitsschutzgesetz gibt Rückenwind, solche Regelungen auszuprobieren, um Entlastung zu schaffen. Nach einer festgelegten Frist sollten Betriebs- und Personalräte nachhaken, ob die Maßnahmen gewirkt haben. Wo das nicht der Fall ist, muss das Thema erneut auf den Tisch. ■

## Aus dem Alltag eines Krankenpflegers

Paul Handrich möchte irgendwann Vater werden – auch deshalb setzt sich der 23-Jährige für bessere Arbeitsbedingungen in Krankenhäusern ein. Auf seiner Station beobachtet er, wie erschöpft Kolleg\*innen mit Familienpflichten oft sind.

Der Wecker klingelt um 4.30 Uhr. Paul Handrich schleicht die Treppe hinunter in die Küche. Die anderen in seiner WG haben noch ein paar Stunden Schlaf vor sich, auch die Freunde, mit denen er gestern Abend in der Kneipe war. 17 Minuten mit der U-Bahn, noch ein kleiner Fußmarsch vorbei an geschlossenen Cafés, dann biegt er ein zum efeubewachsenen Krankenhausaltbau. Noch eine Viertelstunde bis zum offiziellen Schichtbeginn. Handrich will in Ruhe ankommen und schon mal einen Überblick gewinnen, bevor es um sechs Uhr offiziell losgeht.

Vor einem halben Jahr hat der 23-Jährige seine Ausbildung zum Gesundheits- und Krankenpfleger beendet. „Im Prinzip macht mir der Beruf viel Spaß. Ich mag es, mit Menschen zu arbeiten und sie in einer schwierigen Lebenssituation zu begleiten.“ Doch der Alltag auf der Station lasse zu wenig Zeit für echte Kontakte und Möglichkeiten, wirklich für die Kranken da zu sein. Auch die Chance, sich intensiver mit ihren Leiden zu beschäftigen und die Akten zu studieren, gibt es selten.

40 Menschen liegen auf der Inneren Station, ein erheblicher Teil davon sind geriatrische Patient\*innen, nicht we-



Privat

Paul Handrich möchte irgendwann Vater werden.





Paul Handrich in Aktion für bessere Arbeitsbedingungen in Krankenhäusern.

nige von ihnen dement. Viele Pflegebedürftige können sich nicht allein aufsetzen, benötigen Hilfe beim Essen, beim Zähneputzen oder wenn sie zur Toilette müssen. Und sie brauchen Zuspruch, weil es sie viel Kraft kostet, sich zu bewegen. Wer für eine Gruppe von zehn besonders gebrechlichen Patient\*innen zuständig ist, braucht dabei dringend die Unterstützung einer Auszubildenden oder eines Pflegehelfers, sonst sind die Aufgaben selbst für erfahrene Kolleg\*innen nicht zu schaffen.

Wenn mal wieder eine von vier Pflegekräften ausfällt – was häufig passiert – dann rufen sie auf anderen Stationen an. „Aber da ist es ja genauso eng wie bei uns – und oft steht man dann im Leeren“, erzählt Handrich. Zwar gibt es einen Springerpool und auch die Möglichkeit, Zeitarbeitskräfte anzuheuern; doch das funktioniert nur mit einem zeitlichen Vorlauf. Vor kurzem war Handrich ganz allein für die geriatrische Gruppe verantwortlich. Am Dienstende hat er dann eine Gefährdungsanzeige geschrieben und seinem Arbeitgeber mitgeteilt, dass er aufgrund des Personalmangels nicht alle für die Patient\*innen notwendigen Maßnahmen durchgeführt hat und keine Verantwortung für die Folgen übernehmen kann. „Gefühlt könnte ich das nach fast jeder Schicht machen, aber die wenigsten von uns tun das

überhaupt mal.“ Schließlich bedeute das noch mehr Dokumentationsaufwand – und der frisst ja eh schon viel Zeit. Doch diesmal investierte er die 20 Minuten zusätzlich. „Ich finde so etwas wichtig, um zu zeigen: So geht es einfach nicht.“

Nicht selten sitzt Handrich so noch mehr als eine Stunde nach Dienstschluss auf der Station, um die Tabellen und Listen auszufüllen. Bei den geriatrischen Patient\*innen steht da jeden Tag: „Patient wurde aktivierend therapeutisch versorgt“ – denn so lautet die Anordnung des Arztes. Auch Kommunikations- und Bewegungstraining-, Aus- und Anziehhilfe sollen regelmäßig erfolgen. Doch tatsächlich ist vieles davon nicht zu schaffen. „Ein Großteil der Dokumentation bringt außerdem nichts für die Arbeit, weil keiner auf Station die Zeit hat, da wieder reinzugucken. Das ist alles nur für die Abrechnung“, fasst Handrich frustriert zusammen.

Gleich nach der dreimonatigen Einarbeitungsphase hat er sich entschieden, seine Arbeitszeit zu reduzieren. „40 Stunden mit wechselnden Früh-, Spät- und Nachtschichten fühlt sich an wie 60 Stunden Arbeit“, sagt er. Durch den unregelmäßigen Schlafrhythmus und die Erschöpfung nach dem Dienst wuchert die Arbeit weit



hinein in die Zeit, die eigentlich frei sein sollte. Wenn er mit der Spätschicht um 22 Uhr fertig ist und auch noch die Bürokratie erledigt hat, wird es Mitternacht, bis er zu Hause ist. „Dann kann ich niemanden mehr treffen – und am nächsten Vormittag hat auch keiner Zeit.“ Besonders anstrengend sind die Nachtschichten hintereinander, bei denen nur zwei Kolleg\*Innen für alle 40 Patient\*innen zuständig sind. Immerhin gibt es da gute Chancen, nach dem Schlafen am nächsten Tag noch etwas mit anderen zu unternehmen.

Mit einer Vollzeitstelle hatte sein Leben zu wenig Platz, spürt der frischgebackene Gesundheits- und Krankenpfleger. Er will nicht darauf verzichten, Zeit mit seiner Freundin und den Freunden zu verbringen, seiner Oma im Garten zu helfen, Eltern und Geschwister zu besuchen und ein bisschen Gitarre und Saxophon zu spielen. Auch sein zivilgesellschaftliches Engagement ist ihm wichtig. Im zweiten Jahr seiner Ausbildung kam er über zwei befreundete Kollegen zum „Walk of Care“. Die Gruppe junger Menschen in Pflege- und anderen Gesundheitsberufen will durch vielfältige Aktionen auf die Missstände im Gesundheitswesen aufmerksam machen. Vor der Bundestagswahl standen Paul Handrich und seine Mitstreitenden von „#Gibuns5“ ein Jahr lang jeden Mittwoch vorm Bundesgesundheitsministerium und protestierten gegen Gewinnmaximierung auf Kosten von Patient\*innen und Beschäftigten. „Erst durch die Gruppe habe ich verstanden, was alles grundlegend schief läuft. Vorher hätte ich die Bedingungen wahrscheinlich einfach so hingenommen, wie sie nun mal sind“, fasst Paul Handrich zusammen. Er will weitermachen, die Gruppe ist ein wichtiger Anker in seinem Leben geworden.

Dass er nicht so viel Geld braucht und er die Arbeitszeit reduzieren konnte, empfindet der junge Krankenpfleger als Privileg. „Kolleginnen, die Kinder haben und deshalb Vollzeit arbeiten müssen, gehen kaputt“, so seine Beobachtung. Handrich möchte das selbst nicht erleben – und er will die Patient\*innen nicht erziehen, damit sie sich möglichst geschmeidig in den Stationsalltag einfügen: „Das sind kranke Menschen, sie haben Bedürfnisse und brauchen Unterstützung. Ganzheitlich zu pflegen, das ist mein Traum.“ In letzter Zeit fühlt der junge Mann häufiger Traurigkeit in sich aufsteigen. Vor kurzem hat er im Stress eine Patientin angemeckert für etwas, was sie nicht ändern konnte. Das schmerzt Handrich. „Diese ganze Mangelversorgung zieht mich einfach runter. Und viele Kranke sind ja nicht in der Lage, sich zu wehren.“

Vor einer Weile wurden ein paar Betten auf seiner Station wegen Corona gesperrt. „Balsam für die Seele“ sei das gewesen: Endlich gab es mal ausreichend Zeit für alles Notwendige und auch für einen kleinen Schwatz hier und da. „Wenn ich Zeit habe mit den Patientinnen und Patienten, dann sind sie happy – und dann bin ich happy.“ Das Gleiche gelte im Übrigen für die ganze Station. „Im Prinzip sind wir ein gutes Team, aber weil dauernd Zeitdruck herrscht, kann da nicht viel Persönliches entstehen“, bilanziert Handrich. „Deshalb ist es auch wichtig, dass wir das auf politischer Ebene angehen“, schlussfolgert er. 500.000 zusätzliche Pflegekräfte wären notwendig, um auf einen guten Personalschlüssel zu kommen wie in Dänemark, betont er.

Irgendwann möchte er Vater werden – nicht so bald, aber Kinder gehören auf jeden Fall zu seinem Lebensplan dazu. Wie er das mit seinem Beruf vereinbaren will? „Entweder ich finde doch irgendwie eine Vollzeitstelle mit besseren Bedingungen oder meine Partnerin muss gut verdienen“, grinst er. Vielleicht wird er aber auch den Beruf verlassen – wie so viele. „Pflexit“ nennen sie das in seinen Kreisen. Auf jeden Fall hat Paul Handrich Lust, noch mehr zu lernen.

Paul Handrich ist jung. Er hat die Hoffnung nicht aufgegeben, dass sich die Bedingungen in der Pflege grundsätzlich verbessern lassen. Wenn sich Familie und Arbeit in seinem Alltag gut zusammen unterbringen ließen, könnte er sich vorstellen dabeizubleiben. Denn an sich macht ihm sein Beruf ja Spaß – und: Er erfüllt ihn mit Stolz. Keine schlechten Voraussetzungen, eigentlich. ■



# Unternehmens- kultur und -organisation

## Zum Umgang mit Homeoffice

Der Wunsch nach einer besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Familie steht häufig im Vordergrund beim „Zuhause-Arbeiten“. Aber auch der Wunsch nach einer klaren Trennung von Beruf und Privatleben ist weit verbreitet. Hier geben wir euch ein paar Tipps zum Umgang mit dem Thema Homeoffice.

### Eine Frage der Mitbestimmung

Homeoffice und mobiles Arbeiten sind Themen der Mitbestimmung. Beides ist nur freiwillig umzusetzen. Fragt eure Kolleg\*innen, was sie wollen und macht euch stark für ihre Interessen. Sichert ein Rückkehrrecht ab.

Solange es noch keine gesetzliche Regelung gibt, sind Betriebs- und Dienstvereinbarungen die beste Alternative!

### Gutes Equipment zur Verfügung stellen

Das Arbeitsschutzgesetz gilt für alle Beschäftigten. Wer regelmäßig zu Hause arbeitet, braucht beispielsweise einen guten Stuhl, angemessene Beleuchtung und eine ergonomische Tastatur.

Die erforderliche Technik wie einen Laptop, einen Drucker, ein Firmenhandy usw. müssen Arbeitgeber\*innen zur Verfügung stellen.

### Datenschutz gilt überall

Datenschutz gilt gleichermaßen im Büro wie im Homeoffice.

Videokonferenzen sollten nur auf Plattformen stattfinden, wo niemand die Teilnehmenden ausspähen kann.

### Arbeitszeiten dürfen nicht ausufern

Die Gefahr ist groß, dass Beschäftigte flexibel mehr arbeiten als vertraglich vereinbart.

Um Beschäftigte davor zu schützen, permanent erreichbar zu sein oder Überstunden anzuhäufen, sind Kernarbeitszeiten, klare Regeln zur Erreichbarkeit und konkrete Verabredungen im Team sinnvoll.

Die geleistete Arbeitszeit ist auch im Homeoffice zu erfassen und zu vergüten. Eine digitale Stechuhr zur Zeiterfassung kann Grenzen setzen. Auch Betriebsserver lassen sich zu bestimmten Zeiten runterfahren: **Feierabend!**

### Kolleg\*innen bleiben Kolleg\*innen

Videokonferenzen und andere digitale Werkzeuge eröffnen neue Möglichkeiten, Beschäftigte zu befragen und zu beteiligen. Reale Treffen sind für viele Situationen nach wie vor passender. Nur wenn alle Zugang zu entsprechenden Gerätschaften haben und damit umgehen können, sind Online-Treffen sinnvoll. Findet heraus, welche Kommunikationsform für euch am besten ist.

## Das „Wünsch Dir was“-Schichtmodell

### Neue Chancen durch Digitalisierung

Ihn interessieren vor allem Chancen für die Belegschaft, die mit Digitalisierung verbunden sind. „Mit der herkömmlichen Mitbestimmung stoßen wir an Grenzen, wir müssen neue Wege gehen“, sagt Eric Daum, Betriebsratsvorsitzender bei der Telekom Service GmbH. Seine 18.000 Kolleg\*innen sind in der gesamten Republik verstreut, die Arbeit läuft rund um die Uhr auch an Weihnachten und Silvester. Mit klassischen Betriebsversammlungen vor Ort kommt man da nicht weit.

Eric Daum machen die neuen technischen Möglichkeiten Spaß. Es beflügelt seine Phantasie, wie sie sich zum Wohl der Kolleg\*innen einsetzen lassen. Schon seit mehreren Jahren nutzt er das betriebsinterne Mediennetzwerk „You and me“ für die eigene Arbeit. So werden alle Kolleg\*innen rasch und laufend über alles Wichtige informiert. Hat der Betriebsrat beispielsweise ein neues Prämiensystem ausgehandelt, gibt es dazu ein witzig gestaltetes Kurzvideo. „Seitenlange, komplizierte Dokumente würde ja eh keiner lesen“, sagt ihm seine Lebenserfahrung.

Außerdem postet der 50-Jährige regelmäßig Blog-Beiträge. Das Plädoyer einiger Kolleg\*innen, die Kommen-





Eric Daum, Betriebsratsvorsitzender bei der Telekom Service GmbH

tarfunktion doch lieber auszuschalten, schlug er in den Wind. „Natürlich gibt es da auch Kritik an unserer Arbeit. Aber ich habe keine Angst vor einem Shitstorm.“ Im Gegenteil: Wenn jemand meckert, will Daum mehr über die Gründe erfahren. Häufig greift er dann zum Telefon, um direkt nachzufragen.

Seit zwei Jahren tüfteln Betriebsrat und IT-Abteilung bei Telekom Service am „Wünsch Dir was“-Schichtmodell. „Das soll dazu führen, dass alle ihr Privatleben möglichst gut mit der Arbeit vereinbaren können“, fasst Daum zusammen. Mehrere Gruppen haben das System schon getestet – 2022 wird die Software fürs gesamte Unternehmen „scharfgestellt“. Dann können fast alle Beschäftigten ihre Arbeitszeiten mit Hilfe einer App selbst zusammenbasteln; wer keine Lust dazu hat, überlässt die Arbeit einfach dem Computer.

Dreh- und Angelpunkt ist ein Punktesystem. Beliebte Schichten wie an Wochentagen bis 16 Uhr werden niedrig bewertet. Wer dagegen eine flexible Samstagsschicht ankreuzt, sammelt viele Punkte. Weil Sonntagsarbeit Zuschläge bringt, rangiert sie in der Mitte der Skala. Auch Gleitzeit kann für jede Schicht gebucht werden, bringt aber ein kleines Minus im Vergleich zur Normal-

schicht. Am Schluss muss jede und jeder eine bestimmte Punktzahl erreicht haben, dann schaltet die App auf grün: Jetzt ist der individuelle Arbeitsplan genehmigt, der zwölf Wochen später gilt. Wer viele unbeliebte Zeiten übernimmt, bekommt Jokertage oder einen Bonus.

Wichtige Daten wie den Geburtstag des Kindes freizuhalten ist damit garantiert. Auch kommt die Arbeit dem wöchentlichen Sport-, Volkshochschul- oder Ehrenamtstermin dann nie mehr in die Quere. Darüber hinaus ermöglicht die Programmierung auch späteren Schichttausch. „Wenn ich Mittwoch einen Freund in der Kneipe treffe und der mir von einem Konzert am Samstag erzählt, kann ich über die Mitarbeiter-App einen Tauschpartner suchen“, erklärt Daum. Der Algorithmus versucht dann entsprechende Qualifikationen, Wünsche und Bereitschaften zu kombinieren. Weil die Arbeit überwiegend mit Headset am Bildschirm stattfindet, spielen die Wohnorte der Beteiligten keine Rolle.

Zugleich gibt es aber auch Ausnahmen vom neuen Schichtsystem. Die gelten für bestimmte Gruppen. Alleinerziehende sind darauf angewiesen, ihre Arbeit vor Kitaschluss zu beenden. Auch Nierenkranke, die regelmäßig zur Dialyse müssen, benötigen regelmä-



ßige Arbeitszeiten. Bei Härtefällen gute Lösungen für alle Beteiligten zu finden, ist Aufgabe regionaler Umsetzungsteams. Darin vertreten sind Betriebsrat, Fachgruppe und Personalabteilung.

Überhaupt wird Kooperation bei der Telekom groß geschrieben. Im Jahr 2020 haben Daum und seine Kolleg\*innen im Konzernbetriebsrat gemeinsam mit der Geschäftsführung ein „Manifest zur neuen Arbeit“ verabschiedet. Darin ist eine Führungskultur vereinbart, die auf Vertrauen statt Kontrolle setzt. Beschäftigte sollen die Möglichkeit bekommen, flexibler und selbstbestimmter sowohl im als auch außerhalb des Betriebs zu arbeiten. „Die dadurch erzielte Verbesserung der individuellen Zufriedenheit ermöglicht gleichzeitig eine höhere Produktivität und verbessert die Work-Life-Balance,“ sind sich die Sozialpartner\*innen einig. Win-Win-Situationen zu suchen, ist der erklärte Weg.

Was Homeoffice angeht, war die Telekom schon vor Corona gut aufgestellt. Es gab eine Betriebsvereinbarung zu „alternierender Telearbeit“ für Kolleg\*innen, die mal am heimischen Schreibtisch und mal an einem der 48 Standorte ihre Aufgaben verrichteten. Arbeitsgruppen treffen sich schon seit längerem zu Videokonferenzen und führen gemeinsame Kalender. Auch Weiterbildungsveranstaltungen laufen über die Plattform. Zugleich ist für Betriebsräte und -leitung aber auch ganz klar, dass sich Teams ab und zu in echt sehen müssen, um gut zusammenarbeiten zu können.

Homeoffice-Regeln wegen Corona umzusetzen, gestaltete sich für die Telekom auf dieser Basis vergleichsweise einfach. Inzwischen wollen erhebliche Teile der Belegschaft am liebsten nur noch von zu Hause arbeiten. Hauptmotiv dabei ist, Pendelzeit zu sparen. Die summiert sich bei nicht wenigen auf ein bis zwei Stunden am Tag, wie Daum aus den Diskussionen bei „You and me“ und von virtuellen Betriebsversammlungen weiß. „Zugleich ist aber auch klar, dass es in vielen Wohnungen nicht genug Platz gibt und es sehr schlecht für den Rücken der Kolleginnen und Kollegen ist, am Küchentisch zu arbeiten“, so Daum. Auch die Vereinsamung im Alltag sieht er als Gefahr.

Und wieder hat die kollektive Intelligenz hier eine innovative Idee hervorgebracht. Die Telekom verfügt wie kaum ein anderes Unternehmen über viele Technikgebäude und Vermittlungsstellen in der gesamten Republik. Früher gab es da fast überall ein paar Schreibtische,

heute läuft das meiste, ohne dass Menschen ständig vor Ort sind. Warum nicht den Platz zu wohnortnahen Büros umgestalten?

Seit Juli 2021 läuft ein Pilotversuch an 12 Orten im Nordwesten. Ähnlich wie in Co-Working-Spaces können Telekom-Mitarbeiter\*innen aus unterschiedlichen Konzernbereichen die Räume für ihre jeweiligen Arbeiten nutzen. Ein Buchungstool sorgt dafür, dass jede\*r sicher sein kann, beim Eintreffen einen freien Schreibtisch vorzufinden. So entstehen in Aurich, Stade, Quakenbrück oder Bremen gerade neue Kontakte zwischen Kolleg\*innen, die nah beieinander wohnen. Das birgt die Chance, der Isolierung entgegenzuwirken. Zugleich lässt sich viel Fahraufwand einsparen – was mehr Zeit für Familie, Freunde und Hobbys bedeutet und zugleich die Umwelt entlastet. Nach einem halben Jahr sollen die Erfahrungen gesammelt und gemeinsam ausgewertet werden. Nicht unwahrscheinlich, dass bald viele Technikstandorte der Telekom in ganz Deutschland zu belebten Orten werden. ■

## Familienfreundlichkeit als Standortvorteil

### Chemiestandort Leuna

„Nur wenn die Beschäftigten den Kopf frei haben von familiären Sorgen, können sie gut arbeiten“, sagt Elke Raue, Leiterin des Service-Büros Familie & Beruf am Chemiestandort Leuna mit rund 100 Unternehmen. In letzter Zeit wenden sich vor allem viele Kolleg\*innen mit pflegebedürftigen Angehörigen an sie. Aber auch wer eine Wohnung sucht, einen Kitaplatz oder eine Erziehungsberatungsstelle benötigt, Fragen zu Elterngeld Plus hat oder eine Suchtberatung braucht, ist hier richtig. Kostenlos und vertraulich schickt Raue Unterlagen oder telefoniert mit einem der 70 Kooperationspartner in der Region, um rasch die nötigen Informationen zu beschaffen.

Anfangen hat alles vor 16 Jahren. Die Gewerkschaft IG BCE und Betriebsräte fürchteten, dass der Fachkräftemangel zu einer ernsthaften Gefahr für den Chemiestandort werden könnte. Familienfreundlichkeit erschien ihnen als A und O, um junge Leute nach Leuna zu locken. Doch wie? Ein Arbeitskreis von Arbeit-

nehmervvertretungen aus den Firmen am Standort lud Brigitte Dinkelaker vom Projekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten!“ als Prozessbegleiterin ein. Zu Anfang stand die Idee einer standortweiten Kita im Raum. Doch Dinkelaker plädierte dafür, erst einmal den genauen Bedarf der rund 10.000 Beschäftigten herauszufinden und entwickelte einen Fragebogen. Das Ergebnis: Den Wunsch nach einer neuen Kita gab es nicht. Dagegen sehnten sich viele nach Entlastung von zeitraubenden Behördengängen oder Unterstützung bei der Suche nach einem Pflege- oder Hortplatz in der Nähe ihres Wohnorts.

So entstand die Idee, ein unternehmensübergreifendes Büro zum Thema Vereinbarkeit für alle Beschäftigten am Standort zentral einzurichten. So können auch kleine Unternehmen davon profitieren, die sich solch eine Dienstleistung nicht allein leisten könnten. Angesiedelt wurde das Büro beim Unternehmen InfraLeuna, das sich um Gebäude-Serviceleistungen für die ansässigen Produktionsbetriebe kümmert. Die Beratung ist von Beginn an für die Beschäftigten kostenfrei.

Nach und nach weitete sich das Themenspektrum der Servicestelle aus – und auch das regionale Netzwerk drum herum wuchs immer weiter. Viele Einrichtungen schicken Elke Raue inzwischen von sich aus Informationen. Dank ihrer umfassenden Datenbank weiß sie meist sofort, wer zuständig ist oder in der Kommune helfen könnte: Ein toller Synergieeffekt. ■

## Der lange Weg zur Betriebs-Kita

In kaum einem Bereich sind Fluktuation und Burnout-Raten so groß wie in der Pflege. Viele verlassen das Berufsfeld auch deshalb, weil die Bedingungen für Eltern nicht stimmen. „Um das zu ändern, wollten wir Tipps von Profis“, berichtet Izabela Dierks, Betriebsratsvorsitzende der Mittelweser Klinik Nienburg. Übers Internet stieß sie auf das DGB-Projekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten!“

Gemeinsam mit Betriebsrat und Geschäftsleitung organisierte Projekt-Berater Stefan Reuyß mehrere Workshops. „Wir haben zusammen einen ganzen Maßnahmenstrauß entwickelt“, erinnert er sich. Die Belegschaft war hochmotiviert, lieferte Ideen und Anregungen.



Klare Priorität hatte eine Kita, deren Öffnungszeiten mit den Schichtplänen des Krankenhauses kompatibel sind. Auch eine Notfallbetreuung sollte es dort geben. Auf dem Wunschzettel standen außerdem ein Wäsche- und Haushaltsservice für Mitarbeiter\*innen, arbeitszeitkompatible Busfahrpläne und die Möglichkeit für Kinder, die Kantine der Klinik zu nutzen.

Darauf aufbauend recherchierten die Betriebsräte und sprachen auch mit Politiker\*innen. Deren Reaktionen waren allerdings zunächst ernüchternd: Lange Kita-Öffnungszeiten passten nicht zum niedersächsischen Familienbild, ließen Kreistagsabgeordnete wissen – und im Übrigen gäbe es in Nienburg bereits ausreichend Betreuungsplätze. Kurz danach wechselte auch noch die Geschäftsführung und der Konzern Helios übernahm das Krankenhaus. Der Arbeitsdruck wuchs, die Stimmung wurde immer schlechter, viele Beschäftigte reduzierten ihre Arbeitszeit oder kündigten ganz.

Inzwischen aber hat sich der Wind gedreht. Erneut wurde die Krankenhausleitung ausgewechselt – und die war offen für die Idee einer Kita auf dem Krankenhausgelände. Viele Politiker\*innen haben inzwischen ebenfalls umgedacht. Verträge über Bau und Betrieb einer Einrichtung auf dem Krankenhausgelände sind unterschrieben: Geplant sind Betreuungszeiten zwischen 6 und 22 Uhr – auch am Wochenende und in Notfällen.

Vorbild ist eine Kita beim Helios-Krankenhaus in Salzgitter, wo die Johanniter schon eine entsprechende Einrichtung betreiben. „Nun warten wir, dass endlich die Bagger anrollen“, fasst Izabela Dierks zusammen. Woran es noch hakt, sind behördliche Genehmigungen.

Die anderen Punkte auf der Wunschliste aus dem Beratungsprozess lagen zwischenzeitlich ebenfalls wieder auf dem Tisch – und auch neue Ideen. „Unser Traum ist eine Tages-Station für pflegebedürftige Angehörige – ebenfalls auf unserem Gelände“, so Dierks. Doch außer freundlichen Gesprächen ist daraus bisher nichts gefolgt. „Es gibt viele dicke Bretter zu bohren – und dafür braucht man nicht nur einen langen Atem, sondern immer wieder neure Bohrer“, fasst sie ihre inzwischen elfjährige Erfahrung als Betriebsrätin zusammen. Kein Zweifel – aber: Sie und ihre Kolleg\*innen wollen dafür sorgen, dass die erarbeiteten Vorschläge nicht auf Dauer in der Schublade verschwinden. ■

## Starke Kraft im Rücken

Faire Arbeitsbedingungen, gute Arbeitszeitregeln und anständige Löhne durchsetzen – das gelingt in vielen Fällen nur mit Unterstützung von Gewerkschaften als demokratisch organisierte Vereinigungen von Arbeitnehmer\*innen. Gewerkschaften schließen nicht nur Tarifverträge ab, die wie Gesetze einzuhalten sind. Sie stellen Betriebs- und Personalräten auch ihr Wissen zur Verfügung. Für die Vertretung der Beschäftigten im Betrieb sind Gewerkschaften Verbündete und so etwas wie das Back-Office: Je nach Bedarf erhalten sie Kompetenz und praktische Unterstützung, juristische Beratung und strategische Rückendeckung. Nicht selten gelingt es nur mit Hilfe von Gewerkschaften, einen Betriebsrat zu gründen oder einen Haus-Tarifvertrag zu erstreiten. Gewerkschaften begleiten Betriebs- und Personalräte auch bei betrieblichen Veränderungsprozessen oder bei der Entwicklung familienfreundlicher Strukturen.

Betriebs- und Personalräte haben die Aufgabe, die Interessen der Beschäftigten im Betrieb zu vertreten. Sie achten darauf, dass Gesetze, Tarifverträge und Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen eingehalten werden und sind nicht selten der Motor für Veränderungen. Das Betriebsverfassungsgesetz sieht vor, dass sich Betriebsräte sowohl für die Gleichstellung von Frauen und Männern als auch für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie einsetzen und die Einhaltung der entspre-

chenden Regelungen überwachen. Dazu gehört auch, Dienstpläne so zu gestalten, dass niemand benachteiligt wird. Betriebs- und Personalräte haben Mitbestimmungsrechte bei den Arbeitszeiten und auch bei der Einführung neuer (digitaler) Techniken. Ihre Rechte können sie nutzen, damit Beschäftigte ihre Familienaufgaben oder andere Interessen jenseits des Berufs möglichst gut mit den betrieblichen Notwendigkeiten vereinbaren können.

Neben wirtschaftlichen und juristischen Kenntnissen benötigen Betriebs- und Personalräte auch soziale Fähigkeiten, strategisches Know-how und Verhandlungsgeschick. Eine Versammlung zu leiten oder eine Umfrage zu organisieren, will gelernt sein. Und natürlich sollten sie einen guten Draht zur Belegschaft haben und versuchen, die unterschiedlichen Gruppen im Betrieb anzusprechen und zu erreichen. Für all das – und vieles mehr – bieten die acht DGB-Mitgliedsgewerkschaften Schulungen, Seminare und Beratung an. Und das DGB-Projekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten!“ begleitet kostenfrei Betriebs- und Personalräte sowie Beschäftigte, die gerne etwas für Entlastung und konkrete Veränderung, für Eltern und pflegende Angehörige tun möchten, aber noch nicht genau wissen, was und wie. In einem gemeinsamen Prozess wird geschaut, wo der Schuh drückt, was die Kolleg\*innen brauchen und wo Lösungsansätze liegen. ■



Drazen/stock.adobe.com



**Vereinbarkeit**

**gestalten**



# Das ist das Projekt

Das Projekt „**Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten!**“ des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) bietet eine bundesweite **Plattform** und ein interaktives **Beratungsangebot** für Beschäftigte und Betriebs- und Personalräte aller Branchen. Als familien- und beschäftigtenfreundliche Stimme in der Wirtschafts- und Arbeitspolitik erreicht es bundesweit zahlreiche Menschen innerhalb und außerhalb der Unternehmen und Verwaltungen. Das Projekt ist ein Praxisprojekt. Es dient der **Sensibilisierung, Qualifizierung** und praktischen **Unterstützung** von Beschäftigten, Interessenvertretungen und gleichstellungspolitischen Akteur\*innen in ihrer zentralen Rolle als Wegbegleiter\*innen und Initiator\*innen für **gute Arbeit** und **familienfreundliche Strukturen** in Betrieb und Verwaltung.

Es organisiert und vertieft den Austausch zwischen den Mitgliedsgewerkschaften des DGB, den Betriebs- und Personalratsgremien und transferiert die Ergebnisse in die politische Fachöffentlichkeit.

Die Beiträge in Form von **Publikationen, Vorträgen, Präsentationen** und **Workshops** stehen sowohl den Gewerkschaftssekretär\*innen der DGB Gewerkschaften als auch den arbeits- und sozialpolitischen Akteur\*innen im fachpolitischen Umfeld zur Verfügung und werden als sozialpartnerschaftliche Kernthemen in die Politik sowie in die Betriebe und Verwaltungen getragen. Die Beiträge greifen aktuelle arbeitspolitische und unternehmensrelevante Themen auf, wie

beispielsweise die der Gestaltung der Arbeitszeit, die Herausforderungen, die mit der Digitalisierung und Transformation der Arbeitswelt einhergehen, moderne Personalpolitik und Unternehmenskultur in pandemischen Zeiten, Arbeitsorganisation und betriebliche Gesundheitsförderung.

**Wie die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie gelingt?**  
**Gute Arbeitsbedingungen, sensible Betriebsräte, starke Gewerkschaften, familienfreundliche Führungskräfte und Zuhause: fifty fifty!**

Mit seinen **betrieblichen Beratungen** erreicht das Projekt direkt Betriebs- und Personalratsgremien sowie Beschäftigte und Sozialpartner\*innen. Im Rahmen der Prozessbegleitung werden die betrieblichen Akteur\*innen – und die der öffentlichen Verwaltung – bei der Sensibilisierung, der praktischen Erarbeitung und der nachhaltigen Umsetzung betrieblicher Lösungen und familienpolitischer Initiativen unterstützt. ■

# Du willst was ändern?

## Betriebliche Lösungen zusammen entwickeln!

DGB-Projektleitung „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten!“



**Wie ein Beratungsprozess bei uns läuft, erfährst du hier.**

### **Worin besteht der Nutzen für Betriebsräte und Personalräte, eure Beratung in Anspruch zu nehmen?**

Wir haben schon viele Betriebe und Verwaltungen begleitet. Wir kennen Stellschrauben für familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung, wissen um die Bedeutung guter Unternehmenskultur, haben Erfahrung damit, beschäftigtenfreundliche Arbeitsorganisation und Entlastung konkret auf den Weg zu bringen. Es geht darum, in konstruktiver Atmosphäre Ideen und Lösungsansätze zu finden und spürbare Verbesserungen zu erreichen. Wichtig ist dabei, die Bedürfnisse der Beschäftigten gut in den Blick zu nehmen und Betriebsräte zu stärken.

### **Wer kann sich von euch beraten lassen?**

Auskunft geben wir jeder und jedem – egal ob Beschäftigte, Betriebsrat, Personaler oder Geschäftsführung. Geht es um einen gemeinsamen Beratungsprozess vor Ort, müssen der Betriebs- oder Personalrat unmittelbar beteiligt sein.

### **Warum melden die Leute sich bei euch?**

In der Regel gibt es Stress im Betrieb, die Stimmung ist schlecht oder bei einem wichtigen Thema geht es einfach nicht vorwärts. Die Palette reicht vom mangelhaften Schichtsystem bis zu Vätern, die sich nicht trauen,

Elternzeit zu nehmen. Oder ein Personalrat will eine Dienstvereinbarung zu Homeoffice abschließen, weiß aber nicht wie.

Betriebs- und Personalratsarbeit ist anspruchsvoll. Zunehmend sind auch soziale und methodische Kompetenzen gefordert, um die Belegschaft zu erreichen und einen guten Draht aufzubauen. Auch hierfür sind wir da und unterstützen.

### **Und was passiert danach?**

Im ersten Gespräch klären wir, wo der Schuh drückt, was die Ausgangsbedingungen sind und welche Unterstützung sich jemand wünscht. Meistens merkt man gemeinsam, ob ein gemeinsamer Prozess Sinn macht, es realistische Ansatzpunkte gibt und auch jemanden, der den Prozess mit vorantreibt. Wenn ja, kommt jemand von unserem Team in den Betrieb oder die Dienststelle und bespricht das weitere Vorgehen am runden Tisch – meist mit dem ganzen Betriebsrat, einem Ausschuss oder auch einer Arbeitsgruppe. Dann kann's losgehen.

### **Wie wird der Prozess geplant?**

Wir gucken am Anfang, wohin die Reise gehen soll, welche Rahmenbedingungen und welcher Bedarf konkret vorhanden sind. Dann legen wir gemeinsam die Ziele

## Auf den Punkt gebracht:

### Angebote für Betriebs- und Personalräte

Gemeinsam mit euch wollen wir die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Arbeitswelt voranbringen. Wir helfen euch durch den Dschungel der sich stetig verändernden Arbeitswelt. Und wir begleiten euch in eurer Rolle als Wegbereiter\*innen und Mitgestalter\*innen für gute Arbeit in euren Betrieben und Verwaltungen. Ihr habt die Bedürfnisse der Belegschaften im Blick und sorgt dafür, dass andere das auch tun. Trotzdem braucht ihr manchmal einfach „mehr Dampf im Kessel“, damit im stressigen Alltagsgeschäft die Suche nach guten Vereinbarkeitslösungen erfolgreich ist. Mit passenden Angeboten unterstützen wir euch dabei. Ihr könnt sie kostenlos nutzen. Für mehr Vereinbarkeit in der betrieblichen Praxis.

Infohotline und Beratung per E-Mail

Infomaterialien

Betriebliche Beratungen und  
Prozessbegleitungen vor Ort

Vorträge, Workshops, Webinare, Inputs

[vereinbarkeit.dgb.de](http://vereinbarkeit.dgb.de)

fest. Und schauen: Wer muss mit ins Boot? Wie holen wir die Beschäftigten mit in den Prozess? Später prüfen wir immer wieder, ob die Richtung noch stimmt. Wir sorgen dafür, dass der Prozess ins Laufen kommt, alle zu Wort kommen und schlichten auch manchmal Streit. Wir setzen gemeinsam Schritt für Schritt die Ideen um. So dass am Schluss ein konkretes Ergebnis für alle vorliegt.

#### Das geht doch bestimmt nicht immer glatt ...

Richtig. Oft stellen wir im Laufe der Zeit fest, dass noch ganz andere Themen zu beackern sind, um gut zusammenarbeiten zu können und das Ziel zu erreichen. Dann besteht unser Beitrag darin, dass die im Hintergrund schwelenden Themen und Konflikte auf den Tisch kommen und geklärt werden. Das kann beispielsweise die Kommunikation oder die Arbeitsteilung in einem Gremium betreffen.

#### Was macht ihr in solchen Fällen?

Wir sind alle sehr gut ausgebildet und kennen Methoden, um Konflikte beteiligungsorientiert zu lösen, so dass niemand untergebuttert wird. Und wir wissen, wie eine Gruppe auf neue Ideen kommt und gute Kompromisse finden kann. Wir selbst geben keine Lösung vor, sondern helfen, das zu finden und umzusetzen, was

die Gruppe braucht und für die Beteiligten sinnvoll ist. Dafür haben wir vielfältige Werkzeuge und jede Menge Erfahrung.

#### Euer Angebot ist ja kostenlos. Wie kommt das?

Finanziert wird das Projekt durch das Bundesfamilienministerium (BMFSFJ) und den Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB).

Also: Habt keine Scheu und meldet Euch bei uns! Wir sind für Euch da und unterstützen Euch bei der Suche nach guten betrieblichen Lösungen: praktisch, kostenfrei und vor Ort. ■



# Gutes aus der Praxis

Das hat bei uns funktioniert!

“ Wir haben das Projekt „Agiles Arbeiten in Teilzeit“ ins Leben gerufen. Die Teams können ihre Arbeitszeiten selbständig gestalten und planen. Uns war es sehr wichtig, die Kolleg\*innen von Anfang an einzubeziehen.

**Christa Neemann** Betriebsrätin im Volkswagen Werk Emden



“ Wir haben gelernt, die Kolleg\*innen frühzeitig mit auf den Lösungsweg zu nehmen. Durch Umfragen schärfen wir unseren Blick für ihre Bedürfnisse und Erwartungen – und produzieren so keine Papiertiger. Heute ist unser Arbeitszeit- und Schichtplan-System in der Lage, schnell und unbürokratisch auf Anforderungen zu reagieren. Es gibt einen guten Rahmen für mobiles Arbeiten und flexible Arbeitszeiten. Die Kolleg\*innen haben weitaus mehr Spielraum als früher, um Privat und Beruf miteinander in Einklang zu bringen.“

**Marc Brandt** Betriebsrat bei Hermes

“ Mit Hilfe der vom DGB konzipierten Befragung konnten wir herausfinden, was den Kolleginnen und Kollegen besonders wichtig ist, um Familie und Beruf vereinbaren zu können. Planungssicherheit ist natürlich ein wichtiges Thema. Oft ging es auch um eine flexible Kombination aus Homeoffice und Präsenzarbeit. Vieles steht jetzt in unserer neuen Dienstvereinbarung zur Telearbeit und zum mobilen Arbeiten.“

**Michael Krämer** Personalrat Jobcenter Braunschweig, ver.di-Vertrauensmann



“ Der Prozess zu unserem offenen Arbeitszeitmodell war eine spannende Reise. Ein Schlüsselmoment war, den Bedarf der Beschäftigten der Realität gegenüberzustellen. Mit Herzklopfen sind wir auf die Geschäftsführung zugegangen und haben sie ins Boot geholt. Eine Kollegin hat sich für den Abschluss bedankt. Die Möglichkeit, flexibel auf familiäre Anforderungen reagieren zu können, entkrampft und entspannt sehr.“

**Sabine Michel** Betriebsratsvorsitzende bei einem Bildungsträger

“ Wir haben uns frühzeitig mit Tele- und mobiler Arbeit auseinandergesetzt und sind entgegen vieler Widerstände beharrlich drangeblieben. Jetzt haben wir eine gute Dienstvereinbarung. Mehrere Kolleg\*innen berichten, dass sie jetzt stressfreier die Betreuung ihrer pflegebedürftigen Eltern sicherstellen können.“

**Susanne Franzus** Gesamtpersonalrat der Stadt Osnabrück





## Zentrale Gesetze für Interessenvertretungen

Betriebs- und Personalräte haben viele Möglichkeiten, sich für eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben der Kolleg\*innen zu engagieren. Wichtig ist, über die Gesetzeslage Bescheid zu wissen.

An erster Stelle steht natürlich das **Betriebsverfassungsgesetz** (BetrVG), das viele Mitbestimmungs-, Beratungs- und Informationsrechte enthält. Explizit heißt es darin: **Der Betriebsrat hat die Aufgabe „die Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit zu fördern.“** (§ 80 Abs. 1 Nr. 2b BetrVG) Betriebsvereinbarungen kann es zu vielen Fragen geben – und sie sind ein starkes Instrument: Betriebsvereinbarungen gelten unmittelbar und zwingend (§ 77 Abs. 4 BetrVG).

Zentral für die Vereinbarkeit ist auf jeden Fall die Regelung der **Arbeitszeit**. Hier hat der Betriebsrat weitreichende **Mitbestimmungsrechte** (§ 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG). Egal ob es um Schichtpläne, die Einführung von Vertrauensarbeitszeit oder Gleitzeit geht – ohne die Zustimmung des Betriebsrats kann der Arbeitgeber oder die Arbeitgeberin hier nichts ändern. Zugleich hat der Betriebsrat bei Fragen zur Lage der Arbeitszeit, sowie Verkürzungen oder Verlängerungen auch ein Initiativrecht. Das bedeutet, dass Arbeitgeber\*innen sich mit dem Vorschlag befassen müssen. Gibt es keine Einigung mit dem Arbeitgeber oder der Arbeitgeberin, kann der Betriebsrat die Einigungsstelle anrufen. Die entscheidet dann, das Ergebnis ist für beide Seiten verbindlich.

Weiterhin haben Betriebsräte und Arbeitgeber\*innen die Pflicht, die **freie Entfaltung der Persönlichkeit** der Beschäftigten zu schützen (§ 75 BetrVG), darauf zu achten, dass die Vorschriften über den **Gesundheits- und Arbeitsschutz** eingehalten werden (§ 87 Abs. 1 Nr. 7 und § 89 BetrVG) ebenso wie die Durchsetzung der **Gleichstellung von Frauen und Männern**, insbesondere bei Einstellung, Beschäftigung, Aus-, Fort- und Weiterbildung und beim beruflichen Aufstieg (§ 80 Abs. 1 Nr. 2a BetrVG).

Im öffentlichen Dienst gilt das **Bundespersönlichkeitsgesetz** (BPersVG). Hier gibt es ähnliche Bestimmungen wie in den Betrieben. Auch Personalräte haben ein Mitbestimmungsrecht bezüglich der Arbeitszeit. Das **Bundesgleichstellungsgesetz** für Beschäftigte im öffentlichen Dienst des Bundes zielt darauf ab, „die Gleichstellung von Frauen und Männern zu verwirklichen“ (§ 1 Abs. 1 Nr. 1 BGleIG) und „die Familienfreundlichkeit sowie die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Berufstätigkeit für die Beschäftigten zu verbessern“ (§ 1 Abs. 1 Nr. 3 BGleIG). Abschnitt 4 steht unter der Überschrift „Vereinbarkeit von Familie oder Pflege mit der Berufstätigkeit“ und regelt unter anderem „Teilzeitbeschäftigung, Telearbeit, mobiles Arbeiten und Beurlaubung zur Wahrnehmung von Familien- oder Pflegeaufgaben“ (§ 16 BGleIG).

Es gibt noch weitere Gesetze, über die Betriebs- und Personalräte Bescheid wissen sollten. Das **Mutterschutzgesetz** verbietet Nacht- und Sonntagsarbeit (§§ 5 und 6 MuSchG) und Tätigkeiten, bei denen Gesundheitsgefahren für die schwangere oder stillende Frau oder ihr Kind drohen (§§ 11 und 12 MuSchG). Es geht aber auch darum, Schwangeren und Stillenden die Fortsetzung ihrer Beschäftigung oder sonstigen Tätigkeit ohne Gefährdung ihrer Gesundheit und ohne Benachteiligungen zu ermöglichen (§ 1 Abs. 1 MuSchG). Bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen haben Betriebsräte ein Mitbestimmungsrecht (§ 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG). Mit dem **Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz** (BEEG) haben Betriebs- und Personalräte zwar nicht unmittelbar zu tun, aber sie sollten darüber Bescheid wissen: Eltern haben Anspruch auf 14 Elterngeldmonate und erhalten in dieser Zeit 67 Prozent ihres jeweiligen Nettoeinkommens. Das **Sozialgesetzbuch V** regelt die Freistellung zur Betreuung kranker Kinder und das Krankengeld (§ 45 SGB V). Im **Pflegezeitgesetz** sind die Rechte von Beschäftigten auf Freistellung und Arbeitszeitverkürzung verankert für den Fall, dass sie sich um pflegebedürftige Angehörige kümmern (PflegeZG).

# Kontakt

**Hotline** Mo+Mi 10:00 – 14:00

+49 30 21240 520



**E-Mail**

vereinbarkeit@dgb.de



**Facebook**

facebook.com/VereinbarkeitvonFamilieundBerufgestalten



**Webseite**

vereinbarkeit.dgb.de



**Vereinbarkeit**

**gestalten**

## Impressum

2., aktualisierte Auflage 2023

**Redaktion:**

DGB Bundesvorstand  
Keithstraße 1, 10787 Berlin  
Telefon: +49 (0)30 240 60618

**Verantwortlich:**

Elke Hannack

**Redaktion:**

**Projekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten!“  
in Kooperation mit Silke Raab und Anja Weusthoff**

vereinbarkeit@dgb.de  
vereinbarkeit.dgb.de

**Layout und Bildredaktion:**

karadesign, Andreas Schulz, Berlin

**Druck:**

DCM Druck Meckenheim  
Dezember 2023

Das Projekt „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten!“ wird durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gefördert.

