

Aus der Corona-Krise lernen:

**Erfahrungen und
neue Impulse
für die betriebliche
Vereinbarkeitspolitik**

Anhang: Fallstudien

Aus der Corona-Krise lernen:

**Erfahrungen und
neue Impulse
für die betriebliche
Vereinbarkeitspolitik**

Anhang: Fallstudien

Inhalt

1 Fallstudien – Fragen an die Unternehmenspraxis und zentrale Ergebnisse	3
1.1 Maßnahmen – zwischen individueller Aushandlung und Beteiligung aller Beschäftigtengruppen	6
1.2 Kommunikation – Führungskräfte als Informationsquelle und Vermittler für Vereinbarkeit	7
1.3 Haltung – Unternehmen als Anbieter von Maßnahmen oder Strategiepartner in der Gestaltung von Vereinbarkeit	8
2 Teilnehmende Unternehmen und Vorgehen der Fallstudien	9
2.1 Sprachenschule	12
2.2 Technikunternehmen	16
2.3 Verlag	20
2.4 IT-Unternehmen	24
2.5 Energieversorgungsunternehmen	27
2.6 Sozialdienstleister	31
3 Herausforderungen, Ungewissheiten und Chancen aus der Pandemie	35
3.1 Herausforderung Kinderbetreuung	35
3.2 Ungewissheit Homeoffice	37
3.3 Chance Kommunikation	39
4 Corona als Motor für einen Kulturwandel?	40

1 Fallstudien – Fragen an die Unternehmenspraxis und zentrale Ergebnisse

Die Stärkung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist eine Aufgabe und eine Verantwortung, der sich heute kein Unternehmen mehr entziehen kann. Familienbewusstsein und vereinbarkeitsförderlichen Maßnahmen sind wichtige Parameter der Arbeitgeberattraktivität.

Abhängig von Unternehmensgröße und auch von den Tätigkeitsmerkmalen in den verschiedenen Branchen stehen verschiedene Maßnahmen zur Verfügung. Je nach Unternehmensgröße und Branche haben die Unternehmen unterschiedliche Ressourcen für die Verwirklichung von Maßnahmen.

Maßnahmen und Instrumente allein sind jedoch keine Garanten gelingender Vereinbarkeit. Ausschlaggebend sind die Haltung zu dem Verhältnis von Beruf und Familie und eine etablierte familienbewusste Unternehmenskultur. Dies hat sich bereits vor der Pandemie deutlich gezeigt.

Die Corona-Pandemie hat alle Unternehmen herausgefordert – Unternehmen aller Größen und Branchen mussten unter den neuen Rahmenbedingungen wie dem Infektionsschutzgesetz und den erforderlichen Kontaktbeschränkungen in kürzester Zeit neue Arbeitsformen organisieren und Vereinbarkeit ermöglichen.

Der quantitative Teil der Studie **Aus der Corona-Krise lernen: Erfahrungen und neue Impulse für die betriebliche Vereinbarkeitspolitik** zeigt:



Kernergebnisse der quantitativen Studie

- **Betrieblich Unterstützung ist kein Strohfeuer zu Beginn der Krise**
Das Angebot familienfreundlicher Maßnahmen wurde in der Pandemie ausgeweitet und soll mehrheitlich nach der Krise beibehalten werden
- **Die Erfahrungen im Umgang mit Vereinbarkeit in der Krise deuten auf einen unterschweligen, kulturellen, aber dafür umso tiefgreifenderen Wandel hin**
In der Pandemie ist den Unternehmen die Bedeutung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Mütter und Väter besonders deutlich geworden. Vereinbarkeit ist ein Produktivitätsfaktor

An diese Ergebnisse schließt sich die, qualitativ zu beantwortende, Frage an:
Wie hat die Corona-Pandemie Einfluss auf eine familienbewusste Unternehmenskultur genommen?

Dazu schauen wir in sechs Unternehmen auf die gelebte Unternehmenspraxis hinter den Zahlen und fragen nach:

- Welche Veränderungen gab es beim Angebot und den Nutzungsmöglichkeiten der Maßnahmen?
- Wie hat sich die Kommunikation von Vereinbarkeitsanforderungen und Lösungsmöglichkeiten in den Unternehmen aus Sicht von Personalverantwortlichen und von Beschäftigten verändert?
- Welche Erkenntnisse und Lehren aus den Erfahrungen in der Krise verändern nachhaltig die Einstellungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei Unternehmen und Beschäftigten?

Für die Einordnung der Fallstudienresultate ist die Definition von familienbewusster Unternehmenskultur als Dreiklang aus Haltung, Kommunikation und Maßnahmen zentral.¹

Gute Maßnahmen reichen nicht, Kultur braucht Haltung und Kommunikation



Die Zahl der geimpften Personen in Deutschland nimmt zu, das Infektionsrisiko wird kleiner – langsam, aber sicher macht sich in der Gesellschaft und in der Wirtschaft eine Aufbruchsstimmung breit. Mit den Fallstudien schauen wir auf welchen drei Ebenen der Unternehmenskultur (Haltung, Kommunikation, Maßnahmen) sich in der betrieblichen Praxis neue Erfahrungen und Erkenntnisse entwickelt haben und wie sich die Unternehmen damit auf den Weg in ein „neues Normal der Vereinbarkeit“ vorbereiten. Die Ergebnisse zeigen Chancen aber auch noch einige Herausforderungen für deutsche Unternehmen, damit sie sich gemeinsam mit ihren Beschäftigten auf den Weg zu einer familienbewussten Vereinbarkeitspolitik begeben können.

Die Pandemie forderte von den Unternehmen schnelle Problemlösungen und schnelles Handeln. Mehr oder weniger von heute auf morgen musste die Arbeitsorganisation verändert werden. Daher standen zunächst Maßnahmen im Fokus. Schnell wurde jedoch klar, dass diese Umorganisation mit einer intensiven Kommunikation begleitet werden musste. Aus dieser Intensivierung von Maßnahmen und Kommunikation ergaben sich die Chancen für neue Erkenntnisse über Vereinbarkeitsbedürfnisse und eine neue Haltung zur Vereinbarkeit. Die folgenden drei Übersichten fassen die zentralen Ergebnisse zu Veränderungen bei Maßnahmen, Kommunikation und Haltung zusammen.

¹ BMFSFJ 2019: „Familienfreundliche Unternehmenskultur Der entscheidende Erfolgsfaktor für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf“:
<https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/familienfreundliche-unternehmenskultur-118382>;
BMFSFJ: Internetseite Erfolgsfaktor Familie; Corona _ Artikel vom 06.04.2020: Transparent kommunizieren und Zusammenhalt stärken <https://www.erfolgsfaktor-familie.de/toolbox-vereinbarkeit-und-corona/news/meldung/transparent-kommunizieren-und-zusammenhalt-staerken.html>

1.1 Maßnahmen – zwischen individueller Aushandlung und Beteiligung aller Beschäftigtengruppen

Vor der Corona-Pandemie	Während der Corona-Pandemie
Maßnahmen waren häufig auf einzelne Beschäftigtengruppen in den Unternehmen zugeschnitten.	Viele Beschäftigte aus zuvor ausgeschlossenen Unternehmensbereichen konnten gleichfalls von flexibler Arbeitszeit und Homeoffice profitieren.
Homeoffice war vor Corona häufiger eher arbeitsorganisatorisch begründet und nicht selten das Ergebnis informeller Aushandlungen.	Oftmals wurden ganze Abteilungen oder sogar die ganze Firma ins Homeoffice geschickt. Vereinzelt wurden dazu für Arbeitsbereiche, die bisher überwiegend Präsenz im Betrieb erforderten, Aufgaben neu strukturiert, damit auch für diese Gruppen Kurzarbeit vermieden werden konnte.
Arbeitszeitkonten wurden vor der Pandemie oftmals strenger reglementiert und dienten eher dem Auffangen von Überstunden.	Arbeitszeitkonten wurden flexibilisiert und auch informelle Möglichkeiten Minusstunden aufzubauen, wurden ausgeweitet. Nur in Einzelfällen gab es die Option vorübergehend die vertragliche Stundenzahl zu reduzieren.
Vor der Corona-Pandemie waren Abstimmung zur Maßnahmennutzung mit den Führungskräften in nahezu allen Unternehmen üblich. Insbesondere für die Kinderbetreuung und die Suche nach betrieblicher Unterstützung.	Die Praxis der bilateralen Abstimmung zwischen Führungskräften und Beschäftigten verstärkte sich. Führungskräfte und Beschäftigte wurden häufig zu einem Strategieteam bei der Ermittlung von individuellen Optionen.

1.2 Kommunikation – Führungskräfte als Informationsquelle und Vermittler für Vereinbarkeit

Vor der Corona-Pandemie	Während der Corona-Pandemie
In allen Unternehmen sind verschiedene Verfahren zur Information von Mitarbeitenden über Vereinbarkeitsmaßnahmen etabliert.	Während der Pandemie werden verstärkt Möglichkeiten für Kontakte und Austausch zwischen den Beschäftigten geschaffen.
Eine Ermutigung der Beschäftigten zur Kommunikation über Vereinbarkeit fand nicht in allen Unternehmen statt, auch gab es nicht überall passende Strukturen dafür.	Es wird eine Erwartungshaltung sichtbar, dass die Beschäftigten mit akuten Vereinbarkeitsproblemen auf das Unternehmen zugehen und um Unterstützung bitten, oder eigene Lösungsvorschläge kommunizieren.
Die besondere Rolle der Führungskräfte als Vermittler von Vereinbarkeitsbedürfnissen und familienbewussten Maßnahmen war in nahezu allem Unternehmen bewusst.	Führungskräfte müssen in der Vermittlungsrolle proaktiver werden. Das vermehrte Arbeiten im Homeoffice und die Unsichtbarkeit der Beschäftigten fordert die Führungskräfte, sich mehr nach den Bedarfen und Möglichkeiten zur Vereinbarkeit zu erkundigen.
Unternehmen haben vielfach auf den bilateralen Austausch von Beschäftigten und Vorgesetzten gesetzt, um über das Gelingen oder über Probleme der Vereinbarkeit gut informiert zu sein.	Der Austausch mit Beschäftigten durch Befragungen oder Arbeitskreise und die Lösungssuche bei Vereinbarkeitsproblemen in Teams bekommt mehr Bedeutung.

1.3 Haltung – Unternehmen als Anbieter von Maßnahmen oder Strategiepartner in der Gestaltung von Vereinbarkeit

Vor der Corona-Pandemie	Während der Corona-Pandemie
Unternehmen zeigten die Bereitschaft, kommunizierte und angesprochene Probleme zu lösen.	Corona hat in vielen Unternehmen ein Bewusstsein für die Bedeutung von Rahmenbedingungen für Vereinbarkeit und mehr Aufmerksamkeit für die Befindlichkeit der Beschäftigten geweckt.
Mehrere Unternehmen haben sich vor der Pandemie als Anbieter von Vereinbarkeitsmaßnahmen verstanden und Beschäftigte in der Rolle als Nutzerinnen und Nutzer dieser Angebote wahrgenommen.	Die Gestaltung von Vereinbarkeit wurde als partizipativer Prozess und Resultat eines Austausches mit den Beschäftigten praktiziert.
Beschäftigte haben in unterschiedlichem Ausmaß auf Vereinbarkeitsoptionen gedrungen.	Ein Großteil der Beschäftigten hat gelernt, dass sie Vereinbarkeitsbedürfnisse offensiv anmelden und Rahmenbedingungen einfordern können. Dabei können sie sich nun auf gemachte gute Erfahrungen berufen.
Unternehmen haben vor allem die Generation Y mit einer veränderten Haltung zu Privatleben und Erwerbsleben wahrgenommen.	Viele Beschäftigte haben in der Pandemie ihr eigenes Verhältnis zu Erwerbsarbeit, Familienleben sowie auch zur Selbstsorge reflektiert. Die höhere Wertigkeit von anderen Lebensbereichen und Zeit für Familie wird bei älteren Beschäftigten durch den Wunsch nach einem vorzeitigen Eintritt in das Rentenleben sichtbar.

2 Teilnehmende Unternehmen und Vorgehen der Fallstudien

Auswahl der Unternehmen

Die Fallstudien wurden im Mai 2021 durchgeführt. Dazu wurden 10 Unternehmen ausgewählt und für ihre Teilnahme an den Fallstudien angefragt. Die Auswahl der Unternehmen erfolgte anhand der Kriterien Unternehmensgröße, Branche und Standort.

Außerdem wurde darauf geachtet, neben einer Verteilung dieser Merkmale auch unterschiedliche Entwicklungsstände in der Umsetzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen zu berücksichtigen.

Sechs Unternehmen haben ihre Bereitschaft signalisiert und sind hier in den Fallstudien vertreten.

Interviews

Für die Fallstudien wurden in den Unternehmen Interviews mit Personalverantwortlichen sowie mit beschäftigten Eltern angestrebt. In drei Unternehmen war eine Einbindung der Eltern aus organisatorischen und zeitlichen Gründen nicht möglich. Bei den Unternehmen, in denen Interviews mit Eltern geführt werden konnten, handelte es sich zum Teil um Einzelinterviews und zum Teil um Fokusgruppen mit jeweils drei Vätern und/oder Müttern.

Die Interviews erfolgten auf der Basis eines offenen Leitfadens. In der Chronologie der Fragestellungen wurden Fragen zur Wahrnehmung der Vereinbarkeit vor der Corona-Pandemie und zu den Veränderungen in der Pandemie gestellt. Außerdem wurde ein Resümee des Erlernten und ein Ausblick auf mögliche Entwicklungen nach der Pandemie erfragt. Zu den einzelnen Bereichen wurden Erzählanreize gesetzt, sodass auch bisher nicht in der Fragestellung erfasste Aspekte Einfluss in die Gespräche finden konnten.

Auswertung der Fallstudien

Die Fallstudien sollen Hintergründe und Erklärungen für die quantitativen Ergebnisse bieten. Darüber hinaus sollen mögliche Zusammenhänge zwischen den einzelnen Ergebnissen und Entwicklungen durch einen vertiefenden Einblick in die Unternehmensrealität hergeleitet werden. Die Auswertung der Interviews erfolgt zunächst unternehmensbezogen. Es werden die Entwicklungen und Veränderungen aus der Perspektive von Personalverantwortlichen und Eltern dargestellt und Übereinstimmungen sowie

Unterschiede in den Wahrnehmungen herausgearbeitet. Die Ergebnisse werden unter den drei Ebenen der Unternehmenskultur (Maßnahmen, Kommunikation und Haltung) eingeordnet. Anschließend erfolgt eine unternehmensübergreifende Analyse, welche Aspekte innerhalb dieser drei Bereiche als relevant für die Entwicklung der Vereinbarkeit nach der Pandemie gelten.

Unternehmen	Region	Größe	Dauer des Bestehens		Personalstruktur	Vereinbarkeitsmerkmal
Sprachenschule	West	<999 MA	> 30 Jahre		Alter Ø 41 – 45 Jahre. Frauenanteil > 50% Tätigkeiten: kaufm. Berufe, Marketing, Verwaltung, Lehre	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hoher Teilzeitanteil – auch bei Männern ■ Betriebsvereinbarung für Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege ■ Vertrauensarbeitszeit ■ Führen in Teilzeit
Technikunternehmen	Süd	>1000 MA	> 30 Jahre		Alter Ø 46 – 50 Jahre. Frauenanteil < 50% Tätigkeiten: IT, Vertrieb, Technik, Verwaltung, Transport, Verkauf	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gleitzeit ohne Kernarbeitszeit ■ flexible Teilzeitmodelle ■ Gesamtbetriebsvereinbarung mobiles Arbeiten ■ zus. Pflage tage ■ Familienservice
Verlag	Nord	<249MA	> 30 Jahre		Alter Ø 41 – 45 Jahre. Frauenanteil > 50% Tätigkeiten: Lektorat, Vertrieb, Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hoher Teilzeitanteil ■ Betriebsvereinbarung für Gleitzeit ■ Familienservice
IT-Unternehmen	Ost	< 49MA	< 30 Jahre		Alter Ø 36 – 40 Jahre. Frauenanteil < 50% Tätigkeiten: IT, Verwaltung, kaufm. Berufe	<ul style="list-style-type: none"> ■ Teilzeitmodelle mit flexibler Arbeitszeit ■ Kinderbetreuungszuschuss
Energieversorgungsunternehmen	Ost	>1000 MA	< 10 Jahre		Alter Ø 46 – 50 Jahre. Frauenanteil > 50% Tätigkeiten: Verwaltung, kaufm. Berufe, Technik, Elektronik, Montage, IT, Ingenieur-Berufe	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gleitzeit ■ Arbeitszeitkonto ■ Eltern-Kind-Zimmer ■ Familienservice
Sozialdienstleister	Nord	<999 MA	> 30 Jahre		Alter Ø 36 – 40 Jahre. Frauenanteil > 50% Berufe: kaufm. Berufe, Verwaltung, IT, pädagogische Fachkraft- und Ergänzungsberufe	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hoher Teilzeitanteil – auch bei Männern ■ 10 Tage Sonderurlaub für erkrankte Kinder und für Pflege von Angehörigen

2.1 Sprachenschule

Je nach Aufgabenbereich ist mehr oder weniger flexibles oder mobiles Arbeiten möglich

Vor der Corona-Pandemie wird in der Sprachenschule für die verschiedenen Beschäftigtengruppen je nach Aufgabenanforderungen mehr oder weniger Flexibilität und mobiles Arbeiten als möglich erachtet. Für den Bereich Human Resources ist ein Tag Homeoffice in der Woche üblich. Von den Lehrkräften und den Mitarbeitenden in den Callcentern, die im Schichtdienst arbeiten, wird aufgrund von Kundenforderungen Präsenz gefordert. Dies ändert sich durch die Pandemie gravierend.

Homeoffice für alle in der Pandemie – nicht jeder begrüßt es

Homeoffice gilt nun für alle Bereiche unabhängig von den jeweiligen Aufgabenbereichen. Dies wird unterschiedlich aufgenommen. Für die Lehrkräfte ergeben sich neue Möglichkeiten. Während sie mit dem digitalen Lernangebot für Kunden schon vertraut waren, können sie jetzt auch andere Aufgaben virtuell erfüllen. Das Homeoffice hat sich auch für sie etabliert. Auch die interne Weiterbildung ist auf Onlineangebote umgestellt worden.

Die Beschäftigten in den Callcentern sind jedoch vielfach an der möglichen Rückkehr in die Büros interessiert und haben es als Erleichterung wahrgenommen, dass mit den ersten Lockerungen im Team abgestimmt wurde, dass Homeoffice von Beschäftigten ohne Kinder übernommen wurde und Beschäftigte mit Kindern wieder in den Centern arbeiten konnten.

Das Unternehmen vermutet, dass es nach der Pandemie noch aktiver mobiles Arbeiten anbieten wird, und dass Beschäftigte dieses Angebot noch häufiger nutzen werden. Es ist jedoch ein Bewusstsein dafür da, dass nicht jeder von allein die notwendigen Fähigkeiten habe, seine Arbeit selbst zu strukturieren und es daher ein gemeinsamer Lernprozess ist, erfolgreiche Selbstorganisation und Zeitmanagement zu üben.

Vertraute Vereinbarkeitsmaßnahmen bewähren sich in der Pandemie

Aus Sicht des Unternehmens sind zwar außer dem Homeoffice während der Pandemie keine weiteren neuen Vereinbarkeitsmaßnahmen hinzugekommen oder neue Ideen entwickelt worden, die nicht auch schon vorher in einer Form vorhanden waren. Jedoch haben sich bekannte und vertraute Maßnahmen auch in der Pandemie bewährt. Schon zuvor war es üblich, dass die Beschäftigten im Schichtdienst ihre Schichten autonom steuern und bei Bedarf auch tauschen können. In der Pandemie hat ihnen bei der Aushandlung im Team geholfen, dass bei der Teamzusammensetzung auf eine ausgewogene Zusammensetzung von Mitarbeitenden mit und ohne Kinder und mit unterschiedlichen Arbeitszeitwünschen (z.B. Teilzeit vormittags oder nachmittags) geachtet wurde.

Auch die Selbstverständlichkeit, mit der im Unternehmen Arbeitszeit flexibel reduziert und wiederaufgestockt werden kann (auch von Führungskräften), hat den Blick für Gestaltungsmöglichkeiten der Vereinbarkeit unter Pandemiebedingungen geöffnet. Damit konnte selbst der Zwangslage, Kurzarbeit einführen zu müssen, um Entlassungen und Umstrukturierungen zu vermeiden, eine vereinbarkeitsförderliche Komponente abgewonnen werden.



Klar ist Kurzarbeit nicht zwingend positiv belegt, es geht ja erst mal darum, um das Unternehmen durch die Krise zu bringen. Für mich persönlich war das jetzt aber tatsächlich rein aufgrund der Betreuung super. Das hat sehr viel Druck rausgenommen. Einfach weil man zuhause mit kleinen Kindern entspannt arbeiten kann. [...] Mir hat das total geholfen, zu wissen, ich mache jetzt hier ein paar Stunden so, wie es passt.

Mitarbeiterin, Sprachenschule

Dort, wo sich die gesetzlich ermöglichte Aufstockung der Kinderkrankentage als nicht ausreichend erwiesen hat, wurde gezielt überlegt, wie diese mit der Kurzarbeit sinnvoll kombiniert werden konnte. Beschäftigte mit Kindern konnten bevorzugt wählen, ob und in welchem Umfang sie Kurzarbeit nutzen möchten. Dies wurde von Beschäftigten als sehr wichtige Unterstützung z.B. für das Homeschooling geschätzt und habe sehr viel Druck rausgenommen. Des Weiteren konnte nach Beendigung der Kurzarbeit der Arbeitsumfang reduziert werden, um das Stundenkonto nicht zu belasten.

Neue Vereinbarkeitsbedürfnisse erfordern neue Maßnahmen

Die sich schnell verändernden Bedingungen in der Pandemie haben dem Unternehmen noch deutlicher vermittelt, dass Vereinbarkeitsmaßnahmen immer wieder neu an den Bedarf angepasst werden müssen.

Zwar werden aus Sicht des Unternehmens mobiles Arbeiten und Homeoffice in der Zukunft für einige Beschäftigten noch viel wichtiger sein als bisher – aber nicht alle Beschäftigten setzen diese Priorität. Aus ihrer Sicht ist die angebotene Maßnahmenvielfalt wichtig. Verschiedene Optionen wie Homeoffice, flexible Arbeitszeit, Teilzeit, Möglichkeiten die Standorte zu wechseln, helfen bei einer passgenauen Gestaltung der individuellen Vereinbarkeit.

So wird es begrüßt, dass sich verändernde Vereinbarkeitsbedingungen als Anlass genutzt werden, um weitere Angebote zu erproben. Aufgrund vieler Nachfragen seitens der Beschäftigten wurde die Doppelbelastung der älteren Beschäftigten durch Angehörigenpflege zum Anlass, ein Frühverrentungsprogramm zu starten, um Beschäftigte für eine finanziell tragbare Gestaltung des früher gewollten Ausstieg aus dem Berufsleben zu beraten.

Vereinbarkeit entsteht, wenn man drüber spricht

Familienbewusstsein erfordert nach Ansicht des Unternehmens ein offenes Denken und die Kommunikation darüber. Möglichkeiten und Erwartungen der Beschäftigten müssen von diesen erfragt werden und in die Gestaltung von Maßnahmen einfließen.

Diese wichtige Bedeutung der Kommunikation setzte sich in der Pandemie fort. Mitarbeitende wurden per Memos oder in Veranstaltungen über die aktuelle Situation aufgeklärt und immer wieder aktiv aufgefordert, sich in den Teams und Arbeitseinheiten über die Organisationsmöglichkeiten der Arbeit abzustimmen.

Im Anschluss an die regelmäßigen Austauschrunden innerhalb der Teams, werden die Führungskräfte nach den Herausforderungen, den erfolgten Klärungen und den Handlungsmöglichkeiten gefragt. Zugleich können sie sich Rat in der Personalabteilung einholen, die ihre Rolle darin sieht, neue Ideen anzuregen.

Kommunikationsmöglichkeiten und die Ansprechbarkeit von Vorgesetzten bei Vereinbarkeitsfragen sind aus Sicht der Beschäftigten fast noch wichtiger als ein Maßnahmenkatalog. Vereinbarkeitsvorbilder in den Führungsetagen stärken das Vertrauen in offene Thematisierungsmöglichkeiten und die Suche nach individuellen realistischen Vereinbarkeitskonzepten.

Die Betriebsvereinbarungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und Beruf und Pflege wirken für die Beschäftigten als stärkendes Signal, dass das Unternehmen ansprechbar ist und dass Pflegeverantwortung kein Tabu ist, da man sich auf die Betriebsvereinbarung berufen kann.

Dies half dabei, dass auch in der Pandemie konkrete Vereinbarkeitslösungen bilateral mit den Vorgesetzten besprochen werden konnten und bei der Suche nach passgenauen Lösungen auch finanzielle Fragen kein Tabu blieben.

Dennoch beschreiben die Beschäftigten den Lerneffekt für die Zukunft, dass sie sich trauen müssen zu sagen, „was man jetzt für seine Situation gerade bräuchte“, um dann mit dem Unternehmen einen Kompromiss zu finden. Dass dazu auch die Besprechung der eigenen Leistungsfähigkeit und die Klärung der Erwartungshaltung gehöre, steht im Einklang mit der Haltung des Unternehmens, dass sich kurzfristige Leistungsreduktionen langfristig rentieren können.

Eine authentische Haltung zur Vereinbarkeit sensibilisiert für sich ändernde Einstellungen der Beschäftigten

Vereinbarkeit ist für die Sprachenschule ein Wirtschaftsfaktor. Sie fördert Mitarbeiterbindung, reduziert hohe Rekrutierungskosten und den Verlust von Wissen. Dies gelänge aber nur weil die Vereinbarkeit als Teil der Unternehmenskultur definiert ist, denn die Mitarbeitenden erkennen eine authentische Haltung zur Vereinbarkeit.

Das ehrliche Interesse an den Bedürfnissen der Beschäftigten führte in der Krise dazu, dass die emotionale Befindlichkeit der Beschäftigten aufgrund unterschiedlicher Vereinbarkeitsanforderungen noch prägnanter wahrgenommen wurde. Dadurch ist das Unternehmen auf eine Haltungsänderung auch bei den Beschäftigten aufmerksam geworden. War zuvor die höhere Wertigkeit von Privatleben hauptsächlich ein Phänomen, dass bei der jungen Generationen X, Y und Z beobachtet wurde, haben in der Pandemie auch viele ältere Beschäftigte ihre Haltung zu einem früheren Ausstieg aus dem Berufsleben geändert. Sie wollen mehr Zeit für die Pflege von Angehörigen, aber auch für sich selbst haben.

Für die Zeit nach Corona wünschen sich die Beschäftigten weiterhin die Offenheit vom Unternehmen, die sie in der Krise erlebt haben. Es wird als Erleichterung angenommen, in der Zukunft für die Forderung nach Vereinbarkeitsmaßnahmen Bezug auf die positiven schon umgesetzten Beispiele und Erfahrungen mit Maßnahmen nehmen zu können. Zugleich verstehen die Mitarbeitenden Vereinbarkeit als ein Geben und Nehmen und gegenseitige Wertschätzung der jeweiligen Ziele.

2.2 Technikunternehmen

Flexible Arbeitszeitgestaltung im Zentrum der Vereinbarkeitsmaßnahmen

In dem Technikunternehmen ist die flexible Gestaltung der Arbeitszeit über verschiedenste Teilzeitmodelle ein wichtiges Element der betrieblichen Vereinbarkeitsunterstützung. Die Beschäftigten können in Abstimmung mit der Führungskraft den jeweiligen Stundenumfang befristet reduzieren oder erhöhen. Auch das tariflich bestimmte Pensum von 35 Wochen in einer Vollzeitstelle kann über eine Zusatzvereinbarung befristet erhöht werden.

Die tägliche Arbeitszeit ist innerhalb eines Gleitzeitfenster flexibel von den Beschäftigten steuerbar. Die Nutzung der verschiedenen Möglichkeiten, die Arbeitszeit oder den Arbeitsumfang flexibel zu gestalten und auch der Ausgleich von Überstunden sind jedoch abhängig von der individuellen Abstimmung mit den Führungskräften.

Weitere Potenziale der Arbeitszeitflexibilisierung werden in der Pandemie deutlich

In diesem Zusammenhang wird selbstkritisch auf ein schon diskutiertes aber bisher nicht umfänglich realisiertes übergreifendes lebensphasenorientiertes Arbeitskonzept hingewiesen. Die Idee, den Arbeitszeitumfang eigenständig an sich verändernde Bedürfnisse in den verschiedenen Lebensphasen anpassen zu können, bis hin zu Auszeiten und Sabbaticals ist bisher nur in einzelnen individuellen Abstimmungen ansatzweise verankert.

So wird die Option, Überstunden in größerem Umfang abzubauen und Minusstunden aufbauen zu können, erst angesichts der Doppelanforderungen von Eltern in der

Pandemie, Erwerbsarbeit und Kinderbetreuung zeitgleich stemmen zu müssen, bewusst eingesetzt. Der mögliche Aufbau von Minusstunden war zuvor bei den Beschäftigten nicht bekannt und wurde nun aktiv als „Notlösung“ beworben. Zum Teil mussten jedoch Betreuungseingänge auch durch bezahlten und unbezahlten Urlaub gelöst werden.



Was wir gemacht haben, gerade eben auch im ersten Lockdown, dass wir zum Beispiel auch gesagt haben, wir wissen, dass das nicht geht, Kinder und Arbeit nebenher, jedenfalls nicht voll. Wir bieten euch an, solange die Situation so ist, abzubauen was ihr an Überstunden habt. Also wir haben Gleitzeit mit Überstundenkonten. Und haben gesagt, es ist auch möglich ein Minuskonto aufzubauen. Also wenn es nicht mehr geht, dann geht's nicht mehr. Es hilft nichts, wenn man sich da in Führungsstrichen fertig macht. [...] Es hätte auch vorher die Möglichkeit gegeben, aber nicht, dass das irgendeiner präsent hatte. Da sind wir wirklich proaktiv hingegangen und haben gesagt, diese Möglichkeit existiert, nehmt das wahr, wenn es nicht mehr anders geht. Und wenn es nicht anders geht, muss es eben auch mal ein unbezahlter Urlaub sein.

Personalerin, Technikunternehmen

Gesamtbetriebsvereinbarung zum mobilen Arbeiten erleichtert den Umstieg auf das Homeoffice in der Pandemie

Auf das in der Corona-Pandemie für nahezu alle Beschäftigten notwendige Homeoffice war das Unternehmen durch eine Gesamtbetriebsvereinbarung zum mobilen Arbeiten gut vorbereitet. Der Großteil der Beschäftigten war schon vor Corona mit mobilen Endgeräten ausgestattet. Auch hier galt die Regelung, die Zeit und Dauer des mobilen Arbeitens mit den jeweiligen Führungskräften abzustimmen.

Durch die Umstellung der überwiegenden Arbeitsform auf das Homeoffice ist ein größeres Bewusstsein für die Herausforderungen des mobilen Arbeitens entstanden. Auf der einen Seite sind Fragen der Arbeitsorganisation stärker in den Fokus der Aufmerksamkeit gerückt, der Umgang mit virtuellen Teams, aber auch der Selbstorganisation und Bedeutung von Pausen im Homeoffice. Zur Reduzierung der psychischen Belastungen während der Krise wurde ein Unternehmensprogramm für die Stärkung der mentalen Gesundheit entwickelt, aber auch ganz pragmatische virtuelle Angebote zur Entlastung der Eltern, wie ein Malwettbewerb oder Programmierstunden für Jugendliche.

Sorgen um die Sichtbarkeit der Beschäftigten im Homeoffice wecken den Bedarf an vorbeugenden Regelungen

Zum anderen wurde erkannt, dass sich Sichtbarkeit und Präsenz auf die Bewertung der Leistung auswirken können, wodurch Beschäftigte im Homeoffice in einen Nachteil geraten könnten. Bei der zukünftigen Ausrichtung der Vereinbarungen zum mobilen Arbeiten bestehen daher bereits Überlegungen, wie die Sichtbarkeit trotz der Nutzung von Homeoffice sichergestellt werden kann, etwa durch entsprechende Trainings und Sensibilisierungsmaßnahmen der Führungskräfte oder durch eine gemeinsam abgestimmte Regelung über gemeinsame Präsenztage im Unternehmen.



Und ich nehme mal an, das wird auf so Regelungen hinauslaufen, so einmal in der Woche sollte man sich im Büro mal blicken lassen. Auch ein bisschen aus dem heraus, wenn es dann wieder hybrid wird, kommt es ganz schnell zu der Situation kommt, dass die, die im Homeoffice sitzen vergessen werden. Die sind einfach unsichtbar. Dem wollen wir schon ganz gerne vorbeugen. Nicht im Sinne von, du darfst das nicht, wir wollen dich sehen. Sondern eher im Sinne von, wir wollen, dass du sichtbar bleibst.

Personalerin, Technikunternehmen

Die Corona-Pandemie macht deutlich, wie zentral die gemeinsame Kommunikation für die Vereinbarkeit ist

Besonders wichtig ist dem Unternehmen die gemeinsame Kommunikation über Vereinbarkeitsbedürfnisse, individuelle Möglichkeiten und gemeinsame Regelungen mit den Beschäftigten. Schon zuvor wurde dazu neben den Einzelgesprächen und dem Austausch in Teams auf eine zweimal jährliche Mitarbeiterbefragung und Informationen über das Intranet gesetzt.



Also was pandemiemäßig wahnsinnig wichtig war, ist Kommunikation. Ich glaube, das ist der Dreh- und Angelpunkt. Und ich glaube, da können wir uns auf die Schulter klopfen, das haben wir ganz gut hingekriegt. Das ist zumindest, was wir auch aus der Belegschaft gespiegelt bekommen. Das sich alle irgendwie abgeholt und informiert gefühlt haben.

Personalerin, Technikunternehmen

Die Geschäftsleitung informierte in regelmäßigen Terminen alle Beschäftigten über die aktuelle Situation und per Intranet wurden spezielle Informationen zum Thema Corona geteilt. Dazu gehörte auch eine Plattform, auf der Führungskräfte gute Ideen zur Bewältigung der Arbeitsorganisation unter den neuen Bedingungen veröffentlichen und miteinander aber auch mit den Beschäftigten diskutieren konnten. Die Beschäftigten konnten ihrerseits ad hoc über Kurzabfragen auf der Website ihre Befindlichkeit oder ihre Meinung zu einem Thema mitteilen. Dadurch wurden Hintergründe für eine zunehmende Belastung der Beschäftigten erkennbar und in der Folge konnten passgenaue Unterstützungsangebote zum Beispiel für eine entlastende Strukturierung von Terminen und regelmäßige Pausen umgesetzt werden.

Aus der Pandemie lernen und ganzheitlich über neue Anforderungen an Vereinbarkeit diskutieren

Schon während der Corona-Pandemie bildeten sich im Unternehmen verschiedene Arbeitsgruppen, die sich mit den Fragen der zukünftigen Arbeitsgestaltung befassen. Die Diskussionen gehen dabei über die technischen Aspekte, etwa für die Nutzung der verschiedenen virtuellen Kommunikationskanäle hinaus. Ein Thema, das in der Pandemie deutlich wurde, ist die Arbeitsverdichtung und die Tendenz, dass mit dem Online-Arbeiten immer mehr Termine eng aneinandergereiht die Kalender füllen und mit steigender Belastung der Beschäftigten einhergehen.

Während zuvor bilaterale Abstimmungen zwischen Führungskräften und Beschäftigten als ausreichend erschienen, um individuellen Vereinbarkeitsbedürfnissen einen angemessenen Raum zu geben, wird jetzt ganzheitlich unter Einbeziehung aller Beschäftigten z.B. durch Befragungen über den "New Way of Working" nachgedacht.

2.3 Verlag

Wer fragt, bekommt Unterstützung für eine bessere Vereinbarkeit

Das Unternehmen versteht sich als offener Arbeitgeber, der in der Regel den Arbeitszeitwünschen (Umfang und Lage) der Beschäftigten zustimmt. Unterstützung bekommen die Beschäftigten zum Beispiel von der Personalabteilung, die bei Arbeitszeitverkürzungswünschen nach den eigenen Vorstellungen für die Aufteilung der Arbeitszeiten fragt. Der hohe Frauenanteil im Unternehmen war Anlass für die Entwicklung sehr vieler unterschiedlicher Teilzeitmodelle. Die Gestaltungsmöglichkeiten werden informell ausgehandelt und scheinen erwerbstätigen Müttern vorbehalten zu sein. Für Führung in Teilzeit werden die Strukturen als nicht geeignet wahrgenommen, sodass auch ein Job-sharing-Modell nach Vorüberlegungen nicht realisiert werden konnte.

Auch bei der vorhandenen Gleitzeitregelung wird auf unterschiedliche Nutzungsmöglichkeiten für tariflich und außertariflich Beschäftigte hingewiesen, zum Beispiel verfügen die tariflich Beschäftigten über vier freie Tage mehr im Jahr aufgrund einer Arbeitsausgleichsregelung (AVZ).

Insgesamt gibt es vor der Pandemie keine übergreifenden Regelungen für Vereinbarkeit. Möglichkeiten und Lösungen werden individuell zwischen Führungskräften und Beschäftigten ausgehandelt und letztlich entscheiden die Führungskräfte darüber, wie viel Flexibilität sie in ihrem Bereich zulassen wollen bzw. können.

Fehlende Kommunikation führt zu fehlenden Informationen über die Vereinbarkeitsbedürfnisse der beschäftigten Eltern

Die Information des Unternehmens über Vereinbarkeitsbedürfnisse der Beschäftigten und die Zufriedenheit mit den Lösungsmöglichkeiten erfolgte vor der Pandemie überwiegend über die Berichterstattung durch die Abteilungsleitungen. Zugleich besteht die Erwartung, dass die Beschäftigten ihre Bedürfnisse aktiv kommunizieren. Dies führte zu einer negativen Überraschung des Unternehmens, als eine vom Betriebsrat durchgeführte Mitarbeitendenbefragung sehr kritische Aussagen der Beschäftigten zur Vereinbarkeit im Unternehmen offenbarte.

Die vor mehr als einem Jahrzehnt noch als „familienunfreundlich“ kritisierte Haltung habe sich zwar verändert und es wird eine Bereitschaft der Geschäftsleitung für die

Suche nach Lösungen für Vereinbarkeitsprobleme in Einzelfällen (z.B. bei einem fehlenden Betreuungsplatz), erkannt. Die grundsätzlich mögliche Arbeitszeitflexibilität wird jedoch als Instrument für eine optimale Aufgabengestaltung und gute Arbeitsleistung eingeordnet und als wenig vereinbarkeitsförderlich oder familienbewusst wahrgenommen. Fehlende Regeln führen dazu, dass der Ausgleich von Wochenendarbeit ausdrücklich von den Beschäftigten eingefordert werden muss und nicht direkt mitgeplant werden kann.

Die sichtbaren Belastungen der Beschäftigten stärken die Sensibilität für bessere Rahmenbedingungen

Vor der Pandemie wird die Durchsetzung von Vereinbarkeitsunterstützung in der eigenen Abteilung von Mitarbeitenden als schwierig wahrgenommen, da eine positive unternehmensweite Grundhaltung dazu im Unternehmen nicht kommuniziert wird.



Es gab keine große Abwehrhaltung. Aber es war nicht mitgedacht, dass das notwendig sein kann. Wenn Probleme da waren, wurde auch vom Verlag aus immer versucht es zu lösen und mitzuarbeiten. Aber ich hatte zumindest damals nicht das Gefühl, dass das proaktiv war.

Mitarbeiterin, Verlag

Die Corona-Krise hat aus Sicht der Beschäftigten zu positiven Veränderungen geführt. Während Unterstützung bei Vereinbarkeitsproblemen bisher dann erfolgten, wenn von den Beschäftigten konkrete Vereinbarkeitslösungen angesprochen und eingefordert wurden, ist in der Corona-Krise mehr versucht worden, aktiv bessere Rahmenbedingungen zu gestalten. Zwar werden noch Verbesserungsmöglichkeiten bei den Maßnahmen gesehen, aber die sichtbare, verschärfte Problemlage vieler Eltern habe ein Umdenken bewirkt.

Aus individueller Kommunikation wird eine systematischere Erfassung von Vereinbarkeitsbedürfnissen

Die Wahrnehmung der hohen Belastung hat im Unternehmen auch zu einer Veränderung der bisher vorwiegenden bilateralen Kommunikation und einem verstärkten Bemühen geführt, Informationen direkt von den Beschäftigten zu bekommen. Mit Impulsumfragen wurde während der Pandemie regelmäßig die Befindlichkeit abgefragt.

Die Aussagen wurden vom Unternehmen als Anlass für die Entwicklung von Unterstützungsangeboten genutzt. Beispielsweise wurde den Beschäftigten während der Pandemie ein Familienservice mit psychologischer Erstberatung angeboten.

Das Bemühen um eine aktivere Kommunikation fand bei den beschäftigten Eltern Anerkennung und sie fühlten sich dadurch besser wahrgenommen, wenngleich ihnen die daraus gezogenen Konsequenzen unbekannt sind.



Ja, es gab ein paar von diesen persönlichen Informationsrunden [mit dem Geschäftsführer], es gab auch viele Rundschreiben. Anfangs mehr, dann etwas weniger, aber es änderte sich ja nicht mehr so viel an der Situation. Da hat man schon das Gefühl gehabt, es wird sich um Kommunikation bemüht. Es gab auch zwei oder drei Umfragen. Ich weiß nicht, ob da was draus geworden ist, außer festzustellen, dass es den Leuten zunehmend schlechter geht mit der Situation. Das wurde zumindest mal abgefragt, sagen wir mal so.

Mitarbeiterin, Verlag

Einige während der Corona-Pandemie eingeführten Maßnahmen wurden von den Eltern ambivalent bewertet. Einerseits war es eine Erleichterung für die Organisation der Kinderbetreuung, dass bis zu 90 Minusstunden aufgebaut werden konnten. Andererseits hat aus Sicht der Eltern die Anforderung, ihre täglichen Arbeitszeiten einhalten zu müssen oder Minuszeiten einzutragen, Druck verursacht. Wünschenswert wäre aus ihrer Sicht gewesen, wenn die Dauer der täglichen Arbeitszeit in der Krise keine Rolle gespielt hätte und sie die Freiheit für eine unterschiedliche Verteilung der Arbeitszeiten an den Tagen gehabt hätten. Ein konkreter Vorschlag, auf die Arbeitszeitkontrolle während der Pandemie zu verzichten und Vertrauen in die Arbeitsbereitschaft der Beschäftigten zu signalisieren, konnte nicht durchgesetzt werden.

Mobiles Arbeiten – vom geduldeten Einzelfall zur möglichen Regelung

Mobiles Arbeiten ist vor der Pandemie vereinzelt umgesetzt worden, zum Beispiel wenn Kinder erkrankt waren, ohne dass es dafür eine offizielle Regelung gibt. Geduldet wird dies für bestimmte Beschäftigtengruppen, weil es der fristgerechten Erfüllung von Arbeitsaufträgen dient. Aus Sicht der Beschäftigten waren dafür die technischen Möglichkeiten nicht adäquat ausgerichtet und Kolleginnen und Kollegen waren im Homeoffice zum Teil von der Kommunikation ausgeschlossen. Aufgrund der Corona-

Schutzverordnungen waren alle Beschäftigten einige Wochen lang im Homeoffice. Die technische Unterstützung des Arbeitens zu Hause war sehr unterschiedlich. In einigen Bereichen profitierten die Beschäftigten von einem vorherigen Ausbau der EDV-Hardware und Software, in anderen Bereichen mussten die Beschäftigten ad hoc per Taxi mit Laptops versorgt werden.

Das Unternehmen war darum bemüht, den Beschäftigten das Arbeiten im Büro zu ermöglichen und begründet dies mit der Sorge um die Vereinsamung von Kollegen und Kolleginnen. Wo es möglich ist, konnten Beschäftigte in die Büros kommen.

Für Beschäftigte mit Kindern wurde hingegen angenommen, dass das Homeoffice mehr Vorteile bringt und sich die Mitarbeitenden dort gut eingerichtet haben. Zur Unterstützung wurde eine virtuelle Nanny angeboten, bei der stundenweise Kurse gebucht werden konnten. Die beschäftigten Eltern sahen insbesondere die besseren Organisationsbedingungen für eine Aufteilung und Abstimmung mit dem Partner oder der Partnerin im Homeoffice als Erleichterung. Eine Vollzeittätigkeit, die im Homeoffice um die familiären Aufgaben herum organisiert werden muss, wird demgegenüber als Überbelastung wahrgenommen.



Bei uns war es so, wir mussten einfach lernen, dass es absolut unmöglich ist zu arbeiten und nebenbei ein zweijähriges Kind zu betreuen. Das ist nicht vorstellbar. Wir haben uns am Anfang abgewechselt. Meine Frau ist Lehrerin und hat versucht, von zuhause aus zu unterrichten. Aber wir mussten uns einfach aufteilen, einer hat das Kind und der andere arbeitet.

Mitarbeiter, Verlag

Daher wurden die drei Monate Kurzarbeit, die das Unternehmen in Anspruch nehmen mussten, von Beschäftigten mit Kindern als Ergänzung zum Homeoffice und als stressreduzierend angenommen. Neben der besseren partnerschaftlichen Arbeitsteilung war vor allem die psychische Entlastung durch freie Zeit für die Beschäftigten mit den Kindern, wichtig.

Das Unternehmen hat eine Arbeitsgruppe eingerichtet, um die Erfahrungen aus der Pandemie für die zukünftige Gestaltung von Möglichkeiten und Regelung für mobiles Arbeiten zu nutzen. Für die Zukunft wird von einem hybriden Arbeitsmodus ausgegangen, der sich nun schon gut etabliert habe. In der Planung ist ein Wechsel von zwei oder drei Tagen Remotearbeit, was auch den Wünschen der Beschäftigten entspreche.

2.4 IT-Unternehmen

Flexible Arbeitszeit wird durch Vertrauen in die Mitarbeitenden vereinbarkeitsförderlich nutzbar

In dem IT-Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden stützt sich das Vereinbarkeitsangebot maßgeblich auf flexible Arbeitszeiten und ein Teilzeitangebot. Teilzeit und die Möglichkeit, den Wochenstundenumfang flexibel zu reduzieren oder zu erhöhen, werden nahezu ausschließlich von den wenigen erwerbstätigen Müttern im Unternehmen genutzt. Beschäftigte mit Pflegeverantwortung haben diese Optionen bisher nicht in Anspruch genommen.

Für die Gestaltung der täglichen Arbeitszeit verfügen die Mitarbeitenden über eine hohe Flexibilität. Sie sind nicht durch Kernarbeitszeiten eingeschränkt und müssen auch ihre tägliche Arbeitszeit nicht erfassen. Arbeitsbeginn und Arbeitsende können frei an die familiären Verantwortlichkeiten angepasst werden.

Vereinbarkeit entsteht informell durch individuelle Abstimmungen

Für die informellen Abstimmungen sieht das Unternehmen die mit der kleinen Unternehmensgröße verbundenen engeren Kontakte als großen Vorteil. Die Tatsache, dass es ein inhabergeführtes Unternehmen ist, erleichtert schnelle und individuelle Absprachen, die auch in der Corona-Krise ein Faktor waren, der das Unternehmen gut durch die Krise geführt hat.

Für die Planung und Umsetzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen gibt es keine festen Strukturen im Unternehmen und auch nach der Pandemie wird das Prinzip der "offenen Türe" als zielführend gesehen. In regelmäßigen Halbjahres- und Jahresgesprächen wird die aktuelle Situation der Beschäftigten erfasst und die Mitarbeitenden können jederzeit Ideen und Anregungen an die Personalabteilung beziehungsweise die Geschäftsleitung übermitteln. Zusätzlich werden sporadisch Mitarbeiterumfragen genutzt, um die aktuelle Lage bei den Beschäftigten zu erheben.

Während der Pandemie ist die Kommunikation intensiviert und mit größeren Beteiligungsmöglichkeiten ausgestattet worden. Es wurde alle zwei Wochen eine sogenannten Wochenberatung über die Arbeitsorganisation und zu lösende Probleme durchgeführt. Die Teilnahme war sowohl für Beschäftigte im Betrieb als auch Online für Beschäftigte,

die zu der Zeit im Homeoffice waren, möglich. Über das Intranet wurden zudem nicht nur Informationen über aktuelle Corona-Regelungen vermittelt, sondern auch Wochenpläne über die Erreichbarkeit der Kolleginnen und Kollegen im Betrieb oder im Homeoffice.

Von der Notlösung im Einzelfall zur regelmäßigen Nutzungsmöglichkeit des Homeoffice

Es gibt vor der Pandemie die Möglichkeit, betreuungsbedingte Engpässe, z.B. wenn ein Kind erkrankt ist oder die Kita geschlossen hat, durch die Arbeit im Homeoffice zu lösen. Homeoffice wird ausdrücklich als Notlösung in Einzelfällen und nicht als offizielles Arbeitsmodell definiert.

Aus Sicht des Unternehmens wird der Betrieb als Arbeitsort bevorzugt, da die nur dort mögliche Bedeutung der informellen und spontanen Kommunikation mit den Beschäftigten, wichtig für das Betriebsklima ist.



Für mich persönlich ist es natürlich schwer im Personalbereich dieses Zwischenmenschliche aufrechtzuerhalten auf die Entfernung. Deswegen bin ich da auch ein Verfechter, im Büro zu arbeiten. Und dann in kurzen Gesprächen, auch mal auf dem Gang, mitzubekommen welche Stimmung herrscht. Das ist doch auf die Entfernung schwieriger. Das ist anders im Vertriebsteam, die sich um Angebote bemühen und abstimmen müssen, wo einfach mal die Fakten zählen. Das ist im Personalbereich nicht ganz so, da kommt es auch auf die Tagessituation und das Gefühl der Mitarbeiter an. Das lässt sich vom Homeoffice ein Tacken schwieriger mitzubekommen als im Büro.

Personalerin, IT-Unternehmen

Die guten Erfahrungen während der Corona-Pandemie haben dazu geführt, dass das Homeoffice jetzt als regelmäßig nutzbare Möglichkeit für sämtliche Arbeitsplätze eingerichtet wurde. Alle Mitarbeitenden können zwei Tage in der Woche im Homeoffice arbeiten.

Homeoffice ist aufgrund des gewonnenen Vertrauens in den Betrieb als sozialer Ort möglich

Besonders hervorgehoben wird, dass mit dem Homeoffice die Doppelbelastung während der Pandemie insbesondere für Eltern aufgefangen werden konnte. Dies wird an der geringeren Krankmeldungsquote von Mitarbeitenden und der geringen Nutzung der Kinderkranktage festgemacht. Auch seien keine Stundenreduzierungen aufgrund der Doppelbelastungen angefragt worden.

Um die Beschäftigten mit Kindern, die neben der eigenen Arbeit noch für das Homeschooling verantwortlich waren zu entlasten, wurden die Kolleginnen und Kollegen um gegenseitige Rücksicht gebeten. Sowohl intern als auch extern zu Kunden hin wurde um Verständnis für länger als gewöhnlich dauernde Arbeitsprozesse gebeten.

Trotz der Erfahrung, dass die Organisation gut funktioniert hat, wird im Verlauf der drei Pandemiephasen auch eine "Entzauberung des Homeoffice" bei den Beschäftigten erkannt. In der ersten Phase überwog die Erleichterung über gute Steuerungsmöglichkeiten für Arbeit und Familienaufgaben. In der zweiten Phase im Herbst 2020 wurden die Unterschiede deutlich, wie gut sich Mitarbeitende für die Arbeit in den eigenen Wänden einrichten und abgrenzen konnten. Der Anteil der Beschäftigten, die sich die Rückkehr in den Betrieb wünschten, wurde größer. In der dritten Phase im Frühjahr 2021 nimmt das Unternehmen sogar Motivationsprobleme wahr, die Mitarbeitenden im Homeoffice zu halten. Der Wunsch nach zwischenmenschlichen Kontakten sei bei den meisten Beschäftigten größer als der wahrgenommene Vorteil, zuhause arbeiten zu können.

Langfristig soll daher das Büro wieder als vorzugsweiser Arbeitsort genutzt werden, jedoch das mobile Arbeiten als eigenes paralleles Angebot beibehalten werden, mit einem festgelegten Richtwert für die Beschäftigten zum Umfang und Häufigkeit des Homeoffice.



Also bei den Prozessabläufen untereinander haben wir festgestellt, dass es schon sinnvoll ist, wenn ein bestimmter Anteil vor Ort im Büro ist. Einfach um auch dieses Zwischenmenschliche zu nutzen und Ideen zu entwickeln. Deswegen haben wir uns in Abstimmung mit den Teamleitern entschieden, dass wir die 3-2-Tage Regelung nehmen.

Personalerin, IT-Unternehmen

2.5 Energieversorgungsunternehmen

Der Arbeitsbereich entscheidet über die Nutzungsmöglichkeiten von flexibler Arbeitszeit

Eine Maßnahme zur Unterstützung der Vereinbarkeit ist in dem Unternehmen das Teilzeitangebot, dass vor allem von Müttern genutzt wird. Mehrheitlich ist die Reduzierung der Arbeitszeit befristet und mündet nach kurzer oder längerer Zeit wieder in eine Vollzeitstätigkeit.

Als zentral für die Vereinbarkeit werden vor allem die flexible Arbeitszeit und ein damit verbundenes Arbeitszeitkonto bewertet. Das Angebot und die Nutzungsmöglichkeiten für Vereinbarkeitsmaßnahmen sind jedoch für die Beschäftigten in der Verwaltung und die Beschäftigten im gewerblich-technischen Bereich unterschiedlich flexibel gestaltet. Dies setzt sich auch mit Blick auf die Maßnahmen während der Pandemie fort.

Den größeren Teil bildet die Belegschaft im gewerblich-technischen Bereich. Die dort teilweise notwendige Schichtarbeit schränkt die zeitliche Flexibilität für die betreffenden Mitarbeitenden ein. Ein Stundenkonto kann für den Ausgleich von Arbeitszeit tagesweise und nach vorheriger Abstimmung genutzt werden.



Das wurde durchaus schon bei uns gelebt. Dass die MitarbeiterInnen auch das Gefühl bekommen, dass sie frei mit ihrer Arbeitszeit umgehen können. Man muss aber ganz klar sagen, dass ist bei einem Großteil der Arbeitsplätze nicht möglich. Die Kollegen, die im Außendienst sind, die Monteure, die Kollegen, die unser Netz im Auge behalten, die können natürlich nicht sagen, ich stehe jetzt mal auf und gehe eine Runde joggen. Da ist es schon schwieriger. Also die KollegInnen, die systemrelevant sind. Wenn man das Netz die ganze Zeit im Auge behalten muss, ob es eine Störung, da kann man nicht einfach aufstehen und etwas anderes machen. Aber es gibt auch eine ganze Reihe von Kolleginnen, die frei arbeiten können.

Personalerin, Energieversorgungsunternehmen

”

Ich würde sagen, etwa zwei Drittel, also der deutliche Teil, der es nicht machen kann, sind die Kollegen, die in der Schicht arbeiten oder als Monteure unterwegs sind und die Störungen beheben müssen. Also mehr aus dem gewerblich-technischen Bereich sind, die diese Möglichkeiten nicht haben. Also die haben auch ihre Arbeitszeitkonten, aber die können nicht so flexibel damit umgehen. Die kriegen auch mal einen Tag frei. Man macht es auch möglich, dass sie mal zur Arbeitszeit ihren Arzttermin wahrnehmen können, aber es nicht so spontan möglich, wie wir das im Büro vielleicht können. Das muss vorher abgesprochen werden.

Personalerin, Energieversorgungsunternehmen

Einschränkungen für Vereinbarkeitmöglichkeiten bleiben auch während der Pandemie bestehen

Auch während der Pandemie wurden für die Beschäftigten im gewerblich-technischen Bereich nur geringfügige Veränderungsmöglichkeiten in der Arbeitsorganisation als möglich angesehen. Die Anwesenheit im Unternehmen war weiterhin notwendig und wurde durch die Bildung neuer Arbeitsgruppen ermöglicht.

Ein wichtiger Faktor für die Vereinbarkeit war die Einstufung der Arbeitsplätze im gewerblich-technischen Bereich der Energieversorgung als systemrelevant. Dadurch hatten die Beschäftigten mit Kindern einen Anspruch auf die Notbetreuung in den öffentlichen Kindertagesstätten.

Beschäftigte im Außendienst, zum Beispiel Zählermonteure, die während der Pandemie zeitweise nicht tätig sein konnten, waren auf den Abbau ihrer Zeitbestände in den Arbeitszeitkonten angewiesen. Zum Teil wurde die freie Zeit aber auch für Schulung genutzt, für die es ansonsten an Zeit gefehlt hat. Es war dem Unternehmen wichtig, dass auch diese Beschäftigten nicht von Kurzarbeit betroffen waren.

Beschäftigte im Homeoffice bekommen Aufmerksamkeit und Unterstützungsangebote für ihre Vereinbarkeitsbedürfnisse

Mitarbeitende im personalmäßig kleineren Verwaltungsbereich des Unternehmens hatten schon vor der Pandemie mehr zeitliche und arbeitsortbezogene Flexibilität. Das in der Verwaltung übliche und mit der Gleitzeit verbundene Stundenkonto kann auch als Langzeitarbeitszeitkonto genutzt werden und ermöglicht es, Arbeitszeit für längere Auszeiten, zum Beispiel in Form eines Sabbaticals anzusparen. Zusätzlich ist in der Verwaltung ein Eltern-Kind-Büro eingerichtet, das von den Mitarbeitenden genutzt werden kann, wenn die Betreuung in der Kita oder Schule ausfällt. Das von Müttern und Vätern genutzte Angebot war während der Pandemie nicht verfügbar.

Wichtig für die Vereinbarkeit auch während der Pandemie war hingegen die Betriebsvereinbarung für die Beschäftigten in der Verwaltung, die einen Anspruch auf mobiles Arbeiten für 20% ihrer Arbeitszeit regelt, sodass ein Tag in der Woche im Homeoffice gearbeitet werden kann. Die Erfahrung der Beschäftigten im Homeoffice war die Grundlage dafür, dass das Verwaltungspersonal während der Pandemie ganz im Homeoffice arbeiten konnte.

”

Und dann gibt es natürlich die Bereiche, die früher kein Homeoffice machen konnten und die auch mit Corona kein Homeoffice machen können. Da gab es nicht so einen großen Unterschied. Die, die schon immer Homeoffice machen konnten, die haben es jetzt verstärkt gemacht.

Personalerin, Energieversorgungsunternehmen

Zur Bewältigung von Homeschooling oder der Betreuung von Kleinkindern konnten die Eltern ihre Arbeitszeit frei einteilen und die Arbeitszeit über das vorhandene Stundenkonto ausgleichen. Die Tatsache, dass bei Videokonferenzen Kinder auf dem Bildschirm sichtbar und im Hintergrund hörbar waren, wurde als erheiternd und nicht störend wahrgenommen. Langfristig zeigte sich darin aber auch die hohe Beanspruchung der beschäftigten Eltern.

Aufgrund dieser Erfahrungen wurden die Führungskräfte sensibilisiert, aktiv den Kontakt zu den Mitarbeitenden im Homeoffice zu suchen und häufiger nach besonderen Herausforderungen und Belastungen zu fragen. Das virtuelle Kontakthalten und der virtuelle Austausch über Befindlichkeiten erwies für Führungskräfte als größere

Herausforderung und brachte das Unternehmen dazu, Schulungen zum Führen auf Distanz anzubieten.

Auch für die Beschäftigten selbst wurden in einem regelmäßig erscheinenden Newsletter Tipps und Hinweise für die Arbeitsorganisation im Homeoffice als Unterstützung angeboten. Die neuen organisatorischen und kommunikativen Herausforderungen für Führungskräfte und Mitarbeitende in der Verwaltung durch das Homeoffice veränderten im Verwaltungsbereich die Kommunikation hin zu einem vermehrten Austausch in den Teams. Die Beschäftigten in der Verwaltung wurden aktiver in einen Austausch über Vereinbarkeitsbedürfnisse und mögliche Lösungen eingebunden. Für alle anderen Beschäftigten im gewerblich-technischen Bereich gab es über die regelmäßigen Informationen zu aktuellen Beschlüssen und Regelungen hinaus während der Pandemie wenig Veränderungen in der Kommunikation.

Kommunikation zur Vereinbarkeit steht und fällt mit den Führungskräften

Obwohl die Kommunikation von möglichen Vereinbarkeitsmaßnahmen aus Sicht des Unternehmens eine wichtige Rolle spielt, um die Nutzung der Maßnahmen anzuregen, wird keine strukturierte Kommunikation über Vereinbarkeit innerhalb des Unternehmens beschrieben. Die Bewerbung von Elternzeit für Mütter und Väter findet vermehrt in der Außendarstellung des Unternehmens statt, beispielsweise in externen Bewertungsportalen. Intern wird darauf vertraut, dass die Führungskräfte die Vereinbarkeitshaltung des Unternehmens kennen und teilen und eine aktive Rolle in der Ermutigung der Beschäftigten einnehmen.

Die Erfahrungen aus der Pandemie verweisen auf breitere Möglichkeiten zur flexiblen Gestaltung von Arbeitszeit- und Ort



Ich glaube, wir werden die Erfahrung nutzen, die wir mit Corona gesammelt haben. Und man wird sicherlich diese Arbeitszeitmodelle noch einmal ein bisschen anders gestalten. Und vielleicht noch etwas flexibler damit zukünftig umgehen kann. [...] Ich glaube schon, dass wir nach Corona darauf aufbauen werden.

Personalerin, Energieversorgungsunternehmen

Die Erfahrungen aus der Pandemie-Zeit weiten den Blick für die Möglichkeiten der Arbeitsorganisation. Über das Arbeiten in den eigenen vier Wänden hinaus erscheinen nun auch das längerfristige Arbeiten von anderen Orten, zum Beispiel während der Besuche von Eltern oder Großeltern in anderen Bundesländern, möglich. Die gewonnenen Erkenntnisse in der Krise können genutzt werden, um Anforderungen an das Arbeitsumfeld und die Regelung von Arbeitszeiten zu klären.

2.6 Sozialdienstleister

Vereinbarkeit ist eine Gemeinschaftsaufgabe von Unternehmen und Beschäftigten

Vereinbarkeit wird in dem Unternehmen, das Träger von Kindertagesstätten ist, als wichtiges Instrument der Mitarbeiterbindung eingeordnet. Die Wahl und Gestaltung von Maßnahmen werden als gemeinsame Aufgabe des Unternehmens im Austausch mit den Beschäftigten umgesetzt. Schon frühzeitig wurden in einem Arbeitskreis mit Beschäftigten und Externen die vereinbarkeitsbezogenen Themen in der Belegschaft und im Lebensverlauf der Beschäftigten erfasst.

Seitdem gehören zum Maßnahmenangebot 10 Tage Sonderurlaub bei erkrankten Kindern, um Eltern den Verwaltungsaufwand mit der Krankenkasse zu ersparen. Der häufige Wunsch nach Arbeitszeitreduzierung von älteren Kolleginnen und Kollegen war Anlass, um auch für die Pflege von Angehörigen einen 10-tägigen bezahlten Sonderurlaub zu gewährleisten und führte zu einem Angebot der Tagespflege, das in erster Linie für die Nutzung durch die Beschäftigten des Unternehmens vorgesehen ist. Während der Pandemie konnten die Beschäftigten durch diese schon vorhandenen Maßnahmen auf die zusätzlichen Kinderkrankentage weitgehend verzichten. In Teams, in denen mehrere Beschäftigte die zusätzlichen Kinderkrankentage nutzen wollten, gab es einen erhöhten Abstimmungsbedarf drüber, wer diese Tage wann in Anspruch nehmen konnte, um die Notbetreuung aufrecht erhalten zu können.

Teams als wichtige Ebene für die konkrete Abstimmung von Vereinbarkeitslösungen

Für die Suche nach Vereinbarkeitslösungen wird ein hohes Vertrauen in die Eigenständigkeit der Teams gesetzt. Die Teams sind es gewohnt, Schichten in den Einrichtungen eigenständig zu regeln und versuchen auch während der Notbetreuung in der Pandemie, hauptsächlich Kollegen und Kolleginnen ohne eigene betreuungsbedürftige Kinder einzusetzen. Ähnlich wie beim Homeoffice wird auch für die Beschäftigten in den Einrichtungen eine Vermischung der Verantwortlichkeiten wahrgenommen. Denn während der Notdienste in den Einrichtungen musste zugleich eine permanente Erreichbarkeit für die eigenen Kinder, die zuhause waren, gewährleistet werden.

Beschäftigte in der schulischen Einzelbetreuung sind nicht in feste Teams eingebunden und werden als Einzelkämpfer wahrgenommen. Sie waren auch bei der Suche nach Vereinbarkeitslösungen während der Pandemie auf sich selbst gestellt und mussten die Anforderung der Arbeit auf Abruf, zu unterschiedlichen Zeiten oder online, selbst organisieren und regulieren. Vertretungsmodelle werden aufgrund der Bindung zu den Kindern als nicht möglich erachtet.

Das auch schon vor der Pandemie vorhandene informelle Angebot, die Kinder bei Bedarf mit in die Einrichtung zu bringen, wird nur vereinzelt genutzt, da es von den pädagogischen Fachkräften aufgrund der fehlenden Abgrenzung zur professionellen pädagogischen Tätigkeit und der Beziehung zu den eigenen Kindern eher abgelehnt wird. Unsicherheit scheint auch darüber zu herrschen, wie die Teams auf eigene Kinder in der Einrichtung reagieren. Das ist auch aufgrund der Corona-Verordnungen keine Vereinbarkeitsoption für die Beschäftigten.

Neue Möglichkeiten für Homeoffice erfordern auch eine Neustrukturierung von Arbeitsinhalten

Nach Ansicht des Unternehmens haben Beschäftigte in der Verwaltung immer schon die Möglichkeiten des mobilen Arbeitens. Aus Sicht der Beschäftigten wird dies jedoch vor allem zur Lösung organisatorischer Maßnahmen ermöglicht – z.B. für die abendlichen Wartungsarbeiten an Servern. Demgegenüber haben sie ansonsten einen ausdrücklichen Wunsch nach Büropräsenz wahrgenommen. Als Hintergrund werden Ausstattungs- und arbeitsschutzrechtliche Hemmnisse vermutet. Individuelle Lösungen für Termine mit den Kindern konnten jedoch immer umgesetzt werden.

Beschäftigte aus den Einrichtungen berichten über vereinzelte, individuelle Möglichkeiten, Arbeiten von zu Hause aus, zu erledigen. Dafür wird die EDV-technische Ausstattung (Laptop und Diensthandy) für einige Beschäftigte, von diesen begrüßt, da sie Flexibilität ermöglicht. Insgesamt wird das mobile Arbeiten jedoch von vielen pädagogischen Beschäftigten kritisch gesehen, da es für den Aufgabenbereich keine Vorstellung oder wenig Vorstellung gab, welche Aufgaben außerhalb der Einrichtung erfüllt werden können.

Die Umstellung auf das Homeoffice für alle, ist insbesondere für diese Gruppe eine Herausforderung. Organisatorisch wurden sehr schnell alle Leitungen und Verwaltungskräfte mit Laptops ausgestattet und neue Formen der Zusammenarbeit etabliert. Alle Mitarbeitenden können nun online auf Daten zugreifen und sich per Teams bereichs- und einrichtungsübergreifend austauschen. Neben der organisationsbezogenen Klärung z.B. über die notwendige Erreichbarkeit, war jedoch auch eine Kommunikation über mögliche Arbeitsinhalte notwendig. Während seitens des Unternehmens die Erledigung von konzeptionellen Aufgaben, Dokumentationen und Vorbereitungszeiten als Möglichkeit für das mobile Arbeiten erkannt wurden, sah die Geschäftsleitung es als notwendig an, Leitungen auf ihre Führungsaufgabe aufmerksam zu machen und mit den Teams, Aufgabeninhalte und Leistungsmöglichkeiten sowie Erwartungen an Arbeitsergebnisse zu klären.

Gute und passende Maßnahmen brauchen eine sensible Kommunikation und eine Zeit des Ausprobierens

Homeoffice oder mobiles Arbeiten wurden klar als gewünscht kommuniziert, wobei die Reaktion der Belegschaft beachtet wurde. Die Frage, ob Mitarbeitende ein gutes Arbeitsumfeld haben oder überbelastet werden, wenn sie zuhause mit Kind und Familie keine Rückzugsorte für die Arbeit haben, führte zu einer achtsamen Kommunikation. Die Mitarbeitenden wurden ermutigt, ohne Rechtfertigungsdruck darüber zu sprechen, wo das Arbeiten zuhause nicht funktioniert. Seitens der Geschäftsleitung wurden die Beschäftigten darauf hingewiesen, die eigenen Belastungsgrenzen zu beachten und Überstunden zu vermeiden. Aus Sicht der Beschäftigten sind diesbezügliche Probleme jedoch nicht genügend beleuchtet worden, da z.B. Leitungen divergierender Bedürfnisse der Mitarbeitenden und der Eltern und Kinder, und den rechtlichen Bestimmungen nur durch Überstunden gerecht werden konnten.

Perspektivisch soll so viel wie möglich an mobiler Telearbeit festgehalten und ermöglicht werden. Diese Absicht ist auch bei den Beschäftigten schon angekommen. Aus Sicht des Unternehmens sind die Beschäftigten unterschiedlich für das Arbeiten im

Homeoffice „geeignet“, sodass auch eine Ablehnung des Homeoffice seitens der Beschäftigten gerechtfertigt sei und ein Anrecht auf den Arbeitsplatz selbstverständlich ist.

Die Beschäftigten haben Austauschrunden in Teams, Leitungsrunden usw. als hilfreich empfunden. Im Rückblick betrachten sie die Entwicklung eines Verhaltenskodex als sinnvoll. Beispielsweise wurden anfangs häufige in der Mittagszeit anberaumten Besprechungen als problematisch für Beschäftigte mit Kindern und Partnern geschildert, was durch eine Regel für Terminabsprache hätte vermieden werden können. Wahrgenommene Belastungen der erwerbstätigen Eltern schärfen im Unternehmen das Bewusstsein dafür, dass Vereinbarkeitsregelungen mit Leistungseinschränkungen verbunden sein können und zugunsten einer bessern Befindlichkeit der Beschäftigten in der Pandemie-Zeit akzeptiert werden sollten.

”

Wir hatten da viel viel Diskussionen nach der ersten Orientierung [...] in der Kita sind nur noch die Notgruppen und wie können wir die zuhause bleiben mit Arbeit versorgen. Und dann kam tatsächlich die Diskussion wie die [Teams] das miteinander abstimmen können, dass es sich für jeden auch gut anfühlt. Es können ja zwei Kollegen unterschiedliche aber gleich gute Leistungen bringen, aber der eine fühlt sich damit schlecht. Da habe ich auch viel Notwendigkeit gesehen, dem Raum zu geben. Das auch als Geschäftsführer mal kritisch zu hinterfragen – um dann in der Diskussion miteinander auch zu reden, oft ist das drüber reden ja schon mal 50 Prozent dass es besser wird.

Personalverantwortlicher, Sozialdienstleister

Die neuen Versuche mit mobilem Arbeiten und Homeoffice haben einen Kulturwandel hin zu noch mehr Selbstverantwortung der Beschäftigten angestoßen. Es wurde erkannt, dass Homeoffice bisher nur mit seiner guten Gestaltung für Beschäftigte im Blick war, deren Aufgaben dies per se zulassen. Die Pandemie gab den Anstoß, auch Aufgaben der Beschäftigten in den Kindertageseinrichtungen auf ihre Eignung für das Homeoffice zu prüfen und neu zu definieren, damit Homeoffice auch für diese Beschäftigten möglich und attraktiv erscheint. Ein solches Umdenken hat schon bei einigen Beschäftigten stattgefunden, wodurch bisher nicht vorstellbare Aufteilungen der Aufgaben als machbar in Erwägung gezogen werden. Beispielsweise wurde während der Pandemie ein Online-Elternabend erprobt und sowohl für die Beschäftigten als auch für die teilnehmenden Eltern als vereinbarkeitsfreundlich eingeordnet.

3 Herausforderungen, Ungewissheiten und Chancen aus der Pandemie

3.1 Herausforderung Kinderbetreuung

In den Zeiten von weitgehend geschlossenen Schulen und Kitas haben alle befragten Eltern in den Fallstudien die Kinderbetreuung und das Homeschooling neben der Erwerbsarbeit als besonders herausfordernd beschrieben. Die Eltern haben versucht, den Betreuungs- und Arbeitsanforderungen durch verschiedene Maßnahmen gerecht zu werden.

”

Ich hatte drei Kinder zuhause. Sonst ist das so geregelt, dass alle in der Ganztagsbetreuung sind. Mein Mann ist selbständig und arbeitet auch oft von Zuhause aus. Insofern war das großartig und wichtig, im Homeoffice zu sein, um sich das aufteilen zu können.

Mitarbeiterin, Verlag

Homeoffice wurde dabei von den Eltern, die das während der Corona-Pandemie nutzen konnten, einerseits als Möglichkeit geschätzt, die eigene Anwesenheit für die Kinder sicherzustellen und sich Betreuungszeiten mit einem Partner oder einer Partnerin teilen zu können. Andererseits können die Ansprüche an eine gute Betreuung unter diesen Rahmenbedingungen nicht erfüllt werden und gehen daher oft mit einem schlechten Gewissen der Eltern einher.



Man will ja weiterhin alles erledigen, aber es ist einfach nicht machbar. Dann setzt man eben die Kinder mal zwei Stunden vor den Fernseher, hat deswegen aber auch wieder ein schlechtes Gewissen.

Mitarbeiterin, Verlag

Für Eltern, die im Betrieb präsent sein mussten oder im Schichtdienst arbeiten, gab es die Möglichkeit, ihre Anwesenheitszeiten mit den Kolleginnen und Kollegen in den Teams aushandeln zu können. Dies wurde von einigen Unternehmen sehr aktiv angeregt und unterstützt.

Auch in der teils erforderlichen Kurzarbeit haben die Eltern eine Erleichterung der Betreuungsverantwortung wahrgenommen, da sie zum Teil die partnerschaftliche Arbeitsteilung unterstützt hat.

Von den Unternehmen in den Fallstudien wird die besondere Herausforderung der berufstätigen Eltern durch die Corona-Pandemie durchaus erkannt und insbesondere durch individuell abgesprochene Maßnahmen gestärkt. Daneben wurde aber auch mehrfach angenommen, dass die aufgrund der Kontaktbeschränkungen notwendige zeitliche und räumliche Flexibilität, von allein vereinbarkeitsförderlich wirkt. Das gewachsene allgemeine Verständnis für die Belastungen der betroffenen Eltern geht noch nicht überall mit einem Bewusstsein für die Wirkung von Maßnahmen einher. So haben Eltern beispielsweise die Option, Minusstunden aufzubauen, nicht als hilfreich empfunden, da dadurch lediglich eine Verlagerung der Belastung erfolgen würde. In einigen Unternehmen wurden die neu eingeführten oder erweiterten Maßnahmen während Corona jedoch mit einem besonderen Blick für die Vereinbarkeitserfordernisse gestaltet und Kurzarbeit wurde beispielsweise zunächst mit Blick auf die beschäftigten Eltern und deren Betreuungsanforderungen organisiert.

3.2 Ungewissheit Homeoffice

In allen der in den Fallstudien befragten Unternehmen wurden während der Corona-Pandemie die Möglichkeiten für Beschäftigte, von Zuhause aus zu arbeiten, erweitert. Bereits vor Corona gab es in den Unternehmen Möglichkeiten zum mobilen Arbeiten bzw. Homeoffice, jedoch in sehr verschiedenem Umfang. In drei Unternehmen besteht eine entsprechende Betriebsvereinbarung, die den Anspruch und Umfang von mobilem Arbeiten regelt. In anderen Unternehmen bildete das Arbeiten von Zuhause die Ausnahme, hier war die Möglichkeit zwar bereits für bestimmte Arbeitsplätze gegeben, es gab jedoch keine breite Nutzung. In allen Fällen war die Arbeit im Homeoffice Gegenstand eines individuellen Aushandlungsprozesses zwischen Mitarbeitendem und der jeweiligen Führungskraft.

Zu Beginn der Corona-Pandemie wurde das mobile Arbeiten in allen Unternehmen deutlich ausgeweitet. Vor allem diejenigen Beschäftigten, die bereits vor Corona das mobile Arbeiten nutzten oder theoretisch über diese Möglichkeiten verfügten, wechselten überwiegend ins Homeoffice.

Mobiles Arbeiten stellt eine Maßnahme dar, die auch während der Pandemie nur für einen Teil der Beschäftigten zugänglich ist. Lediglich in einem Unternehmen wurden explizit Ansätze verfolgt, wie Mitarbeitende, die üblicherweise aufgrund ihres Tätigkeitsprofils nicht von Zuhause aus arbeiten können, ihre Aufgaben so strukturieren können, dass zumindest ein Teil der Arbeit im Homeoffice erledigt werden kann.

Die Erfahrungen sowohl der Unternehmen wie auch der Beschäftigten mit der überwiegenden Arbeit im Homeoffice ist ambivalent. Homeoffice wird von den Eltern nur unter der Bedingung einer funktionierenden Betreuung in Kita und Schule als wirklich vereinbarkeitsförderlich empfunden. Die zeitliche Flexibilität im Homeoffice, etwa auch die Abendstunden zur Arbeit zu nutzen, empfanden die Eltern dabei nur bedingt als nützliches Instrument. Eine Mutter äußerte konkret, dass sie nach einem Vollzeitarbeits- tag mit Kinderbetreuung im Homeoffice schlicht zu müde sei, um abends noch zu arbeiten. Nicht zuletzt aus diesem Grund haben die Eltern im Laufe der letzten Monate eine zunehmende Erschöpfung und die Sehnsucht nach wieder mehr Zeit im Büro und mehr zwischenmenschlichen Kontakten im Büro festgestellt.

Dem gegenüber hat sich aber auch die Erkenntnis durchgesetzt, dass Arbeiten im Homeoffice möglich und produktiv ist. Diese veränderte Wahrnehmung zeigte sich insbesondere bei denjenigen Unternehmen, in denen mobiles Arbeiten vor Corona kein Arbeitsmodell war oder nur in Ausnahmefällen genutzt wurde. Auch die Eltern sehen

nach der Pandemie unter guten Rahmenbedingungen damit die Möglichkeit, Beruf und Familie besser zu vereinbaren.

Nach übereinkommender Einschätzung aller Unternehmen wird das Homeoffice auch nach der Corona-Pandemie bleiben. Von denjenigen Unternehmen, in denen zuvor das Arbeiten im Homeoffice nur ausnahmsweise ermöglicht wurde, wird nun aktiv nach Regelungen gesucht, wie das mobile Arbeiten als reguläre Arbeitsform integriert werden kann. Dabei zeichnet sich eine starke Präferenz für ein Modell ab, dass drei Tage Büropräsenz mit zwei Tagen Homeoffice verbindet. Diese Regelungen verfolgen laut den Unternehmen das Ziel, weiterhin den Austausch und Kontakt im Büro aufrecht zu erhalten, und andererseits den Beschäftigten mehr Freiräume in der Nutzung von Homeoffice zu ermöglichen. Das Homeoffice wird demnach voraussichtlich ein fester Bestandteil vieler Unternehmen werden.

Obwohl Corona zu einem veränderten Bewusstsein für die Chancen des Homeoffice geführt haben, sind nur bei einem Teil der Unternehmen Ansätze für einen tiefgreifenderen Haltungswandel zu beobachten. So setzt sich ein Unternehmen aktiv damit auseinander, wie Aufgaben- und Tätigkeitsprofile so angepasst werden können, dass Homeoffice als Vereinbarkeitsmaßnahme zukünftig einer höheren Anzahl von Beschäftigten zur Verfügung steht. Ein anderes Unternehmen adressiert das Problem der fehlenden Sichtbarkeit von Beschäftigten im Homeoffice. Hier ist durch Corona ein neues Bewusstsein entstanden, dass eine implizite Präsenzerwartung zu einer Benachteiligung der Mitarbeitenden führen kann, die das mobile Arbeiten nutzen. Hier sind konkrete Ansätze entwickelt worden, wie durch entsprechende Trainings auch die Führungskräfte sensibilisiert werden können, sodass Homeoffice für alle Beschäftigten, gerade auch mit Karriereanspruch, nutzbar ist.

”

Und das ist auch so perspektivisch nach vorne mein Blick, ich möchte schon so viel wie möglich an mobiler Telearbeit auch festhalten und ermöglichen. Also das ist für mich kein Fragezeichen mehr, sondern es hat stattzufinden. Und am Ende des Tages – und das hat natürlich mit Veränderungsprozessen im Unternehmen zu tun – agile Methoden im Arbeiten bedeutet natürlich auch, dass jeder mehr selbstverantwortlich sein soll, lieber ein bisschen weiter wegkommen von dem ganzen Messen, wann bist du da oder nicht da, und wirklich nur noch auf die Ergebnisse zu gucken. Das ist ein Kulturwandel, der eher auch dadurch gefördert wurde.

Personalverantwortlicher, Sozialdienstleister

3.3 Chance Kommunikation

Die Kommunikation und Information der Beschäftigten haben in allen Unternehmen der Fallstudien während der Pandemie deutlich zugenommen. Einen großen Anteil machten hierbei Informationen zur aktuellen Pandemielage und zu Hygienevorschriften aus. In einigen Unternehmen wurden darüber hinaus regelmäßige Umfragen und Befragungen der Beschäftigten durchgeführt. Hier zeigt sich eine Differenz zwischen denjenigen Unternehmen, die vor allem aus der Geschäftsführung Informationen weitergeben und Unternehmen, die deutliche Bemühungen um einen Austausch zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitenden erkennen lassen.

Die befragten Eltern in den Unternehmen wussten die Informationen und Kommunikationsbemühungen während der Pandemie zu schätzen. Im Falle der Beschäftigtenbefragungen wurden diese von einem Teil der Beschäftigten allerdings vor allem als "Guter Wille" wahrgenommen – ein unmittelbares Resultat aus ihren Angaben war für die Beschäftigten nicht erkennbar. In anderen Unternehmen wird hingegen deutlich, dass die Umfrageergebnisse aktiv genutzt wurden, um passgenaue Angebote während der Pandemie zu entwickeln und auch Erkenntnisse für die zukünftige Arbeitsgestaltung zu gewinnen.

Die erhöhte Flexibilität während der Pandemie hat dazu geführt, dass Vereinbarkeit noch stärker individuell ausgehandelt wurde. Eine Schlüsselposition kam dabei den Führungskräften zu, die Informationen weitertrugen und gleichzeitig selbst durch ihre Haltung als Vermittler für Vereinbarkeit auftraten. Der Kommunikation innerhalb der Teams oder Abteilungen wurde auch von den Unternehmen während der Pandemie eine besondere Bedeutung zugeschrieben. Auch für die Beschäftigten sind die jeweiligen Vorgesetzten die ersten Ansprechpersonen, wenn während der Pandemie besondere Belastungen oder Erfordernisse auftraten. Hier wurden Lösungen häufig in der individuellen Absprache mit den direkten Beteiligten gefunden. Für die Beschäftigten hat sich dadurch die Erkenntnis entwickelt, dass Vereinbarkeitsbedürfnisse auch zukünftig aktiv kommuniziert und angesprochen werden müssen und auch können.

”

Also wie gesagt, wir beschäftigen uns jetzt aktuell damit, wie wollen wir das in Zukunft. Da hat es jetzt auch schon mehrere Befragungen gegeben, im Sinne von, wie viel wollt ihr denn tatsächlich von zuhause arbeiten in Zukunft.

Personalerin, Sprachenschule

4 Corona als Motor für einen Kulturwandel?

Während der Pandemie standen die Führungskräfte in den Unternehmen vielfach vor neuen Herausforderungen. Das Leiten von mobil arbeitenden Teams oder mit wechselnder Anwesenheit war in vielen Unternehmen vor Corona nicht erprobt. Die Unternehmen reagierten mit entsprechenden Schulungsangeboten, um die Führungskräfte zu stärken. Ein besonderer Stellenwert hatte dabei die Sensibilisierung der Führungskräfte für die Belastungen ihrer Mitarbeitenden. Es wurde gefordert, aktiv auf die Beschäftigten zuzugehen und in den Austausch zu gehen, welche Unterstützung benötigt wird.

Während der Pandemie haben viele der beschäftigten Eltern die Umstellung auf Homeoffice und auch die zeitweilige Kurzarbeit nicht nur als anstrengende, sondern auch als positive Zeit erlebt, da ihnen dadurch mehr gemeinsame Zeit mit den Kindern gelang. Dies hat auch nachhaltig dazu geführt, dass die Ausweitung der Flexibilität nach der Pandemie begrüßt wird, durch die sich die Beschäftigten eine bessere Vereinbarkeit versprechen.

Nicht nur bei den Beschäftigten, auch bei den Unternehmen haben die Veränderungen durch die Pandemie häufig zur Entwicklung neuer Maßnahmen und Ideen für eine zukünftige Ausrichtung geführt. Dabei zeigt sich ein Unterschied in der kulturellen Haltung und im Selbstverständnis der Unternehmen.

Ein Teil der Unternehmen versteht sich überwiegend als Anbieter von familienbewussten Maßnahmen, sowohl vor als auch während der Pandemie. Es werden Angebote zur Verfügung gestellt, die Mitarbeitenden sind dann in der Pflicht, diese anzunehmen oder aktiv für sich passende Maßnahmen auszuhandeln.

In anderen Unternehmen herrscht ein Selbstverständnis als strategischer Partner der Beschäftigten vor. Vereinbarkeit wird als gemeinsame Gestaltungsaufgabe verstanden. Diese Haltung ist auch während der Pandemie zutage getreten und hat den Umgang mit der Krise geprägt. Die Unternehmen sind mit den Beschäftigten stärker in den Dialog gegangen und setzen sich auch für die zukünftige Gestaltung mit den Bedürfnissen der Mitarbeitenden weiter auseinander. Noch sind nicht alle Antworten auf die Frage gefunden, wie das "neue Normal" aussehen wird und kann.

Die Unternehmen haben jedoch verstanden, dass eine neue Qualität der Vereinbarkeit gefordert ist, die auf gegenseitigem Vertrauen aufbaut. Vertrauen der Arbeitgeber in die Beschäftigten als Experten für ihre Vereinbarkeitsbedürfnisse und passende Maßnahmen. Vertrauen der Beschäftigten in eine familienbewusste Haltung der Unternehmen und verbindliche Maßnahmen. Für die gemeinsame (Neu)orientierung bei der Gestaltung von Vereinbarkeit können Unternehmen und Beschäftigte vor allem von den Erfahrungen gelingender Kommunikation auf Augenhöhe in der Krise profitieren.

Ihre Ansprechpartner bei Prognos

Dr. Dagmar Weßler-Poßberg

Bereichsleitung Gesellschaftspolitik

Telefon: +49 211 91 316-157

E-Mail: d.wessler-possberg@prognos.com

Dr. David Juncke

Bereichsleitung Familienpolitik

Telefon: +49 211 91 316-103

E-Mail: david.juncke@prognos.com

prognos 

Wir geben Orientierung.

Prognos AG – Europäisches Zentrum
für Wirtschaftsforschung und
Strategieberatung