



Familienbewusstes Personalmanagement als Erfolgsfaktor

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in (Post-)Coronazeiten

Regina Ahrens

Beschäftigte in familienbewussten Unternehmen sind produktiver und seltener krank. Corona stellte das betriebliche Familienbewusstsein allerdings auf die Probe. Der Beitrag zeichnet nach, wie sich die Rahmenbedingungen für Unternehmen und berufstätige Eltern verändert haben und was Arbeitgebende berücksichtigen sollten, wenn sie auch nach der Pandemie von den Vorteilen eines familienbewussten Personalmanagements profitieren wollen.

Ein familienbewusstes Personalmanagement umfasst alle Maßnahmen, die Arbeitgebende *freiwillig* – über die gesetzlichen Regelungen hinaus – vorsehen, um ihre Beschäftigten bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu unterstützen. Seit knapp zwei Jahrzehnten wird von staatlicher Seite eine *simultane* Vereinbarkeit gefördert, also eine Berufstätigkeit auch während der Phasen von Kinderbetreuung oder Angehörigenpflege.¹ Die staatliche Vereinbarkeitspolitik umfasst Maßnahmen in den Bereichen *Zeit*, *Geld* und *Infrastruktur*. Zu den zeitbezogenen Leistungen gehören beispielsweise die Elternzeit (§ 15 ff. BEEG) und die Familienpflegezeit (§ 2 FPfZG). Geldbezogene Leistungen sind das Mutterschaftsgeld (§ 19 MuSchG), die Steuerfreiheit des Arbeitgeberzuschusses zur Kinderbetreuung (§ 3 Nr. 33 EstG) oder auch das Elterngeld (§ 1 ff. BEEG). Im Bereich der Infrastruktur stellen Länder und Kommunen staatlich subventionierte Betreuungsplätze zur Verfügung.

Unternehmen setzen staatliche Vorgaben wie beispielsweise die Elternzeit in die betriebliche Praxis um, können darüber

hinaus aber auch weitere Leistungen anbieten. Entgegen mancher Befürchtungen zeigen Studien eindeutig positive Effekte eines familienbewussten Personalmanagements: Die Motivation der Beschäftigten ist in familienbewussten Unternehmen um 31% höher als in nichtfamilienbewussten Unternehmen, die Fehlzeitenquote ist um 60% geringer, die Stellenbesetzungsdauer um 17% kürzer. Weitere positive Effekte betreffen die Mitarbeitendenproduktivität (+23%), die Qualität der Bewerberinnen und Bewerber (+26%) und die Bindung von Kundinnen und Kunden (+22%).²

Die Coronapandemie hat die Rahmenbedingungen für Unternehmen und erwerbstätige Eltern nachhaltig verändert: Als Schulen und Kinderbetreuungseinrichtungen im März 2020 erstmals schlossen, standen viele Eltern vor der Herausforderung, Beruf und Familie nicht nur *simultan* (also innerhalb ein und derselben Lebensphase), sondern auch *synchron* (also zeitgleich) vereinbaren zu müssen.³ Welche Auswirkungen hat dies auf erwerbstätige Eltern? Auf welche veränderten Rahmenbedingungen mussten Unternehmen sich einstellen? Und welche

Empfehlungen für ein familienbewusstes Personalmanagement der Zukunft lassen sich daraus ableiten?

Die Coronapandemie hat die Rahmenbedingungen für Unternehmen und erwerbstätige Eltern nachhaltig verändert.

Staatliche Vereinbarkeitspolitik während der Coronapandemie

Der Staat griff Familien zu Beginn der Pandemie zunächst vor allem mit *geldbezogenen* Leistungen unter die Arme. Eltern erhielten beispielsweise zwei Einmalzahlungen à 150 Euro pro Kind (sog. Kinderbonus), darüber hinaus gab es Änderung bei Berechnungsgrundlagen staatlicher Leistungen. Die Familienarbeit sollte dadurch wertgeschätzt werden, eine echte Entlastung für berufstätige Eltern stellte dies allerdings nicht dar. Ein bereits zu Beginn der Pandemie von der Wissenschaft gefordertes Corona-Elterngeld⁴ als Einkommensersatzleistung für Eltern, die ihre Kinder coronabedingt zu Hause betreuen mussten, wurde nicht umgesetzt. Im Frühling 2021 wurde allerdings durch eine Ergänzung des Infektionsschutzgesetzes eine Einkommensersatzleistung in Höhe von 67 % für Eltern eingeführt, die ihre Kinder aufgrund einer Schließung der Betreuungseinrichtungen oder aufgrund von Quarantäne zu Hause betreuen müssen. Änderungen bei *zeitbezogenen* Leistungen wurden vonseiten der Politik erst später initiiert.

Durch das Vierte Bevölkerungsschutzgesetz wurde der in § 45 Abs. 2 SGB V geregelte Anspruch auf sogenannte Kinderkrankentage für berufstätige Eltern, die gesetzlich krankenversichert sind und deren Kind nicht in der Schule oder Kita betreut werden kann, sukzessive (von vorher 10) auf 30 Tage für das Jahr 2021 erhöht. Für Mütter und Väter mit mehreren Kindern liegt der Anspruch momentan bei maximal 65 Tagen pro Jahr, für Alleinerziehende bei maximal 130 Tagen. Für den Fall, dass Kinderbetreuungseinrichtungen auf behördliche Anweisung geschlossen sind oder sich ein Kind in Quarantäne befindet, können sich berufstätige Eltern (unabhängig von ihrem Versicherungsstatus) darüber hinaus für bis zu zehn Wochen (Alleinerziehende: 20 Wochen) von der Arbeit freistellen lassen (§ 56 IfSG). *Infrastrukturelle* Unterstützung erhielt ein Großteil der erwerbstätigen Eltern hingegen erst verhältnismäßig spät. Zu Beginn der Pandemie hatten nur Kinder einen Anspruch auf Notbetreuung, wenn *beide* Elternteile systemrelevant beschäftigt waren oder wenn die Gefahr einer Kindeswohlgefährdung bestand. Im Laufe der Pandemie wurden die Möglichkeiten der Notbetreuung dann sukzessive ausgeweitet – dies wurde allerdings von den Bundesländern sehr unterschiedlich umgesetzt.⁵

Staatliche Leistungen während der Coronapandemie fokussierte stark auf die finanzielle und weniger auf eine infrastrukturelle Unterstützung von Familien.

Da staatliche Leistungen auch schon vor der Pandemie sehr stark auf die finanzielle Unterstützung von Familien fokussierten und infrastrukturelle Leistungen (im internationalen Vergleich) eher nachrangig waren, überrascht es nicht, dass die Familienpolitik ihrer Logik (*money first*) auch während der Pandemie treu blieb. Die Maßnahmen sind eher als Armutsprävention zu verstehen und bilden die betriebliche Realität daher nicht ab. Die Coronapandemie hat somit (erneut) gezeigt, dass Unternehmen sich nicht allein auf staatliche Maßnahmen verlassen können, wenn sie Fach- und Führungskräfte mit Familienpflichten an den Betrieb binden wollen. Aktuelle Daten zur Vereinbarkeitssituation von Müttern und Vätern bieten Anknüpfungspunkte für ein postcoronataugliches familienbewusstes Personalmanagement.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie aus Sicht von Eltern

Durch die pandemiebedingten Schul- und Kitaschließungen fiel deutlich mehr unbezahlte Familienarbeit an. Väter wendeten im ersten Lockdown zwar im Schnitt mehr Zeit für Hausarbeit und Kinderbetreuung/-beschulung auf als vor der Pandemie, dennoch wurde der zusätzliche Aufwand hauptsächlich von Müttern geschultert. Berufstätige Eltern konnten dies häufig nur leisten, indem sie auf die eigene Regeneration und Freizeit verzichteten.⁶ Schon im ersten Lockdown zeigten sich die Auswirkungen dieser zusätzlichen Belastung: Das Wohlbefinden von Eltern, insbesondere von Müttern, verschlechterte sich stärker als bei anderen Bevölkerungsgruppen.⁷ Mit zunehmender Dauer der pandemiebedingten Einschränkungen ist die Anzahl der Kinder und Jugendlichen mit psychischen Auffälligkeiten stark gestiegen.⁸ Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer blieben im Coronajahr 2020 zudem deutlich häufiger und län-

Impulse für die Praxis

- Vereinbarkeitskonflikte werden in zwei Richtungen gemessen: *Work-Family-Konflikte* geben an, dass es aufgrund der beruflichen Aufgaben schwierig ist, Zeit für die Familie zu haben. *Family-Work-Konflikte* bestehen, wenn es aufgrund von familiären Verpflichtungen schwierig ist, sich beruflich stärker zu engagieren.
- Die Coronapandemie hat die Vereinbarkeitskonflikte von Eltern – insbesondere von Müttern – verschärft.
- Mütter, die in vollzeitnaher Teilzeit beschäftigt sind, hatten im ersten Lockdown weniger Probleme, Beruf und Familie zu vereinbaren, als vor der Pandemie.
- Mütter hatten im Homeoffice während des ersten Lockdowns seltener als Väter einen ungestörten Arbeitsplatz zur Verfügung.
- Bei der Frage, wie gut Müttern und Vätern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gelingt, spielen nicht nur die vorhandenen betrieblichen Maßnahmen eine Rolle, sondern auch die Unterstützung durch den bzw. die direkte Vorgesetzte:n. Darüber hinaus beeinflussen geschlechtsspezifische Erwartungshaltungen, wie Mütter und Väter ihre eigene Vereinbarkeitssituation bewerten.

ger wegen psychischer Erkrankungen von der Arbeit fern als zuvor. Besonders betroffen waren Frauen.⁹

Ein Puzzlestück zur Erklärung dieser Daten liefert die Frage, wie leicht oder schwierig es für Eltern während der Coronapandemie war, Beruf und Familie zu vereinbaren.

Die Daten zeigen, dass es im ersten Lockdown trotz der staatlichen Unterstützung für berufstätige Eltern und insbesondere für Mütter *schwieriger* als vorher war, Beruf und Familie zu vereinbaren – und das trotz vielfach entfallender Pendelzeiten und der Arbeit im Homeoffice.¹⁰

Väter und Mütter waren insgesamt sehr unterschiedlich von Vereinbarkeitskonflikten betroffen: Während Väter (bereits vor Corona) häufiger angaben, dass berufliche Verpflichtungen es ihnen erschwerten, ihren familiären Aufgaben nachzukommen (*Work-Family-Konflikt*), hatten Mütter (bereits vor Corona) eher aufgrund ihrer familiären Verpflichtungen Schwierigkeiten damit, ihren beruflichen Aufgaben nachzukommen (*Family-Work-Konflikt*). Entsprechend berichteten Väter sowohl vor der Pandemie als auch im Sommer 2020 höhere *Work-Family-Konflikte* als Mütter; bei den *Family-Work-Konflikten* war es umgekehrt, hier lagen die Mütter vorn. Allerdings kam es zu einer Annäherung der Geschlechter: Väter hatten im Sommer 2020 ähnlich hohe *Family-Work-Konflikte* wie Mütter vor Beginn der Pandemie und Mütter hatten im Sommer 2020 ähnlich hohe *Work-Family-Konflikte* wie Väter vor Beginn der Pandemie. Auffällig ist zudem, dass während der Pandemie die befragten Mütter erstmals ähnlich stark wie die Väter empfanden, dass berufliche Verpflichtungen es ihnen erschwerten, Zeit mit ihrer Familie zu verbringen. Abbildung¹¹ verdeutlicht diese Veränderungen zwischen 2019 (vor Corona) und 2020 (während Corona).

Interessanterweise hatten Mütter, die 33 Stunden oder mehr pro Woche arbeiteten deutlich *weniger Family-Work-Konflikte* während des ersten Lockdowns als vorher. Eine mögliche Erklärung ist, dass diese Mütter bereits vor der Pandemie aufgrund ihres relativ hohen Erwerbsumfanges eine verlässliche Unterstützungsinfrastruktur aufgebaut bzw. ihren Partner systematisch in die Familien- und Hausarbeit einbezogen hatten und

dies in Zeiten der Schul- und Kitaschließungen fortführten. Möglich ist auch, dass vollzeitnah beschäftigte Mütter mental gut darauf vorbereitet waren, die familiäre und berufliche Situation ständig anzupassen und flexibel zu bleiben. Dies mag ihnen in Zeiten der Pandemie geholfen haben, trotz widriger Umstände Beruf und Familie relativ gut unter einen Hut zu bekommen. Bei den Vätern war ein hoher Anteil an Homeoffice-Tätigkeit (mehr als 50% der Arbeitszeit) während des ersten Lockdowns eine Determinante für die Verbesserung von *Family-Work-Konflikten*. Bezogen auf die *Work-Family-Konflikte* kam es zwischen 2019 und 2020 zu Verschlechterungen sowohl bei Müttern als auch bei Vätern, die zu Hause keinen ungestörten Arbeitsplatz zur Verfügung hatten. Allerdings war dies bei den Müttern deutlich häufiger der Fall als bei den Vätern: Mehr als ein Viertel der befragten Mütter berichteten, dass sie zu Hause nie oder nur selten einen ruhigen und ungestörten Arbeitsplatz zur Verfügung hatten. Von den befragten Vätern machten lediglich 11,6% diese Angabe. Die Längsschnittdaten zeigen also, dass die Arbeit von zu Hause *an sich* die Vereinbarkeit von Beruf und Familie *nicht* erleichterte.

Die Arbeit im Homeoffice an sich erleichtert nicht die Vereinbarkeit von Beruf und Familie; dies gilt im Besonderen für berufstätige Mütter.

Unterschiede zwischen Frauen und Männern

Die qualitativen Daten geben Hinweise darauf, dass dies nicht nur an den räumlichen Voraussetzungen innerhalb des Haushalts lag, sondern auch daran, wie erwerbstätige Mütter und Väter den Arbeitsplatz zu Hause miteinander verhandelten – oder eben auch nicht. Das Zitat einer Mutter (Führungskraft) aus der Studie zeigt beispielhaft, welche Auswirkungen es hatte, wenn ein Elternteil (hier: die Mutter) in räumlicher Nähe zu den Kindern (im Erdgeschoss) arbeitete, während der andere Elternteil (hier: der Vater) seinen beruflichen Aufgaben in räum-

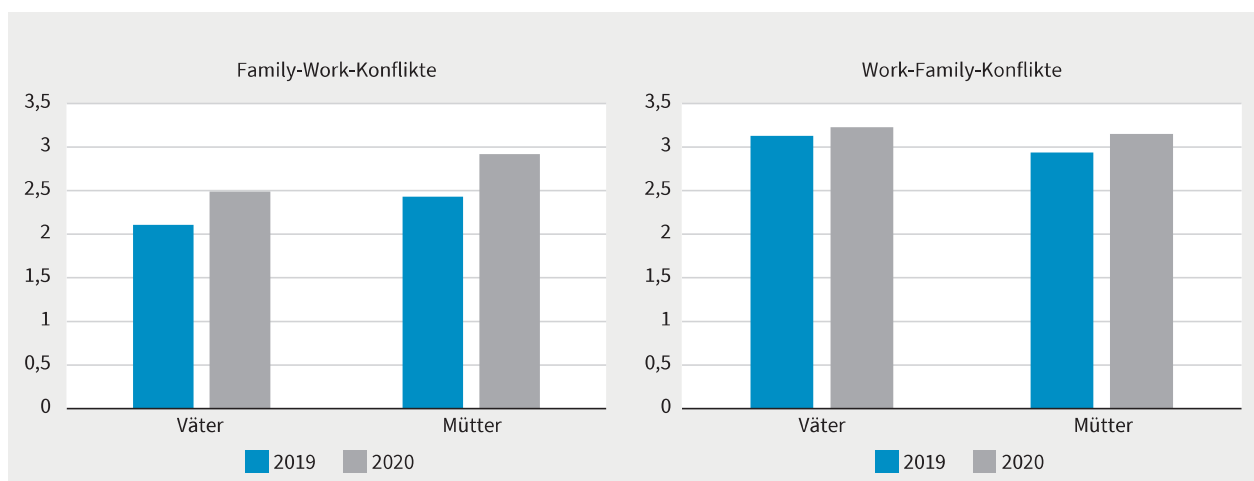


Abb. 1 Family-Work- und Work-Family-Konflikte vor und während Corona (Mütter und Väter)

licher Distanz (im Dachgeschoss) nachging: »[M]eine Tochter sagte, sie wollte nur mit mir Hausaufgaben machen und saß dann immer neben mir und so. [...] Das hat mich in der Konzentration schon gestört. [...] Mein Mann zum Beispiel war da nicht so. [...] Mein Mann hat sich in sein Büro gesetzt, Tür zu gemacht, der hat nichts mehr mitgeklagt.« (LL1). In ihrer Erzählung liefert die befragte Mutter zwar zunächst technische Gründe für diese – für sie – unvorteilhafte Verteilung der häuslichen Arbeitsplätze, indem sie ihrem Mann vorgeschlagen hat: »So jetzt tauschen wir mal das Büro, dann weißt du mal, was unten [bei den Kindern; Anm. RA] so los ist. Haben wir dann aber nie gemacht, einfach aus technischen Gründen, weil mein Equipment [...], dann hätte ich alles umstecken müssen, da hatte ich keine Lust zu.« (LL1). Gleichzeitig wird auch deutlich, dass ihre Vorstellung von einer guten Mutter eher dagegengesprochen haben mag, sich räumlich zu weit von ihren Kindern zu entfernen und nicht mehr mitzubekommen »was unten so los ist«.

Die qualitativen Analysen zeigen, welche enormen Anstrengungen gerade Führungskräfte mit Kindern unternehmen mussten, um die Balance zwischen beruflichen und familiären Anforderungen aufrechtzuerhalten. Der kontrastierende Fallvergleich von zwei Führungskräften aus der Studie verdeutlicht allerdings, wie es trotz ähnlicher Rahmenbedingungen bei unterschiedlichen Kontextfaktoren in Form von geschlechtsspezifischen Erwartungshaltungen und betrieblichen Vorgaben zu sehr unterschiedlichen Effekten bei männlichen und weiblichen Führungskräften kommen kann. Bei den beiden Führungskräften handelt es sich um eine Frau und einen Mann, deren Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sich ähneln: Beide sind Akademiker:in, verfügen über einen homeofficefähigen Arbeitsplatz, erziehen ihre Kinder getrennt im Wechselmodell mit dem Ex-Partner bzw. der Ex-Partnerin, haben kurze Wege zur Arbeit und zur Kinderbetreuung/Schule sowie zu den Großeltern der Kinder. Allerdings kündigt die Frau während der Pandemie ihren Job und wechselt aufgrund ihrer hohen Vereinbarkeitskonflikte von der Wirtschaft in den öffentlichen Dienst, während der Mann seine Abteilung erfolgreich durch die Coronapandemie führt, dabei weitgehend zufrieden mit seinem Job und mit seiner Vereinbarkeitssituation ist und einen Arbeitgeberwechsel nicht in Erwägung zieht.

Im Interview berichtet der befragte Vater davon, dass er sich grundsätzlich von seinem Arbeitgeber bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützt fühlt. Dies macht er einerseits an flexiblen Arbeitszeiten und einem relativ verlässlichen Arbeitsumfang fest, andererseits an der Tatsache, dass er sowohl während als auch schon vor der Pandemie von zu Hause aus arbeiten konnte. Letztlich half ihm die Coronapandemie sogar dabei, umfangreiche Homeoffice-Regelungen auch für seine Abteilung durchzusetzen – gegen die Vorbehalte seines Vorgesetzten. Er beschreibt dies so: »Und dann gab es halt die Diskussion so nach dem Motto: Ich kann das Labor ja auch nicht nach Hause schicken ins Homeoffice. Ich habe irgendwann gesagt: ›Aber wir können, und wir machen jetzt auch!‹ Und dann hieß es, ›Ja, in Gottes Namen, dann machen Sie es.‹ Und das hängt vielleicht auch ein bisschen mit der persönlichen Le-

Studiendesign

Die Studie »Mütter und Väter während der Corona-Pandemie« läuft seit Juni 2020 am Deutschen Jugendinstitut und an der Hochschule Hamm-Lippstadt. Im Rahmen der Studie wurden die quantitativen Daten des DJI-Survey AID:A aus dem Jahr 2019 und seiner Zusatzhebung »Corona-Blitz« vom August/September 2020 ausgewertet. Befragt wurden 772 Eltern (459 Mütter und 313 Väter) mit mindestens einem Kind unter 12 Jahren. Um die Hintergründe der pandemiebedingten Veränderungen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie näher zu untersuchen, wurden ergänzend dazu im Sommer 2020 und im Februar/März 2021 qualitative Längsschnittdaten von 20 (in der zweiten Welle: 19) Müttern und Vätern erhoben. Mehr als die Hälfte der Befragten hatte eine Führungsposition inne.

bensituation zusammen. Also mein Chef hat erwachsene Kinder, wohnt eigentlich [in einem anderen Bundesland; Anm. RA] und pendelt eben nur für die Woche hier hin. Und ich glaube, den hat das relativ wenig betroffen und deswegen konnte er mache Dinge vielleicht nicht so nachvollziehen. Aber [...] hat er mir keine Steine in den Weg gelegt.« (CC1).

Die befragte Mutter stellt im Interview ihre Vereinbarkeitssituation deutlich anders dar: Obwohl sie über einen homeofficefähigen Arbeitsplatz verfügte, durfte sie während des ersten Lockdowns nicht von zu Hause aus arbeiten, da ihre Chefs die Meinung vertraten, »dann sind wir nicht mehr effizient genug, die Firma leidet darunter, die [Anm. RA] haben es einfach nicht erlaubt« (RR1). In ihrem speziellen Fall führte dies dazu, dass »der Chef angeordnet hat, [...] dass ich die Kinder mit ins Büro nehmen soll. [...] Und dann hat er gesagt: ›Ja, ja, die Kinder, die können ja einfach in dem Besprechungsraum ihr Homeschooling machen und dann kannst du ja ganz normal arbeiten.‹ Das funktioniert nicht [...], einen Siebtklässler unterrichten und nebenbei KOMPLETT normal arbeiten. Das Besprechungszimmer ist obendrein im Keller, also er hatte sich gedacht, die Kinder brauchen einfach kein Tageslicht und das geht so.« (RR1). Dennoch fügt sie sich zunächst, bringt ihre Kinder mit ins Büro, beschult sie parallel zur Arbeit und arbeitet über mehrere Monate hinweg an sieben Tagen in der Woche, um die Arbeitszeit aufzuholen, die sie durch das Homeschooling verloren hatte. Als sich ihr Arbeitsvolumen über den Sommer dann noch weiter steigert und ihr Vorgesetzter ihr den bereits bewilligten Urlaub streicht, kündigt sie.

Welche Aspekte können als Erklärung für diesen unterschiedlichen Umgang mit der Situation herangezogen werden?

Geschlechtsspezifische Erwartungshaltungen

Übereinstimmend mit anderen Studien¹² zeigt der kontrastierende Fallvergleich einerseits die zentrale Rolle der Vorgesetzten. Die Frage, ob sie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie aktiv unterstützen, oder zumindest »keine Steine in den Weg legen«, ist ausschlaggebend dafür, wie gut den Beschäftigten die Ver-

einbarkeit von Beruf und Familie gelingt. Andererseits verdeutlichen die Daten auch, dass das Vorhandensein familienbewusster Maßnahmen und eine vereinbarkeitsfördernde Einstellung von Führungskräften nicht allein zur Verringerung von Vereinbarkeitskonflikten führen. Die qualitativen Längsschnittdaten zeigen, dass Mütter und Väter über geschlechterspezifische Erwartungshaltungen verfügen, die sie entweder selbst an sich stellen oder die von ihrem sozialen Umfeld an sie gestellt werden: Während sich für viele der befragten Väter eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie eher dadurch auszeichnet, morgens die Kinder in den Kindergarten zu bringen und abends rechtzeitig zur Gutenachtgeschichte wieder zu Hause zu sein, dominieren in vielen Interviews mit Müttern Aussagen wie »die Mutter muss auch für die Kinder da sein. Also meine Kinder hätten mich viel mehr gebraucht und das war nicht gut. Also ich habe es alles hingekriegt, aber ich habe mich echt schlecht dabei gefühlt«. (RR1).

Das Verhalten der Vorgesetzten gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist ausschlaggebend dafür, wie gut sich Familie und Beruf vereinbaren lassen.

Diese und ähnliche Aussagen verdeutlichen, dass die Erwartungshaltung an und von Vätern eher ist, dass sie den Hauptteil des Familieneinkommens erwirtschaften. Nebenher sollen sie auch für die Familie da sein. Die Erwartungshaltung an und von Müttern ist eher, dass sie den Hauptteil der Kinderbetreuung und Haushaltsführung übernehmen. Nebenher sollen sie auch erwerbstätig sein. Diese Erwartungshaltungen beeinflussen das, was Beschäftigte als »gute« oder »schlechte« Vereinbarkeitssituation empfinden, wo sie Vereinbarkeitskonflikte identifizieren und welche betrieblichen Unterstützungsmaßnahmen sie benötigen.

Fazit

An diesen geschlechtsspezifischen Erwartungshaltungen sollten familienbewusste Maßnahmen ansetzen. Dies gelingt am besten, indem auf betrieblicher Ebene mit *role models*, also Vorbildern für Männer und Frauen in Führungspositionen, gearbeitet wird. Konkret kann das bedeuten, dass im Unternehmen offen über Mütter in Führungspositionen und/oder über männliche Führungskräfte, die (mehr als zwei Monate) Elternzeit nehmen oder Teilzeit arbeiten, kommuniziert wird. Das Signal sollte dabei lauten: »Mütter können beruflich erfolgreich sein!« und »Männer können aktive Väter sein!«. Der Effekt kann durch ein Mentoring-Programm noch verstärkt werden. Als weitere Maßnahme bietet es sich an, Vereinbarkeitskonflikte im Unternehmen (innerhalb von Teams/zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter) proaktiv zu bearbeiten, z. B. mithilfe von präventiven Mediationsangeboten.¹³ Mediative Ansätze bieten den Vorteil, dass sie nicht nur in akuten Konfliktsituationen hohe Erfolgsquoten erreichen, sondern

auch bei kalten Konflikten dazu beitragen, dass Interessen offengelegt und Verständnis für die jeweils andere Seite entwickelt werden kann. Dieses Verständnis kann dann wiederum dafür genutzt werden, tragfähige Vereinbarkeitslösungen zu entwickeln, die entsprechend des Magischen Dreiecks¹⁴ sowohl die betrieblichen Interessen als auch die Bedarfe der Beschäftigten und die rechtlichen Rahmenbedingungen berücksichtigen.

Anmerkungen

- 1 Gerlach, I.: Familienpolitik, 2. Aufl., Wiesbaden 2010.
- 2 Schneider, A. K./Schein, C.: Nicht-staatliche Akteure in der Familienpolitik. Die besondere Bedeutung von Arbeitgebenden. In: Gerlach, I. (Hrsg.): Elternschaft. Zwischen Autonomie und Unterstützung, Wiesbaden 2017, S. 161–195.
- 3 Ahrens, R.: Beruf und Familie in Zeiten von Corona – Synchroner Vereinbarkeit als Herausforderung. In: Badura, B. et al.: (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2021. Betriebliche Prävention stärken – Lehren aus der Pandemie, Berlin/Heidelberg 2021, S. 363–376. <https://doi.org/jzq7>.
- 4 DIW Berlin: DIW-ÖkonomInnen fordern Corona-Elterngeld, um erwerbstätige Eltern zu entlasten, 16.04.2020, (www.diw.de), <https://tinyurl.com/reztu9e8> (letzter Zugriff: 03.11.2021).
- 5 Blum, S./Dobrotic, I.: Die Kita- und Schulschließungen in der COVID-19-Pandemie. In: DDS – Die Deutsche Schule (Beiheft 17), 2021, S. 81–99.
- 6 Bujard, M. et al.: Eltern während der Corona Krise. Zur Improvisation gezwungen. Hrsg. v. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung. Wiesbaden 2020. Online verfügbar unter (www.bib.bund.de), <https://tinyurl.com/4dju6dn4> (letzter Zugriff: 03.11.2021).
- 7 Zoch, G./Bächmann, A.-C./Vicari, B.: Care-Arrangements and Parental Well-Being During the COVID-19 Pandemic in Germany, Bamberg 2020. <https://doi.org/jzq9>.
- 8 Ravens-Sieberer, U. et al.: Impact of the COVID-19 pandemic on quality of life and mental health in children and adolescents in Germany. In: European child & adolescent psychiatry, 2021. <https://doi.org/gjtsn4>.
- 9 DAK: Psychoreport 2021. Entwicklungen der psychischen Erkrankungen im Job: 2010–2010. Online verfügbar unter (www.dak.de), <https://tinyurl.com/3cwry96n> (letzter Zugriff: 03.11.2021).
- 10 Buschmeyer, A./Ahrens, R./Zerle-Elsäßer, C.: Wo ist das (gute) alte Leben hin? Doing Family und Vereinbarkeitsmanagement in der Corona-Krise. In: GENDER. Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft, 2021, H. 2, S. 11–28; Zerle-Elsäßer, C./Buschmeyer, A./Ahrens, R.: Struggling to »do family« during COVID-19: Evidence from a German Mixed-Methods-Study. In: International Journal of Care and Caring, 6. Jg., 2022, H. 1–2, S. 103–121. <https://doi.org/jzrb>.
- 11 Quelle: AID:A 2019 und Corona-Blitz, eigene Berechnungen. N = 255 erwerbstätige Mütter und N = 257 erwerbstätige Väter. Für eine bessere Darstellung wurde die ursprünglich verwendete Skala (1 = große Konflikte, 6 = keine Konflikte) umkodiert in 6 = große Konflikte, 1 = keine Konflikte. Die Unterschiede zwischen den Family-Work-Konflikten bei Müttern und Vätern und zwischen 2019 und 2020 sind statistisch signifikant. Sowohl bei den Family-Work als auch bei den Work-Family-Konflikten zeigte sich eine sehr hohe Varianz.
- 12 Siehe zum Beispiel Schneider, H.: Betriebliches Familienbewusstsein aus der Sicht von Führungskräften – Ergebnisse einer Pilotstudie. In: Gerlach, I./Schneider, H. (Hrsg.): Betriebliche Familienpolitik. Kontexte, Messungen und Effekte, Wiesbaden 2012, S. 191–207.
- 13 Roß, R.: Work-Life-Balance: Individuelle Daueraufgabe im Spannungsfeld divergierender Interessen. Möglichkeiten der Unterstützung durch Mediation im Arbeitsleben. In: Der pädagogische Blick, 2005, H. 13. S. 145–159.

Zusammenfassung

Die Coronapandemie hat die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erschwert. Mütter und Väter haben sich zwar hinsichtlich ihrer erlebten Vereinbarkeitskonflikte angeglichen, dennoch war es vor allem für Mütter deutlich schwieriger als zuvor, Familie und Beruf zu vereinbaren. Neben rechtlichen Rahmenbedingungen, betrieblichen Vorgaben und der Umsetzung durch Führungskräfte scheinen auch geschlechtsspezifische Erwartungshaltungen einen Einfluss darauf zu haben, wie männliche und weibliche Führungskräfte mit dieser Herausforderung umgehen. Der Beitrag betont, wie wichtig es bei der Umsetzung einer zukunftsfähigen familienbewussten Personalpolitik ist, diese Erwartungshaltungen bei der (Weiter-)Entwicklung entsprechender Maßnahmen mitzudenken.

Abstract

The COVID-19 pandemic complicated the reconciliation of work and family life. Although data show an alignment between mothers and fathers concerning their family-work- and work-family-conflicts during the first lockdown, it was more difficult for mothers to reconcile work and family duties during the pandemic. Other than legal and corporate requirements (including support given by executive managers), gendered expectations seem to have an influence on how male and female executive personnel deal with the COVID-19 related reconciliation challenges. This paper argues that it is crucial for corporations to incorporate the knowledge about gendered expectations into family-friendly measures.

- 14 Ahrens, R.: Betriebliches Familienbewusstsein und Doing Family. In: Burkowski, P. et al. (Hrsg.): Familienorientierung in der Kirche groß machen. Evangelische Arbeitgeber*innen zwischen Innovation und Tradition auf dem Weg in die neue Arbeitswelt. Leipzig 2022, S. 30–51.



Dr. Regina Ahrens
Wirtschaftsmediatorin
und Mama-Coach
mail@reginaahrens.de