

Arbeiterinnenschutzgesetz. Begründet wurden sie insbesondere mit dem Schutz der Familie. Sie verboten die Beschäftigung von Frauen in bestimmten Fabrikationszweigen. 1891 wurde für Industriearbeiterinnen die maximale Arbeitszeit auf elf Stunden pro Tag begrenzt und Nachtarbeit verboten.⁹ Durch die Beschränkung auf die Industrieproduktion waren die Regelungen jedoch nur auf einen relativ kleinen Teil der erwerbstätigen Frauen anwendbar und drängten diese gerade aus den vergleichsweise gut bezahlten Tätigkeiten. *Schmitt* ordnet die Regelungen deshalb als primär geschlechterpolitische „Inszenierung“ ein.¹⁰

1878 wurde zudem ein, später erweitertes, Beschäftigungsverbot in den ersten Wochen nach der Geburt eingeführt und – anders als bei sonstigen Schutzgesetzen – eine geringe ans Krankengeld angelehnte Ausgleichszahlung vorgesehen. In der Weimarer Republik wurde der Mutterschutz 1927 um ein Kündigungsverbot ergänzt, die Lücke in der finanziellen Absicherung blieb jedoch bestehen.

Im Nationalsozialismus wurden Frauen entsprechend dem NS-Frauen- und Mutterbild zunächst systematisch aus dem Erwerbsleben verdrängt. Erst als mit den Kriegsvorbereitungen der Arbeitskräftebedarf stieg, wurde Frauenarbeit gezielt gefördert.¹¹ Wie schon während des Ersten Weltkrieges zeigte sich hier die „Reservefunktion“ von Frauenarbeit. Gleichzeitig wurde die Schutzgesetzgebung für Frauen, die dem NS-Rassenbild entsprachen, erweitert. In der Bundesrepublik hielt man – trotz des Grundrechts auf Gleichberechtigung aus Art. 3 Abs. 2 GG – an der Hausfrauenehe als gesetzlichem Leitbild fest, zementiert durch Reformen wie die Einführung der güterrechtlichen Zugewinnngemeinschaft oder des Ehegattensplittings. Ganz anders in der DDR: Dort richteten sich Gesetze am Modell der werktätigen Mutter aus; jedoch traf die Doppelbelastung durch Familienarbeit weiterhin vor allem Frauen.

In der BRD entfaltete das Gleichberechtigungsgebot auch im Arbeitsrecht nicht sein emanzipatorisches Potenzial: Zwar erklärte das Bundesarbeitsgericht (BAG) sog. Frauenlöhne durch

Abschlagsklauseln auf die Tariflöhne der Männer 1955 für verfassungswidrig, jedoch wurden diese vielfach nur durch sog. Leichtlohngruppen ersetzt – diese Umgehungsstrategie hatte das BAG in seinem Urteil selbst angeregt.¹² Auch die kaiserzeitlichen Sonderregelungen erwiesen sich als erstaunlich langlebig: Das Nachtarbeitsverbot für Frauen wurde erst 1992 durch das Bundesverfassungsgericht für verfassungswidrig erklärt,¹³ das Beschäftigungsverbot für Frauen etwa im Bauhauptgewerbe wurde 1994 und im Untertagebergbau sogar erst 2009 aufgehoben. Die Wechselwirkung zwischen gesetzlichen Leitbildern, institutionellen Strukturen und gesellschaftlichen Einstellungen zeigt ein deutsch-deutscher Vergleich: Während 1994 in Westdeutschland noch gut zwanzig Prozent der Frauen das Ernährermodell befürworteten, waren es in Ostdeutschland nur etwa fünf Prozent.¹⁴

Dieser kurze Abriss zeigt die historische Prägekraft, die der Schutz-Topos seit dem Kaiserreich auf die Regulierung von Müttererwerbstätigkeit hatte: Er trug maßgeblich dazu bei, das Ernährermodell mit Mitteln des Rechts gesellschaftlich zu verfestigen und wirkte trotz des Gleichberechtigungsgebots in der BRD fort. Die Geschichte des Mutterschutzes zeigt aber auch das Potenzial von Schutzgesetzgebung, zur Vereinbarkeit von Elternschaft und Erwerbsarbeit beizutragen.

9 Schmitt, Sabine: Der Arbeiterinnenschutz im deutschen Kaiserreich, Zur Konstruktion der schutzbedürftigen Arbeiterin, Stuttgart 1995, S. 81 ff., 98 ff.

10 Hausen, Karin (Fn. 8), S. 721.; Schmitt, Sabine (Fn. 9), S. 214.

11 Edel, Ute: Die Entwicklung des Mutterschutzrechtes in Deutschland, Frankfurt a.M. 1992, S. 70 ff., 74 ff.

12 BAGE 1, 258, insb. 268 f.

13 BVerfGE 85, 191.

14 Hofäcker, Dirk / Lück, Detlev: Zustimmung zu traditionellem Alleinverdienermodell auf dem Rückzug: Einstellungen von Frauen zur geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung im internationalen Vergleich, Informationsdienst Soziale Indikatoren 32 (2004), S. 12–15 (13, 15).

DOI: 10.5771/1866-377X-2026-2-75

Schutz rund um Schwangerschaft und Care-Arbeit durch geschlechtergerechten Arbeitsschutz als Teil der Unternehmenskultur

Marianne Weg

ehemals Abteilungsleiterin für Arbeitsmarktpolitik und Arbeitsschutzpolitik in einem Landesministerium

1. Fokussierung auf Schwangerschaft und Care ist nötig, darf aber den Horizont nicht einengen

Die Forderung klingt paradox – was ist gemeint?

Ich sehe ein Gleichstellungsrisiko in Debatten, die sich nahezu ausschließlich darum drehen, dass Frauen diejenigen Beschäftigten

sind, bei denen vom Berufsstart bis zur Rente Schwangerschaft, Mutterschaft und Care-Arbeit als dauerhafte Limitierungen in Beruf und Arbeitswelt wirken. Wenn diese Themen dominieren, treten berufliche Qualifikationen und Kompetenzen von Frauen, ihre Erwerbsmotivation und Leistungsfähigkeit in den Schatten – als seien Frauen nur durch ihren genderspezifischen Schutzbedarf definiert. In der Lebensverlaufs-perspektive stehen rund 45 aktive Jahre für Ausbildung und Beruf zur Verfügung: dies nicht nur Männern, nicht nur Frauen mit einem Lebensplan ohne Kinder,

sondern auch Frauen, die Kinder gebären und Care-Arbeit leisten oder die ihre Eltern im Alter betreuen.

In wieviel Jahren ihres Lebens Schwangerschaft und Kinderbetreuung tatsächlich für Frauen prägend sind, hängt vor allem von der Kinderzahl ab.¹ Nur bei mehreren Kindern in größeren Abständen ist der Hauptteil der möglichen Erwerbsjahre von Schwangerschaft und Care-Arbeit mitbestimmt. Diese zeitlich-biographischen Aspekte der Vereinbarkeit von Beruf und Mutterschaft sollten nicht völlig vergessen werden.

Schwangere brauchen wirksamen Mutterschutz, erwerbstätige Mütter mit Care-Aufgaben brauchen zeitliche Freiräume und Entlastung an ihrem Arbeitsplatz. Als Schutz vor lebenslangen Nachteilen benötigen sie aber auch – vorher, gleichzeitig und anschließend – alle Maßnahmen für Diskriminierungsschutz und Gleichstellung, die wir für Frauen in Beruf und Arbeitswelt fordern: Entgeltgleichheit und faire, angemessene Vergütungen, betriebliche Personalpolitik, die Karriereförderung transparent, planbar und zugänglich gestaltet und bei betrieblichen Umstrukturierungen und Digitalisierung benachteiligte Gruppen „mitnimmt“. Natürlich gehören Wege in Teilzeit und vor allem auch in Vollzeit dazu. Bei den Forderungen nach Schutz bei Schwangerschaft, Mutterschaft und Care muss dieser Gesamthorizont im Blick bleiben. Es sollte nicht für beide Ansätze unverbunden nebeneinander agiert und gestritten werden. Sonst liefern wir einen Beitrag zur Self-Fulfilling Prophecy, dass Beruf und Kind zusammen einfach nicht funktionieren.

Für Frauen, die sich ein Kind wünschen, schwanger werden, sich aufreiben zwischen ihrer bezahlten Arbeit und den Anforderungen der Familie, machen Qualität und Perspektive ihrer Erwerbsarbeit einen entscheidenden Unterschied: Bei stressiger Arbeit zum Mindestlohn, ohne Anerkennung, ohne Aussicht auf berufliches Vorankommen, kann eine Schwangere den einkommensmäßig und mit Rückkehrzusage abgesicherten Schutz vor solcher Arbeit als den besseren Weg sehen. Frauen, die im Supermarkt an der Bedientheke stehen, als Reinigungskraft arbeiten, Sendungen im Onlinehandel packen, in der Elektroindustrie Platinen zusammenlöten oder Kleinteile zusammenbauen, wünschen sich, sobald ihre Schwangerschaft feststeht, nicht etwa beschäftigungssichernden Arbeitsschutz, sondern ein Beschäftigungsverbot, am besten ab sofort, es gibt ja Mutterschutzlohn.

Die Negativwirkung auf die betrieblichen Strukturen liegt auf der Hand: Je mehr es normal ist, dass Schwangere und Mütter mit Care-Arbeit aus persönlichen Gründen aus dem Betrieb verschwinden – phasenweise mit ihrer ganzen Arbeitszeit, längerfristig in Teilzeit – desto weniger Interesse besteht im Betrieb, die Arbeitsbedingungen so umzugestalten, dass sie auch bei Schwangerschaft und für Vereinbarkeit von Beruf und Familie passen. Damit das nicht so bleibt, brauchen Schwangere und Mütter positive Arbeitsgestaltung und Gesundheitsschutz (im Folgenden kurz: Arbeitsschutz) mit dem ausdrücklichen Auftrag, Geschlechtergerechtigkeit strukturell und individuell zu verwirklichen.

2. Politik für Gleichstellung in Beruf und Arbeitswelt – auch schwanger und mit Kind?

Die Politik für Gleichstellung von Frauen am Arbeitsmarkt begann in der alten BRD in den 1960er und 1970er Jahren mit Forderungen

nach Lohngleichheit und Öffnung von gewerblich-technischen Berufen und Führungspositionen. Es ging um Gleichbehandlung und Frauenförderung. Dabei stand der Arbeitsschutz, klassisch-patriarchalisch, der Chancengleichheit durchaus im Wege. Unsere gleichstellungspolitische Kritik blieb allerdings dabei stehen, die Beseitigung diskriminierender Vorschriften des Frauenausschutzes zu fordern. Aber Arbeitsschutz muss darüber hinausgehen. Er muss die Chancen von Frauen auf gesundheitlich tragbare kontinuierliche Berufsverläufe verbessern, indem er physischen und psychischen Fehlbelastungen entgegenwirkt, die Frauen am Arbeitsplatz besonders betreffen. Dieses Thema kam lange Zeit in Gleichstellungsdebatten und Frauenförderplänen so gut wie gar nicht vor.

Für den Schutzbedarf in der Schwangerschaft und den ersten Lebensjahren des Kindes wurden Rechtsansprüche auf abgesicherte Freistellung geschaffen und ausgebaut: Mutterschaftsurlaubsgesetz 1979, Bundeserziehungsgeldgesetz 1986, Bundeselterngeld und Elternzeitgesetz 2006. Das geschah ohne strategische Verknüpfung mit der Politik für Gleichstellung am Arbeitsmarkt. Erst das Mutterschutzgesetz (MuSchG) von 2018 formuliert die doppelte Zielsetzung Gesundheitsschutz und diskriminierungsfreie Weiterbeschäftigung.

Bis heute liegt der Fokus für Vereinbarkeit von Beruf, Kind und Care auf der Arbeitszeit: weniger Stunden, flexible Arbeitszeiten, abgesicherte Freistellung – Arbeitssicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz ein blinder Fleck?

3. Geschlechtergerechter Arbeitsschutz, insbesondere Mutterschutz

Fürsorglich-aussperrender Arbeitsschutz nützt nicht, sondern schadet. Eine neue Sichtweise auf Schwangerschaft und Mutterschaft ist nötig. Zwar steht der beschäftigungssichernde Mutterschutz seit 2018 im Gesetz, nicht das Beschäftigungsverbot als Königsweg zum Schutz der Schwangeren. Aber das einzige Beispiel einer starken Initiative für diskriminierungsfreie Weiterbeschäftigung ist der fächerübergreifende Konsens über „Operative Tätigkeiten in Schwangerschaft und Stillzeit“: Ärztinnen-Netzwerke haben ihn erarbeitet und ihre sämtlichen Berufsverbände dazu gebracht, ihn zu beschließen und sich in der Praxis dafür stark zu machen.² Die Umsetzung in der Breite der Betriebe und Branchen ist dagegen

- 1 Bei den Frauenjahrgängen mit abgeschlossener fertiler Phase variieren die Anteile der Frauen mit unterschiedlicher Kinderzahl bzw. Frauen, die kinderlos geblieben sind: Exemplarisch für alle Frauen der Jahrgänge 1973 bis 1977 sehen die Daten 2022 (Alter zwischen 45 und 49) so aus: 24 % haben ein Kind, 38 % zwei Kinder, 18 % drei oder mehr Kinder. 20 % sind kinderlos, online: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Geburten/kinderlosigkeit-und-mutterschaft.html> (Zugriff: 10.01.2026). Die Teilzeitquoten sind bei Müttern kleiner Kinder am höchsten. Von den Müttern, deren jüngstes Kind zwischen 15 und 17 Jahre alt ist, arbeiten allerdings immer noch 59 % in Teilzeit, online: https://www.wsi.de/data/wsi_gdp_ze-teilzeit-03.pdf (Zugriff: 10.01.2026).
- 2 Online: https://dgou.de/fileadmin/OPIdS/Dokumente/Fächerübergreifender_Konsens_in_der_Chirurgie_operative_Tätigkeiten_in_Schwangerschaft_und_Stillzeit.pdf (Zugriff: 11.01.2026).

Zum Hintergrund: Mathiessen-Kreuder, Ursula: Das betriebliche Beschäftigungsverbot für schwangere Ärztinnen – ein kritischer Bericht aus der anwaltlichen Praxis, djbZ 3/2022, S. 123 ff., <https://doi.org/10.5771/1866-377X-2022-3-123>.

bisher ausgeblieben: Gefährdungen werden vielfach nicht ermittelt, mit der Schwangeren wird nicht über Erleichterungen am Arbeitsplatz gesprochen. Ihnen wird eher nahegelegt, zuhause zu bleiben, am besten gleich, und sowieso, wenn das Kind da ist und das MuSchG auch noch den Schutz von Stillzeiten fordert. Oder umgekehrt: Die Schwangere hat weiter überlange Arbeitszeiten, wird für Wochenendschichten eingeteilt, oder soll sogar während der Mutterschutzfrist aushelfen, „wenn’s brennt“. Alles Verstöße gegen die klaren Gebote und Verbote des MuSchG.³

Mutterschutz muss proaktiv ansetzen, das fordert das Gesetz: Mutterschutzerfordernisse müssen im Kontext der allgemeinen Gefährdungsbeurteilung mitgeprüft werden, bereits bevor sich an einem Arbeitsplatz eine Frau schwanger meldet.⁴ Sobald dann der Fall eintritt, ist die individuelle Gefährdungsbeurteilung Pflicht. Für Schwangere gibt es zwingende Beschäftigungsverbote, über die es nichts zu verhandeln gibt: z.B. Nachtarbeit,⁵ Mehrarbeit, Akkord- und getaktete Arbeit. Insgesamt sind das wenige „Extras“, für die der Betrieb Lösungen bei Schichtplangestaltung und Aufgabenzuweisung vordenken sollte.⁶ Bei allen anderen Belastungen und Risiken gilt: „Unverantwortbare Gefährdungen“ für die einzelne Schwangere und ihr Kind müssen verhindert werden, d.h. Gefährdungen sind zu beseitigen oder auf ein gesundheitlich verantwortbares Maß (nicht zwingend auf null) zu reduzieren.

Die hierfür erforderlichen Arbeitsschutzmaßnahmen dehnen den allgemeinen arbeitsschutzrechtlichen Rahmen nicht aus; sie gehen nicht über die gewöhnlichen Arbeitsschutzaufgaben hinaus: allgemein-präventive und personenbezogen-situative Gefährdungsbeurteilungen, Stufenkonzept für Schutzmaßnahmen. Maßnahmen für das gesundheitlich sichere Weiterarbeiten der schwangeren Frau sind nichts Abseitiges, keine Extravaganz.⁷

Mutterschutz muss endlich als Teil des allgemeinen Arbeitsschutzes anerkannt werden, gleichwertig zu den anderen Handlungsfeldern wie z.B. Betriebssicherheit, Gefahrstoffe, Arbeitsstättengestaltung. Arbeitgeber, staatliche Aufsichtsbehörden und Unfallversicherungen als die gesetzlich Verantwortlichen müssen ihn in ihre Praxis integrieren. Würde der Arbeitsschutz Maßnahmen zum Abbau einer unverantwortbaren Gefährdung für Schwangere, statt sich zu sperren, präventiv in der Breite umsetzen, wäre das ein Mehrwert für den Gesundheitsschutz aller Beschäftigten im Betrieb. Aller.

Auch die Forderung, dass der betriebliche Arbeitsschutz Aufmerksamkeit für die Situation von Beschäftigten mit familiärer Care-Arbeit entwickeln muss, überschreitet den normalen Aufgabenhorizont nicht: Das Arbeitsschutzgesetz verpflichtet Arbeitgeber*innen zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit sowie zur Berücksichtigung spezieller Gefahren für besonders schutzbedürftige Gruppen; es benennt auch psychische Belastungen als Gefährdungsfaktor – lauter Leitplanken, um die Belastungen durch familiäre Care-Arbeit mit ins Blickfeld der Verantwortlichen zu rücken.

In Publikationen und im Regelwerk der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherungen (DGUV) zum Präventionsfeld „Gesundheit bei der Arbeit“ wird die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als ein Thema für den betrieblichen Arbeitsschutz erwähnt. Die Dinge kommen in Bewegung, auch wenn im betrieblichen Arbeitsschutzalltag und beim Handeln der Aufsichtsbehörden noch wenig passiert.

Gemäß dem rechtlichen Rahmen müssen Unternehmen im Handlungsfeld Arbeitsschutz – im Übrigen natürlich auch in den Personal- und Organisationsabteilungen – Schwangeren und Müttern mit Care-Aufgaben genauso Beachtung widmen wie auch anderen Gruppen mit besonderen Belangen und Schutzbedarf: z.B. Älteren oder Beschäftigten mit eingeschränkter Arbeitsfähigkeit, muslimischen Beschäftigten im Ramadan oder Beschäftigten mit sozialen Lebensinhalten wie Ehrenamt und Nachbarschaftshilfe.

Für Schwangere und Mütter, die transgener sind bzw. intersektionale Diskriminierungsmerkmale tragen, ist zu erwarten, dass sie besonders stark mit Problemen im Betrieb zu kämpfen haben, sobald sie ihre Schwangerschaft anzeigen; ebenso, dass sie besonders unter Mehrfachbelastung leiden, auch weil sie sich häufiger in prekären Arbeitsverhältnissen befinden.

Gegenwärtig wird der Arbeitsschutz, vom Mutterschutz abgesehen, besonders mit folgenden Genderthemen adressiert: Stress und psychische Belastungen als für Frauen überproportional zu verzeichnende Risiken, physische Gewalt in frauentypischen Dienstleistungsberufen, sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz als Gefährdung, somit auch ein Arbeitsschutzthema, nicht nur Diskriminierungstatbestand – alles Belastungen, die für eine Schwangere oder eine alleinerziehende Mutter nochmals gravierender sind. Thematisiert wird mittlerweile auch der bislang beschwiegene Schutzbedarf bei Menstruation und Menopause.⁸ All diese Themen sind in den verschiedenen Kreisen der Arbeitsschutz-Community angekommen, aber bis die Umsetzung selbstverständlich wird, ist noch ein weiter Weg zurückzulegen.

- 3 Beispiele aus der anwaltlichen Praxis: Sandra Runge: Praktische Vollzugsdefizite beim Mutterschutzgesetz, Legal Tribune Online vom 06.03.2026, online: https://www.lto.de/persistent/a_id/59459 (Zugriff: 12.03.2026); Winge, Susanne / Wohleben, Odette / Nebe, Katja / Hoffer, Marie (Zentrum für Sozialforschung Halle): Evaluation Mutterschutzgesetz: Bericht, BMFSFJ (Hrsg.), Berlin 2023 online: <https://www.bmfsfj.bund.de/resource/blob/222598/e2bb3222715945c35f78ab47d378db8d/evaluation-mutterschutzgesetz-bericht-data.pdf> (Zugriff: 12.03.2026); Pfahl, Svenja / Unrau, Eugen: Erfahrungen mit dem Mutterschutz am Arbeitsplatz, DGB-Studie 2022, online: <https://www.sowitra.de/umsetzung-mutterschutz/> (Zugriff: 12.03.2026).
- 4 Diese Pflicht wurde 2024 durch das Vierte Bürokratieentlastungsgesetz (Art. 54) eingeschränkt. Hierzu kritisch: Nebe, Katja: Keine Abkehr vom präventiven und beschäftigungsfördernden Mutterschutz unter dem Deckmantel der „Bürokratieentlastung“, Arbeit und Recht 2024, S. 406–407.
- 5 Unzulässig ist auch die Beschäftigung von Schwangeren mit Sonn- und Feiertagsarbeit, eine Ausnahme, die sich gesundheitlich kaum begründen lässt.
- 6 Mit Planungsflexibilität wird ja auch reagiert, wenn Personal aus anderen Gründen ausfällt: längere Arbeitsunfähigkeit, vorübergehend eingeschränkte Einsatzfähigkeit, betriebliches Eingliederungsmanagement, Freistellung für Weiterbildung.
- 7 Zur Illustration: ergonomische Anpassungen des Arbeitsplatzes, Sitzgelegenheit in Stehverufen, Schutz vor Gefahrstoffexposition, technische Hilfsmittel beim Heben und Tragen von Lasten, stärker selbstbestimmte, flexiblere Arbeitsdurchführung, Vermeidung von Dauerstress, Variationen der persönlichen Schutzausrüstung, die am individuellen Körper gut passen.
- 8 Schutzbedarf qua Geschlecht wird an vielen Themen festgemacht, mit unterschiedlichem Hintergrund: Biologie einerseits, Gender und Care andererseits. Eine kritische Reflexion dieser Themen im Gesamtzusammenhang und im Hinblick auf das Bild der Frau in der Arbeitswelt und das Ziel Geschlechtergerechtigkeit ist überfällig.

4. Zeit für Neues Denken

Im betrieblichen Arbeitsschutz: Mutterschutz in der Schwangerschaft und Stillzeit muss endlich als gesetzliche Arbeitsschutzaufgabe verstanden und gleichwertig umgesetzt werden. Da ist die Sachlage klar. Schwieriger ist es mit dem Arbeitsschutz für Mütter, deren Care-Arbeit praktisch eine zweite Schicht bedeutet: Wer im Betrieb die Gefährdungsbeurteilung für den Arbeitsplatz erstellt, kann diese mit Care zusammenhängende Belastung ja nicht bewerten und das irgendwie zusammenrechnen. Die Arbeitsschutzverantwortlichen sollten aber ihre Aufgabe darin sehen, alle Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung zur Reduzierung von Stress und physischen Belastungen umzusetzen – genau wie sie gehalten sind, das für ältere oder gesundheitlich eingeschränkte Arbeitnehmer*innen zu tun.

Im Recht: Der arbeitsschutzrechtliche Rahmen ist vorhanden, aber die Vollzugsdefizite halten sich hartnäckig. Deshalb muss rechtspolitisch diskutiert werden, mit welchen Konkretisierungen die Ziele und Aufgaben von geschlechtergerechtem Arbeitsschutz einschließlich Mutterschutz noch expliziter verankert und die Umsetzung gesichert werden sollte.⁹ Last but not least sollte das MuSchG im Bundesarbeitsministerium ressortieren – die Zuständigkeit des Bundesfamilienministeriums schwächt den gesetzlichen Ausschuss für Mutterschutz, der die Umsetzungsvorgaben für die Betriebe gestalten soll, und fördert das Missverständnis von Mutterschutz als Familienpolitik.

In der Unternehmenskultur: „Vielfalt“ ist nicht genug. „Familienfreundlichkeit“ auch nicht. Frauen müssen auch bei Schwangerschaft, Mutterschaft und Care-Arbeit als Beschäftigte mit ihren Potenzialen respektiert und, was die Verwirklichung

von Karrieren und kontinuierlichen Berufsbiografien betrifft, gleichgestellt werden. Man sollte sich nicht damit beruhigen, dass es doch ein betriebliches Diversity-Management¹⁰ oder ein Audit Beruf und Familie gibt – notwendig sind geschlechtersensible Arbeitsschutzkonzepte und umfassende Gleichstellungspläne.

In den Katalogen zu Werten einer Unternehmenskultur lesen wir: Nachhaltigkeit, Verantwortlichkeit, Integrität, Vielfalt und Inklusion, Innovation, Respekt. Sie sollen extern wie intern die Unternehmenspolitik leiten. Aus ihnen könnte mühelos auch die Gleichstellung von Frauen im Allgemeinen und der Schwangeren sowie der erwerbstätigen Mütter im Besonderen abgeleitet werden. Die Erfahrung spricht aber eher für einen blinden Fleck. Deshalb ist ein ausdrückliches Commitment zu Geschlechtergerechtigkeit und Gleichstellung im Unternehmensleitbild nicht verzichtbar.

- 9 Hierzu bereits: Nebe, Katja, und Weg, Marianne: Schützt das Arbeitsschutzrecht Frauen und Männer gleichermaßen? in: Weg, Marianne / Stolz-Willig, Brigitte (Hrsg.): *Agenda Gute Arbeit: geschlechtergerecht!* Hamburg 2014, S. 210–229. Ferner: Stellungnahme des djb 2016-21 vom 09.09.2016 zum Gesetzesentwurf zur Neuregelung des Mutterschutzrechts, online: <https://www.djb.de/presse/stellungnahmen/detail/st16-21> (Zugriff: 31.01.2026).
- 10 Diversity Management als Unternehmenskonzept hat die Aufgabe, Diskriminierungen abzubauen bzw. zu verhindern. Dass dieser Anspruch durchweg nur selektiv erfüllt wird, kann hier nicht vertieft werden. Hierzu: Mehr Diversität, mehr Gewinn? Ein Faktencheck zu Diversität in Unternehmen, online: <https://www.bosch-stiftung.de/de/stories/diversitaet-in-unternehmen> (Zugriff: 21.01.2026).

DOI: 10.5771/1866-377X-2026-2-78

Familiengerechte Personalpolitik gestalten

Dr. Eileen Peters

Wissenschaftliche Referentin am Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung

Ricarda Scholz

Leiterin des Projekts „Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten“ des DGB Bundesvorstands

Eine zentrale Herausforderung moderner Personalpolitik besteht darin, Sorgearbeit und Erwerbsarbeit nicht länger als gegensätzliche Sphären zu behandeln, sondern als miteinander verflochtene Bestandteile der Lebensverläufe von Beschäftigten. Familiengerechte Personalpolitik rückt diese Verflechtung ins Zentrum organisationaler Entscheidungen und nimmt Abstand von einer Arbeitsorganisation, die Sorgverantwortung als Störfall betrachtet. Sie orientiert sich an der empirischen Realität: ein Großteil der Beschäftigten in Deutschland übernimmt im Laufe ihres Erwerbslebens Verantwortung für Kinder oder Pflegebedürftige.¹ Von diesem

Normalfall ausgehend müssen personalpolitische Strukturen, Prozesse und Erwartungen auf betrieblicher Ebene neu justiert werden.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird viel zu oft als individuelles Problem einzelner Mütter, und nicht als strukturelle Gestaltungsaufgabe von Betrieben und Dienststellen verstanden. Familiengerechte Personalpolitik setzt dort an, wo klassische Personalpolitik an ein männliches Normarbeitsmodell anknüpft, das zeitlich unbegrenzte Verfügbarkeit, lineare Erwerbsverläufe und die Abwesenheit von Sorgeverantwortung implizit voraussetzt.² Dieses Modell prägt weiterhin in vielen Betrieben und Dienststellen Personalentscheidungen, Leistungsbewertungen und Karrierepfade und benachteiligt insbesondere Frauen und Mütter, die nach wie

- 1 Prognos: Familienfreundliche Arbeitgeber: Die Attraktivitätsstudie. Was Mütter, Väter und pflegende Angehörige wollen und was Unternehmen tun können, Berlin 2024.
- 2 William, Joan C. / Blair-Loy, Mary / Berdahl, Jennifer L.: Cultural Schemas, Social Class, and the Flexibility Stigma, *Journal of Social Issues* 69(2) (2013), S. 209–234.