



Maud Pagel

60, begann ihr Arbeitsleben 1962 bei der Deutschen Bundespost. Neben ihrer beruflichen Karriere verfolgte sie eine gewerkschaftliche. Sie war 20 Jahre als Betriebsrätin tätig – bei der Telekom AG zuletzt im Gesamtbetriebsrat und auch als Arbeitnehmervertreterin im Aufsichtsrat. Seit 1998 ist Maud Pagel Leiterin des Bereiches Chancengleichheit & Diversity im Konzern der Deutschen Telekom.

„Die alten Rollenmuster leben weiter“

Teilzeitarbeit ist nach wie vor eine weibliche Domäne, Auszeiten werden in Zeiten von Arbeitsplatzabbau kaum genommen. Umso bedeutsamer ist der Schub, den ein Beschäftigungsbündnis mit strikter 34-Stunden-Woche für die Work-Life-Balance brachte, sagt die Diversity-Expertin der Telekom, Maud Pagel.

Mit Maud Pagel, Leiterin des Bereiches Chancengleichheit & Diversity der Deutschen Telekom AG, sprach **Helene Conrady** in Bonn.

■ Was bedeutet Work-Life-Balance für Sie?

Es bezeichnet die Fähigkeit, aber auch die Möglichkeit, ein ausgeglichenes, gesundes Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben herzustellen. Arbeit ist ein Teil des Privatlebens und umgekehrt. Aber man muss Wege finden, wie man beides in einer guten Balance hält. Wie die Balance im Detail beschaffen ist, muss jeder Mensch selbst entscheiden. Aber die Unternehmen können dafür – und sollten dies auch – Möglichkeiten schaffen. Die Deutsche Telekom macht ihren rund 244 000 Beschäftigten eine ganze Reihe von Angeboten.

Wie zum Beispiel betriebseigene Kindertagesstätten.

Stimmt! Aber denken Sie jetzt bitte nicht, dass Work-Life-Balance nur Familien angeht. Man darf es nicht auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf reduzieren, was leider oft getan wird. Alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sollten die Möglichkeit haben, Beruf und Privatleben so aufeinander abzustimmen, wie es zu ihren individuellen Bedürfnissen passt. Auch Singles, Mitarbeiter, die Ehrenämter ausüben, oder Beschäftigte, die gewerkschaftlich aktiv sind, haben ein Interesse daran. Nicht zu vergessen diejenigen, die ein Elternteil pflegen. Und ich weiß auch: Flexible Arbeitszeiten →

→ sind eines der wichtigsten Instrumente der Work-Life-Balance. Und da bietet die Telekom alle nur denkbaren Möglichkeiten: von Teilzeitarbeit über Telearbeit bis hin zu den Time-out-Modellen. Wer will, kann sogar einige Jahre aussteigen.

Wie viele Arbeitnehmer machen von einem befristeten Ausstieg Gebrauch?

Wir haben festgestellt, dass die Nachfrage nach den Time-out-Modellen in den letzten Jahren zurückgegangen ist. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten scheuen sich viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihren Job befristet aufzugeben. Das ist verständlich. Aber der Bedarf ist da: Die Mehrheit unserer Beschäftigten hat in unserer Mitarbeiterumfrage deutlich gemacht, dass Work-Life-Balance für sie einen hohen Stellenwert besitzt, aber die Praxis spiegelt das nicht. Der Grund: Die alte Rollenverteilung zwischen Frauen und Männern besteht nach wie vor.

Was heißt das konkret?

Das Interesse an reduzierten oder flexiblen Arbeitszeiten ist bei den männlichen Beschäftigten sehr gering. Teilzeitarbeit ist bei uns ganz überwiegend weiblich. Von den rund 20 700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die im Konzern mit einer reduzierten Wochenarbeitszeit arbeiten, sind 86 Prozent Frauen. Anders sieht es bei den rund 3500 alternierenden Telearbeitsplätzen aus, hier sind weibliche und männliche Beschäftigte gleichermaßen vertreten.

Trotzdem beobachten Sie, dass Frauen zu stark in alten Rollenmustern verharren.

Warum machen vor allem Frauen Teilzeit? Weil sie immer noch die große Last der Familienarbeit übernehmen. Für mich persönlich war ökonomische Unabhängigkeit immer ein entscheidender Punkt. Ich frage mich, warum nicht mehr Frauen dieses Ziel verfolgen. Warum pochen sie nicht darauf, dass auch ihre Männer partnerschaftlich die Arbeitszeit reduzieren? Damit wäre für beide eine Work-Life-Balance möglich. Dass dies möglich ist, weiß ich aus persönlicher Erfahrung. Insgesamt finde ich die derzeitige Entwicklung sehr bedauerlich. Noch nie in der Geschichte unseres Landes hatten wir so gut qualifizierte Frauen wie heute, und sie nehmen die Chancen, die sich daraus ergeben, nicht wahr bzw. werden auch teilweise daran gehindert.

Mit anderen Worten: Frauen stehen sich selbst im Weg?

Ich beobachte derzeit einen Trend, dass sich zum Teil gerade jüngere Frauen wieder auf alte Rollenmuster besinnen und sich aus der Erwerbstätigkeit zurückziehen. In der wirtschaftlich angespannten Lage scheuen sie oft die harte Auseinandersetzung, den Kampf, den das Arbeitsleben mit sich bringt. Es ist nachvollziehbar, aber nicht richtig.

30 Jahre nach dem Beginn der zweiten Frauenbewegung hat sich also Ihrer Ansicht nach nur wenig in Deutschland verändert?

Im internationalen Vergleich ist die Frauenerwerbsquote hier noch immer am unteren Level. In Deutschland wird die Erwerbstätigkeit von Frauen – anders als in Frankreich – nicht genug gefördert. Es werden keine ausreichende Betreuungsmöglichkeiten für Kinder, vor allem für Säuglinge und Kleinkinder, angeboten, es fehlt die Ganztagsbetreuung. Das ist ein großes Problem, denn wenn Sie sich die demografische Entwicklung ansehen, dann sehen Sie, dass Unternehmen langfristig nicht auf Frauen als Mitarbeiterinnen verzichten können. Sie müssen also etwas tun, um für Frauen attraktiv zu sein.

Ist die Telekom darauf vorbereitet?

Ich denke ja. Aus unserer jährlichen Mitarbeiter-Befragung wissen wir, dass unsere Mitarbeiterinnen sehr zufrieden mit dem Unternehmen sind – tendenziell zufriedener als ihre männlichen Kollegen.

Was kann ein Unternehmen tun, etwa im Kontext der Bündnisse für Familie, die die rot-grüne Regierung anregt hat?

Wir sind dabei, eine interne Demografie-Strategie zu entwickeln. Dazu gehören zum einen Konzepte für eine älter werdende Belegschaft. Dazu zugehören natürlich auch Kindertagesstätten. Aktuell betreiben wir eine in Bonn auf dem T-Mobile-Campus mit Platz für 30 Kinder ab drei Monaten. Dazu bietet unsere Beteiligungsgesellschaft T-Online in Darmstadt 15 Plätze für unter Dreijährige an. Außerdem werden in München rund 20 Kinder in einer Kindergartengruppe betreut, und wir bauen zwei weitere Kindertagesstätten an den beschäftigungsstärksten Standorten Bonn und Darmstadt auf. Für alle anderen Standorte werden wir ab 2006 einen so ge-



»Gerade jüngere Frauen ziehen sich wieder aus der Erwerbstätigkeit zurück. In der wirtschaftlich angespannten Lage scheuen sie oft die harte Auseinandersetzung, die das Arbeitsleben mit sich bringt.«

Maud Pagel

nannten Familienfonds einrichten, in den alle Unternehmensbereiche eine feste Summe pro Jahr einzahlen. Damit wollen wir familienfördernde Maßnahmen vorrangig in Zusammenarbeit mit den lokalen Bündnissen für Familie finanzieren.

Was kosten denn die Einrichtung und der Betrieb einer Kita?

Nur so viel: Es ist kostspielig. Kostentreiber sind drei Bedingungen, die wir aufstellen: Lange Öffnungszeiten von rund elf Stunden, nahezu die Hälfte der Plätze muss für Kleinstkinder im Alter ab drei Monaten und ein Teil der Plätze für Notfälle reserviert werden. Also für Familien, in denen aus irgendwelchen Gründen die normale Kinderbetreuung ausfällt. Gerade die ersten beiden Bedingungen sind wirkliche Kostentreiber, denn dadurch benötigen Sie nicht nur mehr Räume als in anderen Kitas, sondern auch mehr Betreuungspersonal.

Erhält das Unternehmen Zuschüsse von der öffentlichen Hand?

Teilweise von den Kommunen, aber genau das macht es kompliziert, weil die Kommunen unterschiedliche gesetzliche Regelungen haben. So können in einer Stadt Kinder ab dem vierten Monat betreut werden, in einer anderen erst ab dem sechsten. Und eine Förderung über kommunale oder Landesgrenzen hinweg ist selten vorgesehen.

Vorläufiges Fazit Ihrer Äußerungen: Work-Life-Balance zu entwickeln, ist auch für ein Unternehmen ein hartes Stück Arbeit. Müssen Sie regelrecht Aufklärung betreiben?

Unbedingt. Wir thematisieren Fragen der Work-Life-Balance in unseren internen Publikationen und im Diversity-Portal des konzerninternen Intranets. Dort haben wir vor etwa sechs Monaten auch eine nicht-kommerzielle Plattform „Job und Familie“ eingerichtet, um sich über Babysitter oder den Verkauf von Kindersachen auszutauschen. Sie wird sehr gut angenommen.

Spielt auch das Beschäftigungsbündnis für die Work-Life-Balance eine Rolle? Seit März 2004 gilt ja für 84 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Konzernzentrale und bei der T-Com die 34-Stunden-Woche.

In der Tat kam der größte Schub in Sachen Work-Life-Balance mit unserem Beschäftigungsbündnis, das wir mit unserem Sozialpartner abgeschlossen haben.

Zu den Eckpunkten gehört eine Verkürzung der Wochenarbeitszeit auf 34 Stunden bei Teillohnausgleich. Da wir darauf achten, dass diese Arbeitszeit auch eingehalten wird, um gleichzeitig neue Stellen zu schaffen, verlagert sich das Arbeitspensum, das vorher von einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin erledigt wurde, zwangsläufig auf mehrere Schultern. Faktisch haben rund 4 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jetzt eine Vier-Tage-Woche. Bei den anderen Beschäftigten ist die Arbeitszeit ähnlich flexibel gestaltet.

Müssen auch die Führungskräfte umdenken?

Sie müssen sich daran gewöhnen, dass ihre Ansprechpartner wechseln. Und siehe, es funktioniert! Flexibilisierung ist erlebbar geworden, und dadurch ändern sich die Einstellungen – auch die der männlichen Chefs. Wahrscheinlich brauchen wir eigentlich Männer-Aufklärungsprogramme (lacht). Trotzdem glaube ich, dass die entscheidenden Impulse für Veränderungen von den Frauen kommen müssen. Aber Frauen neigen oftmals dazu, Macht zu verteuern, und wollen lieber vor allem für ihre Sozialkompetenzen geschätzt werden. Das ist ein großer Fehler. ■

Männlein oder Weiblein? Die Gäste von Maud Pagel können wählen – bei den Süßigkeiten.

