



Was Fachkräfte anzieht

11 Gestaltungsmöglichkeiten für
mehr Vereinbarkeit von Familie und
Beruf für Betriebs- & Personalräte



Impressum

Herausgeber
DGB-Bundesvorstand
Projekt »Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten«
Keithstraße 1, 10787 Berlin
www.vereinbarkeit.dgb.de

V. i. S. d. P.
Elke Hannack

Stand
August 2025

Text & Redaktion
Projektteam »Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten«

Gestaltung
YEAH.de

Druck & kostenfreie Bestellung
DCM Druck Center Meckenheim GmbH
www.dgb-bestellservice.de/vereinbarkeit-gestalten

Gefördert vom:



Bundesministerium
für Bildung, Familie, Senioren,
Frauen und Jugend

Vereinbarkeit gestalten & Fachkräfte sichern

Als Betriebs- oder Personalräte könnt ihr viel tun, um Arbeitsplätze attraktiver für Fachkräfte zu gestalten. Ihr könnt Lösungen schaffen, damit Beschäftigte Familie und Beruf besser unter einen Hut bekommen. Nicht alle Instrumente passen für alle Arbeitsstellen oder Teams, aber es gibt für alle Situationen passende Maßnahmen.

Im Folgenden findet ihr 11 Ideen, wie ihr als Gremium Vereinbarkeit konkret gestalten könnt. Sie dienen zur Anregung und zeigen, was möglich ist.

Die Punkte richten sich an Betriebs- & Personalräte gleichermaßen. Viele der Rechte und Pflichten des Betriebsrats gelten analog für die Personalratsgremien des öffentlichen Dienstes.

Ihr seid neugierig geworden und wollt aktiv werden?

Unser Angebot für euch:

- **Coaching & Beratung für Betriebs- & Personalratsgremien**
Ihr wollt Vereinbarkeit bei euch vor Ort erreichen?
Wir erarbeiten mit euch passgenaue Strategien, sinnvolle Maßnahmen – und finden heraus, wie ihr das als Gremium umsetzt.
- **Interesse geweckt?**
Auf unserer Website vereinbarkeit.dgb.de findet ihr alle Informationen zu unserem Coaching- und Beratungsangebot, Toolboxen und Veranstaltungen.
- **Euer erster Schritt – ganz einfach**
Termin zum Erstgespräch vereinbaren:
vereinbarkeit@dgb.de
- **Unser Angebot ist kostenfrei**

1. Familiengerechte Arbeitskultur

Unternehmen und Dienststellen, die auf eine familien-gerechte Arbeitskultur setzen, sind attraktiver für Fachkräfte. Denn **rund 80% der Beschäftigten bewerten die Vereinbarkeit von Familie und Beruf als essen-ziell für ihr Arbeitsleben** (Prognos 2024). Um familien-gerechte Lösungen umzusetzen, kann der Betriebsrat seine Mitbestimmungsrechte nutzen, etwa nach § 87 Abs.1 Nr.2 BetrVG. Diese bieten einen rechtlichen Rahmen für die Ausgestaltung von Betriebsvereinba-rungen.

Mögliche Schritte:

- Bekenntnis des Arbeitgebers zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf einfordern
- Bedarfe ermitteln z. B. durch Befragung der Beschäftigten zu Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Betriebs-/Dienstvereinbarung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf verhandeln und abschließen
- Umsetzung sicherstellen und klare Kommunika-tion von familiengerechten Maßnahmen fördern



2. Flexible Arbeitszeiten

Flexible Arbeitszeitmodelle, wie Gleitzeit, Arbeitszeitkonten oder Brückenteilzeit, erlauben es Beschäftigten, ihre Arbeitszeiten individuell zu gestalten. Ein wichtiger Baustein für mehr Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Zentral für die Beschäftigten ist die Arbeitszeitsouveränität. Das lohnt sich auch für den Arbeitgeber. Beschäftigte mit eigenem Handlungsspielraum bei der Arbeitszeit sind zufriedener (BAuA 2023). Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats gemäß §87 Abs.1 Nr.2 BetrVG ermöglichen es, entsprechende Betriebsvereinbarungen zu initiieren, die den betrieblichen Erfordernissen und den Bedürfnissen der Beschäftigten gerecht werden.

Mögliche Maßnahmen:

- Betriebs-/Dienstvereinbarung zu flexiblen Arbeitszeiten abschließen, wie z. B. Gleitzeit, Arbeitszeitkonten oder familienfreundliche Schichtmodelle
- Wahlmöglichkeiten der Tarifverträge zwischen Zeit und Geld nutzen
- Über gesetzliche Regelungen informieren, wie z. B. befristete Brückenteilzeit oder Teilzeitarbeit während der Elternzeit



3. Arbeitszeitvolumen passend zur Lebensphase

Über die Hälfte der Beschäftigten wünschen sich mehr Möglichkeiten für einen Wechsel zwischen Voll- und Teilzeit (Prognos 2024). Betriebs- & Personalräte sollten daran arbeiten, dass die **Arbeitszeitgestaltung so angepasst wird, dass sie unterschiedlichen Lebensphasen und Vereinbarkeitsanforderungen gerecht wird.** Frauen wollen oft mehr arbeiten, können ihre Arbeitszeitwünsche v. a. aufgrund familiärer Verpflichtungen aber seltener umsetzen (Bertelsmann 2021). Hier können gezielte Gespräche und Vereinbarungen auf Basis der Mitbestimmungsrechte nach § 87 BetrVG einen wesentlichen Beitrag leisten.

Mögliche Maßnahmen:

- Regelmäßige Gespräche mit Beschäftigten führen, die Sorgearbeit leisten
- Arbeitszeitvolumen der Beschäftigten evaluieren und Zufriedenheit abfragen
- Möglichkeiten, wie z. B. Brückenteilzeit, Job-sharing oder eine neue Verteilung im Team klar kommunizieren
- In der Personalplanung zeitweise Wechsel zwischen Arbeitszeitvolumina mitdenken



4. Ortsflexibles Arbeiten

Wer lange und oft pendelt, ist gesundheitlich und zeitlich stärker belastet und häufiger krankgeschrieben (HBS 2018). Beschäftigte in Unternehmen, die Homeoffice-Möglichkeiten anbieten, sind zufriedener (DIW 2024). Betriebs- & Personalräte sollten daher, wenn betrieblich möglich, flexible Arbeitsmodelle wie mobile Arbeit oder Homeoffice unterstützen, um die Zufriedenheit der Beschäftigten zu erhöhen und Vereinbarkeit zu fördern. Auch hier können Mitbestimmungsrechte, beispielsweise nach § 87 Abs. 1 Nr. 14 BetrVG, als Grundlage für entsprechende Vereinbarungen dienen.

Mögliche Maßnahmen:

- Betriebs-/Dienstvereinbarungen zu mobiler Arbeit, Homeoffice und Remote-Arbeit abschließen
- Arbeitsprozesse digitalisieren und Datenschutz beachten
- Kommunikation digitalisieren und sicherstellen, dass alle teilhaben können
- Arbeitsschutz sicher stellen u. a. mit Blick auf Erreichbarkeiten, Ruhezeiten und psychische Belastungen



5. Planbare und begleitete Familienzeiten

Maßnahmen, die reibungslose Übergänge in und aus Mutterschutz, Elternzeit oder Pflege ermöglichen, sind entscheidend für die Fachkräftesicherung. Die Wahrscheinlichkeit, dass Frauen nach der Elternzeit beruflich wieder Fuß fassen, steigt z. B. um etwa 60%, wenn sie Spielräume bei Anfang und Ende ihres Arbeitstages haben (HBS 2018). Deshalb sollte der Betriebs- oder Personalrat besonders auf die Planung und Begleitung von Familienzeiten achten. So wird wertvolle Fachkompetenz erhalten und Vereinbarkeit von Familie und Beruf gefördert.

Mögliche Maßnahmen:

- Betriebs-/Dienstvereinbarungen zu Elternzeit und Wiedereinstieg sowie Pflege abschließen
- Betriebliche Serviceleistungen und feste Ansprechpersonen für Eltern und pflegende Angehörige einrichten
- Frühzeitige und engmaschige Kommunikation mit Beschäftigten aufnehmen
- Nachhaltige Personalplanung und Vertretungsregelungen einrichten
- Mentor*innen für den Wiedereinstieg finden und begleiten



6. Kinderbetreuung und Pflege

Betriebliche Unterstützung bei der Kinderbetreuung steigert die Bindung und Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Gleichzeitig ist es wichtig, auch Freistellungsregelungen zur Pflege von Angehörigen zu fördern. 78% der pflegenden Beschäftigten empfinden solche oder ähnliche Regelungen als essenziell (FES 2019). Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats nach §87 BetrVG bieten den rechtlichen Rahmen, um **Betriebsvereinbarungen zu initiieren, die den vielfältigen Bedürfnissen gerecht werden.**

Mögliche Maßnahmen:

- Arbeitszeitregelungen, die kurzfristige Freistellungen oder eine veränderte Lage der Arbeitszeit ermöglichen
- Für die Bedarfe von pflegenden Angehörigen sensibilisieren und klare betriebliche Regelungen treffen
- Unterstützung bei der Suche nach Kinderbetreuung oder punktuelle Kinderbetreuung in Notfällen oder bei betrieblichen Fort- und Weiterbildungen anbieten

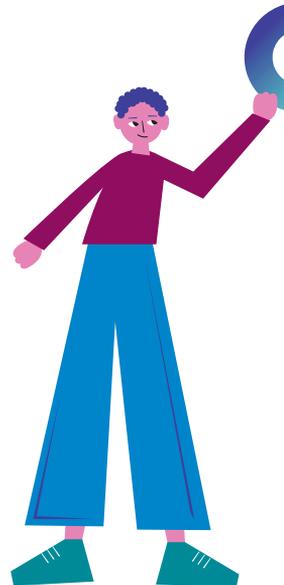


7. Nachhaltige Gesundheitsförderung und Prävention

Die Umsetzung von betrieblichen Gesundheitsprogrammen und Präventionsmaßnahmen wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit und langfristige Leistungsfähigkeit aus (iga-Report 2019). Ein wichtiger Faktor für die Fachkräftesicherung. Auch eine nachhaltige Personalplanung beugt Stress, Belastung und höheren Krankenständen vor. Das ist besonders wichtig für Beschäftigte, die durch ihre Verantwortung für Familie und Beruf doppelt belastet sind. Betriebs- & Personalräte spielen eine zentrale Rolle, indem sie den gesundheitlichen Bedarf der Beschäftigten ermitteln und ihre Mitbestimmungsrechte z. B. im Bereich der Gefährdungsbeurteilung nutzen.

Mögliche Maßnahmen:

- Regelmäßige Gesundheitsbefragung von Beschäftigten, inkl. Erfassung der Situation von Eltern und Pflegenden
- Umsetzung von Gefährdungsbeurteilungen geltend machen
- Maßnahmen zur Gesundheitsförderung ableiten
- Personaleinsatzplanung und -bemessung auf Gesundheitsförderung und Prävention überwachen



8. Aufstiegsmöglichkeiten in Teilzeit

Auch in Teilzeitmodellen müssen klare Entwicklungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen sichtbar sein.

Frauen arbeiten häufiger in Teilzeit und sind dadurch stärker benachteiligt (HBS 2025). Betriebsräte können hier auf Basis der Mitbestimmungsrechte aus § 99 BetrVG und der Vereinbarungsinitiativen gemäß § 77 BetrVG konkrete Vorschläge erarbeiten, um sicherzustellen, dass auch Teilzeitkräfte ihr volles Potenzial entfalten können.

Mögliche Maßnahmen:

- Regelmäßige Personalentwicklungsgespräche mit Einbindung der Interessenvertretung einfordern
- Rückkehrgespräche schon vor dem Wiedereinstieg nach einer familienbedingten Auszeit vereinbaren
- Frauenförderplan verhandeln und etablieren
- Job-Sharing-Möglichkeiten entwickeln und bewerben



9. Familiengerechte Weiterbildung und Qualifizierung

Gezielte Fortbildungsmaßnahmen und berufliche Qualifizierungsprogramme sind essenziell, um Fachkräfte langfristig zu binden und weiterzuentwickeln. Betriebs- & Personalräte können unter Berufung auf §80 BetrVG den Ausbau familiengerechter Weiterbildungsangebote fördern. Das bedeutet, dass **Qualifizierungsangebote nicht ausschließlich in Vollzeit und in Präsenz stattfinden sollten**, sondern auch flexible, digitale und zeitlich angepasste Formate zur Verfügung stehen müssen.

Mögliche Maßnahmen:

- Eine Arbeitskultur unterstützen, die familien-gerechte Qualifizierung mitdenkt
- Teilzeitformate für berufliche Weiterbildung einführen
- Kinderbetreuung bei Vollzeitformaten der beruflichen Weiterbildung sicherstellen
- Modulare und zeitunabhängige Qualifizierung entwickeln, z. B. durch Online-Plattformen
- Sicherstellen, dass Beschäftigte mit Sorgeverantwortung an Weiterbildungs- und Qualifizierungsangeboten teilnehmen
- Bei Neueinstellungen und personellen Einzelmaßnahmen auf Chancengerechtigkeit von Teilzeitkräften achten



10. Mentoring und Stammtische

Der Aufbau von Mentoringprogrammen und informellen Netzwerken, wie Stammtischen, **stärkt den internen Zusammenhalt und die fachliche Entwicklung.** Betriebs- & Personalräte können durch die Förderung solcher Initiativen den internen Austausch intensivieren und so zu einer positiven und familiengerechten Arbeitskultur beitragen.

Mögliche Maßnahmen:

- Bedarfe und Bereitschaft für solche Angebote auf Betriebs- & Personalversammlungen abfragen
- Auf Mentoring-/Stammtisch-Angebote durch eigene Kommunikation hinweisen, z. B. am schwarzen Brett, durch Newsletter, auf Betriebs- oder Personalversammlungen etc.
- Angebote unterstützen z. B. durch Bereitstellung von Räumlichkeiten



11. Maßnahmen, die zum Leben passen

Ein Großteil der Beschäftigten muss über den gesamten Lebensverlauf Familie und Beruf unter einen Hut bringen. Die Anforderungen verändern sich mit der Zeit: Mal steht Kinderbetreuung, mal Pflege im Mittelpunkt – im Fall der Fälle sogar gleichzeitig. Familiengerechte Maßnahmen und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten, die den gesamten Lebensverlauf der Beschäftigten berücksichtigen, verbessern die Mitarbeitendenbindung (BMFSFJ 2023, DIW 2010). Betriebs- & Personalräte können individuelle Entwicklungsmöglichkeiten fördern, die auch wechselnde Lebenssituationen und familiäre Verpflichtungen berücksichtigen.

Mögliche Maßnahmen:

- Regelmäßig über Vereinbarkeitsangebote informieren
- Informativveranstaltungen zu den Themen Mutterschutz, Elternzeit oder Pflege anbieten
- Bei Personal- oder Entwicklungsgesprächen auf die unterschiedlichen Anforderungen in Lebensphasen achten
- Führungskräfte fortbilden und für Vereinbarkeitsthemen sensibilisieren
- Vereinbarungen mit dem Arbeitgeber zum Wiedereinstieg nach familienbedingten Auszeiten treffen

Quellen:

BAuA (2023): Arbeitszeitreport Deutschland.

Bertelsmann (2021): Zwischen Wunsch und Wirklichkeit.

BMFSFJ (2023): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2023.

DIW (2010): Arbeitszufriedenheit und flexible Arbeitszeiten.

DIW (2024): Wochenbericht. Homeoffice auch nach Ende der Pandemiemaßnahmen weit verbreitet.

FES (2019): Vereinbarkeit von Pflege und Beruf.

HBS (2018) Gleitzeit hilft Müttern beim Wiedereinstieg in den Beruf – Hans-Böckler-Stiftung.

HBS (2025): Und es gibt ihn doch! Der Gender Training Gap bei betrieblichen Weiterbildungen.

iga-Report (2019): Wirksamkeit und Nutzen arbeitsweltbezogener Gesundheitsförderung und Prävention.

Prognos (2024): Die Attraktivitätsstudie.

