

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.

vor den größten Anteil unbezahlter Sorgearbeit leisten.³ Aber auch Väter und männliche pflegende Angehörige, deren Erwerbsverhalten nicht dem Ideal entspricht, stoßen an betriebliche Grenzen.⁴

Viele Väter äußern den Wunsch, mehr Zeit für ihre Familie zu haben.⁵ Die Mehrheit der Eltern strebt eine gleichberechtigte Aufteilung von bezahlter und unbezahlter Arbeit an.⁶ In der Praxis wird dies jedoch nur von wenigen Paaren umgesetzt. Personalpolitik in Betrieben und Dienststellen spielt dabei eine zentrale Rolle als Gatekeeper betrieblicher Normen. Eine familiengerechte Personalpolitik berücksichtigt die vielfältigen familiären Anforderungen im Lebensverlauf von Beschäftigten (z. B. Elternschaft, Pflege, Trennung) und entwickelt dafür betriebliche Lösungen. Sie setzt wirksame Normen, indem sie Mütter und Väter gleichermaßen ausdrücklich als Zielgruppe von Vereinbarkeitsmaßnahmen adressiert und kürzere Erwerbsarbeitszeiten von Vätern gezielt fördert. Formalisierte und transparente Regelungen zeigen Wirkung: In Betrieben und Dienststellen mit klar geregelter Vereinbarkeit sind Väter deutlich eher bereit, ihre Erwerbsarbeitszeit zu reduzieren und Sorgearbeit gleichberechtigt zu übernehmen.⁷

Was familiengerechte Personalpolitik konkret bedeutet, variiert je nach Branche, Betriebsgröße, Beschäftigtenstruktur und regionalem Kontext (z. B. örtliche Betreuungsinfrastruktur für Kinder und Pflegebedürftige). Entscheidend ist nicht ein einheitlicher Maßnahmenkatalog, sondern ein bedarfsorientierter, strukturierter Prozess mit kollektiv ausgehandelten und transparenten Rahmenbedingungen. Betriebs- und Personalräte haben dabei eine Schlüsselrolle,⁸ indem sie individuelle Erfahrungen bündeln, strukturelle Probleme sichtbar machen und diese mit Betriebs- und Dienstvereinbarungen in verbindliche Regelungen übersetzen. Es handelt sich um einen fundamentalen Veränderungsprozess, der personalpolitische Strukturen, Prozesse und Erwartungen neu verhandelt und nachhaltig implementiert.⁹

Schwangerschaft, Elternzeit und Wiedereinstieg: Personalpolitik in sensiblen Übergängen

Ein zentrales Beispiel für familiengerechte Personalpolitik ist der Umgang mit Schwangerschaft, Elternzeit und Wiedereinstieg. Dieses Thema betrifft nicht nur gebärende Personen, sondern ebenso ihre Partner*innen. Dass Menschen schwanger und Kinder geboren werden, wird in der Arbeitswelt auf Grund der persistenten Orientierung am männlichen Normarbeitermodell nach wie vor als Ausnahmefall bewertet. Das erste Gespräch mit der Führungskraft prägt entscheidend, ob Elternschaft als selbstverständlicher Teil betrieblicher Realität oder als Belastung gerahmt wird, mit entsprechendem Einfluss auf das Erleben der Beschäftigten.

Ebenso sensibel sind die Phasen der Elternzeit sowie des Wiedereinstiegs. Nicht selten reagieren Organisationen überrascht oder zurückhaltend, wenn Beschäftigte mit Sorgeverantwortung zurückkehren. Ein wichtiges Element für einen gelungenen Wiedereinstieg ist der Zugang zu Fort- und Weiterbildung, der angesichts des Wandels der Arbeitswelt zunehmend an Bedeutung für die Beschäftigungssicherheit gewinnt – insbesondere nach längeren Erwerbsunterbrechungen. Familiäre Verpflichtungen sind der Hauptgrund, weshalb Mütter an Weiterbildungen

nicht teilnehmen,¹⁰ und verdeutlichen die entscheidende Rolle betrieblicher Rahmenbedingungen für die berufliche Teilhabe von Personen mit Sorgeverantwortung.

Signalisieren Betriebe und Dienststellen an sensiblen Übergängen im Lebensverlauf, dass Sorgearbeit als Normalfall anerkannt ist, stärkt dies die Sicherheit der Beschäftigten und beeinflusst sowohl die Phase vor Mutterschutz oder Elternzeit als auch die Rückkehrentscheidungen von Eltern positiv.¹¹ Familiengerechte Personalpolitik zeichnet sich durch transparente und möglichst kollektiv geregelte Strukturen und Prozesse aus, die allen Geschlechtern offenstehen und Sorgeverantwortung unabhängig vom Geschlecht berücksichtigen und ermöglichen. Dazu gehören unter anderem:

- **Klar benannte Ansprechpersonen und verbindliche Prozesse** zu Mutterschutz, Elternzeit und Wiedereinstieg z.B. Gespräche mit Vorgesetzten über Arbeitsplatz, Tätigkeiten und Arbeitszeitvolumen.
- **Familienstartzeit**, Freistellung für Väter und Partner*innen direkt nach der Geburt, um Sorgeverantwortung von Beginn an partnerschaftlich aufzuteilen.
- **Führungskräfteschulungen**, die Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit als Gestaltungsaufgabe implementieren und Instrumente vermitteln.
- **Verbindliche Regelungen zur betrieblichen Einbindung** während Mutterschutz und Elternzeit, etwa Einladungen zu Betriebs- oder Personalversammlungen, betrieblichen Veranstaltungen und Fort- und Weiterbildungen sowie Festlegung transparenter Kommunikationswege.

3 WSI Gender Daten Portal: Zeitaufwand für bezahlte und unbezahlte Arbeit 2022, online: <https://www.wsi.de/de/sorgearbeit-14618-zeitaufwand-fuer-bezahlte-und-unbezahlte-arbeit-20122013-14913.htm> (Zugriff: 20.02.2026).

4 Lott, Yvonne: Alles beim Alten: Der Gender Care Gap in der Erwerbsbevölkerung, WSI Policy Brief (Nr. 83, 2024), online: https://www.wsi.de/fpdf/HBS-008938/p_wsi_pb_83_2024.pdf (Zugriff: 20.02.2026).

5 Lott, Yvonne / Klenner, Christina: Are the ideal worker and ideal parent norms about to change? The acceptance of part-time and parental leave at German workplaces, Community, Work & Family 21(5) (2018), S. 564–580.

6 BMFSFJ: Väterreport: Entwicklungen und Daten zur Vielfalt der Väter in Deutschland, Berlin 2023.

7 Kohlrausch, Bettina / Peters, Eileen: Auswertung zu Equal-Care-Day und Frauentag, WSI-Pressemitteilung, online: <https://www.wsi.de/de/pressemitteilungen-15991-auch-erwerbstaetige-muetter-uebernehmen-meist-grossteil-der-kinderbetreuung-57852.htm> (Zugriff: 20.02.2026).

8 Bernhardt, Janine / Bünning, Mareike: Fathers' working times in Germany: the role of the ideal worker norm in the context of other cultural and structural workplace conditions, in: Las Heras Maestro, Mireia / Chinchilla Albiol, Nuria / Grau Grau, Marc (Hrsg.): The New Ideal Worker: Organizations Between Work-Life Balance, Gender and Leadership, Cham 2020, S. 25–48.

9 Jirjahn, Uwe / Mohrenweiser, Jens: Works Councils and Organizational Gender Policies in Germany, British Journal of Industrial Relations 59 (2021), S. 1020–1048.

10 Klenner, Christina / Lott, Yvonne / Seefeld, Julia: Neue Arbeitszeiten brauchen eine neue Personalpolitik: Wie können Arbeitszeitoptionen für moderne Lebensläufe betrieblich umgesetzt werden? WSI Policy Brief (Nr. 14, 2017), online: https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-006667 (Zugriff: 20.02.2026).

11 Lott, Yvonne / Pollozek, Magdalena / Peters, Eileen: Und es gibt ihn doch! Der Gender Training Gap bei betrieblichen Weiterbildungen, WSI Report (Nr. 101, 2025), online: https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-009080/p_wsi_report_101_2025.pdf (Zugriff: 20.02.2026).

- **Mentoring- oder Patenschaftsmodelle**, um den Informationsfluss zu sichern und den Kontakt zum Betrieb oder der Dienststelle aufrechtzuhalten.
- **Sorgesensible Arbeitszeitgestaltung**, die die Arbeitszeitsouveränität der Beschäftigten in den Mittelpunkt stellt.
- **Fort- und Weiterbildungen**, die zeitlich und organisatorisch mit Sorgeverantwortung vereinbar sind.
- **Betriebs- und Dienstvereinbarungen Vereinbarkeit von Familie und Beruf**, die die betrieblichen Rahmenbedingungen konkret ausgestalten.

Solche Strukturen gewährleisten, dass Beschäftigte während Mutterschutz und Elternzeit nicht aus dem betrieblichen Blick geraten und reduzieren Brüche im Erwerbsverlauf. Sie schaffen Transparenz, Kontinuität und Sicherheit und legen die Grundlage für die Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit.

Zeit, Geld und Organisation: Zentrale Bausteine familiengerechter Personalpolitik

Arbeitszeitgestaltung spielt eine zentrale Rolle in der Personalpolitik. Studien zeigen, dass Mütter schneller und mit höherem Stundenumfang zu familienfreundlichen Arbeitgebern zurückkehren.¹² Familiengerechte Personalpolitik wirkt sich damit unmittelbar positiv auf Fachkräftebindung und -gewinnung aus. Ein Thema das für Personaler*innen und Betriebs- und Personalräte eine zentrale Herausforderung darstellt.¹³

Flexible Arbeitszeiten, Gleitzeitmodelle, familienfreundliche Schichtmodelle und echte Zeitsouveränität erleichtern die Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit erheblich,¹⁴ sofern sie nicht mit ständiger Erreichbarkeit, Leistungsverdichtung und Entgrenzung einhergeht. Familiengerechte Personalpolitik versteht Zeitflexibilität als Instrument der Autonomie der Beschäftigten, nicht als Mittel zur Ausweitung betrieblicher Zugriffsmöglichkeiten.

Ein weiterer Baustein ist die Unterstützung bei Kinderbetreuung und Pflege, etwa durch einkommensgestaffelte finanzielle Zuschüsse zu institutioneller Kinderbetreuung oder Pflege. Auch können Übernahme von Betreuungskosten bei dienstlichen Terminen, Dienstreisen oder Fort- und Weiterbildungen jenseits der regelmäßigen Arbeitszeit sowie Betreuungsangebote während der Schulferien konkrete Entlastung schaffen. Entscheidend für die Entwicklung personalpolitischer Instrumente sind eine systematische Analyse des Unterstützungsbedarfs von Beschäftigten mit Sorgeverantwortung sowie die verbindliche Regelung entsprechender Maßnahmen in Betriebs- und Dienstvereinbarungen, um eine familiengerechte Organisationskultur nachhaltig zu verankern.

Gesetzlicher Reformbedarf für eine familiengerechte Personalpolitik

Familiengerechte Personalpolitik auf betrieblicher Ebene erfordert einen rechtlichen Rahmen, der gleichberechtigte Teilhabe am Erwerbsleben ermöglicht und notwendige Sorgearbeit im Lebensverlauf aller Geschlechter berücksichtigt. Gesetzgebung übernimmt dabei eine zentrale Steuerungsfunktion, weil sie betriebliche Handlungsspielräume festlegt.

Zu den zentralen legislativen Gestaltungsansätzen zählt die Erweiterung bzw. Aktualisierung der Initiativ- und Mitbestimmungsrechte der betrieblichen Interessenvertretungen. Dies betrifft unter anderem die Einführung mobiler Arbeit, die Wahl des Arbeitsortes, Fragen der Gleichstellung sowie Durchsetzung von Maßnahmen zur Geschlechtergerechtigkeit bei Vereinbarkeit und Entgelt. Erweiterte Mitbestimmungsrechte versetzen betriebliche Interessenvertretungen in die Lage, Vereinbarkeit nicht nur reaktiv zu begleiten, sondern aktiv zu gestalten.

Eine gesetzliche Verpflichtung von Betrieben und Dienststellen zur sorgesensiblen und geschlechtergerechten Arbeitszeitgestaltung würde die strukturelle Verankerung von Vereinbarkeit stärken – ähnlich wie es der djb in der Konzeption für ein Wahlarbeitszeitgesetz vorschlägt.¹⁵ Dieser verbindet zeitliche Flexibilität mit verbindlichen Schutz- und Rückkehroptionen. Rechtliche Klarheit und Erwartungssicherheit sorgen dafür, dass familiengerechte Arbeitszeiten kollektiv abgesichert werden.

Solange Arbeitgebende sich nicht wieder verstärkt zu Tarifbindung, Mitbestimmung und Vereinbarkeit bekennen und diese umsetzen, sind klare gesetzliche Regelungen unabdingbar. Das wird besonders deutlich mit Blick auf den Niedriglohnsektor. Hier arbeiten überdurchschnittlich häufig Frauen, Migrant*innen, junge Menschen, geringqualifizierte Beschäftigte sowie ältere Erwerbstätige in oft körperlich belastenden Jobs mit unregelmäßigen Arbeitszeiten.¹⁶ Familiengerechte Personalpolitik richtet sich nicht ausschließlich an Eltern kleiner Kinder, sondern an alle Beschäftigten, die im Verlauf ihres Erwerbslebens Sorgeverantwortung übernehmen – etwa für Kinder, pflegebedürftige Angehörige oder andere nahestehende Personen – und dabei auf planbare Erwerbsarbeitszeiten sowie eine sorgesensible Arbeitsorganisation angewiesen sind. Gerade Beschäftigte mit geringer betrieblicher Verhandlungsmacht können entsprechende Bedingungen jedoch häufig nicht selbst durchsetzen, sodass familiengerechte Personalpolitik ohne gesetzliche Mindeststandards droht, ein Privileg gut abgesicherter Beschäftigtengruppen zu bleiben. Ein grundlegender Wandel hin zu guter Arbeit und sorgesensibler Personalpolitik ist daher ohne gesetzgeberische Impulse kaum möglich.

12 Bächmann, Ann-Christin / Frodermann, Corinna / Müller, Dana: Does the firm make the difference? The influence of organizational family-friendly arrangements on the duration of employment interruptions after childbirth, *European Sociological Review* 36(5) (2020), S. 798–813.

13 Frodermann, Corinna / Bächmann, Ann-Christin / Hagen, Marina / Grunow, Daniela / Müller, Dana: Betriebliche Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, IAB-Kurzbericht (18/2018), online: <https://doku.iab.de/kurzber/2018/kb1818.pdf> (Zugriff: 20.02.2026).

14 Ahlers, Elke: Personalengpässe: Was tun Betriebe gegen den Fachkräftemangel? WSI Report (Nr. 103, 2025), online: https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-009115 (Zugriff: 20.02.2026).

15 Lott, Yvonne / Klenner, Christina: Are the ideal worker and ideal parent norms about to change? The acceptance of part-time and parental leave at German workplaces, *Community, Work & Family* 21(5) (2018), S. 564–580.

16 <https://www.djb.de/projekte/konzeption-eines-wahlarbeitszeitgesetzes>

17 Statistisches Bundesamt: Qualität der Arbeit: Niedriglohnquote, online: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-2/niedriglohnquote.html> (Zugriff: 20.02.2026).