



Familienfreundliche Arbeitgeber:

# Die Attraktivitätsstudie

Was Mütter, Väter und pflegende Angehörige wollen  
und was Unternehmen tun können



Familienfreundliche Arbeitgeber:

# **Die Attraktivitätsstudie**

Was Mütter, Väter und pflegende Angehörige wollen  
und was Unternehmen tun können

---

Erstellt im Rahmen des Unternehmensprogramms „Erfolgsfaktor  
Familie“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

# Management Summary

Unternehmen stehen vor den Herausforderungen einer sich ständig verändernden Arbeitswelt, die von Transformationen durch den demografischen Wandel, Dekarbonisierung und Digitalisierung geprägt ist. Gleichzeitig führt der Fachkräftemangel zu einem Arbeitnehmermarkt, auf dem Unternehmen um qualifizierte Arbeitskräfte konkurrieren müssen. Die demografische Entwicklung wird diesen Trend weiter verstärken. **Im Wettbewerb um Fachkräfte sind Unternehmen mehr denn je darauf angewiesen, attraktive Arbeitsbedingungen zu bieten.**

Ein wesentlicher Bestandteil der Fachkräftegewinnung und -bindung sind gute Bedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Sie ermöglichen und unterstützen die Erwerbstätigkeit von Beschäftigten mit Familienverantwortung. Dabei geht es um eine sehr relevante Gruppe auf dem Arbeitsmarkt: Mütter und Väter stellen mit rund 11,6 Millionen Personen ein Viertel aller Erwerbstätigen in Deutschland. Darüber hinaus pflegen 2,5 Millionen Erwerbstätige Angehörige, Tendenz steigend. **Für Eltern und Pflegende ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf als betriebliches Attraktivitätsmerkmal von großer Bedeutung. Ihr Erwerbsumfang hängt maßgeblich von guten Vereinbarkeitsbedingungen ab.** Damit Unternehmen ihre Vereinbarkeitsmaßnahmen zielgruppen- und bedarfsgerecht ausrichten können, ist es wichtig zu wissen, was erwerbstätige Mütter, Väter und pflegende Angehörige brauchen bzw. von ihren Arbeitgebern erwarten.

**Die vorliegende Studie beantwortet diese Frage und zeigt erstmals differenziert auf, was erwerbstätige Mütter und Väter bzw. Beschäftigte mit Pflegeaufgaben als attraktive Arbeitgebermerkmale werten und inwiefern sie bereit sind, auf Gehalt zu verzichten oder gar den Arbeitgeber zu wechseln, um Familie und Beruf besser vereinbaren zu können.** Dafür wurden in einer repräsentativen Befragung mehr als 2.500 erwerbstätige Eltern und pflegende Angehörige zu ihren jeweiligen Bedarfen und Prioritäten befragt. Die Ergebnisse in Form eines Index ermöglichen eindeutige Aussagen über die tatsächliche Relevanz bestimmter Arbeitgebermerkmale und -maßnahmen für Mütter, Väter und Pflegende:

## Betriebliche Familienfreundlichkeit ist aus Sicht der Mehrheit aller Beschäftigten mit familiärer Verantwortung ein Muss!

Erwartet wird eine grundsätzliche Rücksicht auf Vereinbarkeitsanforderungen. Für etwa **80 Prozent der Befragten gehört mindestens einer der folgenden Aspekte zu den fünf wichtigsten Merkmalen eines Arbeitgebers**: Flexibilität für geplante oder spontane Auszeiten und Arbeitszeitunterbrechungen sowie keine Benachteiligung der Karriere durch Vereinbarkeit.

## Aufwändige, kostenintensive Maßnahmen gehen oft am Bedarf vorbei!

- **Für 60 Prozent der Befragten sind Flexibilität für planbare Auszeiten und Arbeitsunterbrechungen oder auch im Notfall sehr wichtig für ihre aktuelle Vereinbarkeitssituation.**
- **Kostenintensive Maßnahmen, wie betriebliche Kinderbetreuung oder Ferienprogramme für Schulkinder, sind dagegen seltener von Bedeutung.** Hier geben nur 16 Prozent bzw. 18 Prozent an, dass solche Angebote besonders wichtig in ihrer Vereinbarkeitssituation wären.

## Flexibilität vs. Planbarkeit der Arbeitszeit: Bei Arbeitszeitwünschen genau hinsehen!

Flexible Arbeitszeiten gelten als die Antwort auf die Vereinbarkeitswünsche von Beschäftigten. Die Studie zeigt, dass dies für viele, aber nicht für alle Mütter, Väter und pflegenden Angehörigen gilt: Bei 42 Prozent (rund 5,7 Millionen Beschäftigten) sind flexible Arbeitszeitmodelle passend für die eigene Vereinbarkeitssituation.<sup>1</sup> **Zugleich ist für 21 Prozent (2,8 Millionen Beschäftigte) eine möglichst hohe Planbarkeit ihrer Arbeitszeiten passend.** Welche Modelle passen, hängt auch vom Berufsfeld, der konkreten familiären Situation wie etwa dem Alter der Kinder oder bestimmten Tätigkeitsmerkmalen wie Schichtdienst sowie persönlichen Präferenzen ab.

---

1 Die Hochrechnungen basieren auf Daten des Mikrozensus und des Sozioökonomischen Panels.

## Fehlende Rücksichtnahme auf familiäre Verantwortung ist ein Unternehmensrisiko!

- Um Beruf und Familie besser vereinbaren zu können, wären Beschäftigte auch zu einem Arbeitgeberwechsel bereit.
- Vielen Beschäftigten sind Rücksichtnahme, gute Vereinbarkeitsmöglichkeiten und keine Nachteile für die berufliche Karriere wichtig. **42 Prozent von ihnen wären bereit den Arbeitgeber zu wechseln, wenn sie auf Dauer eine Benachteiligung aufgrund ihrer Vereinbarkeitssituation erfahren würden.**

Mit allgemeinen Angeboten zur Familienfreundlichkeit haben Unternehmen aber noch keinen Attraktivitätsvorteil und stechen nicht aus der Masse der Unternehmen hervor. Denn betriebliche Familienfreundlichkeit ist für Eltern und Pflegende eine Grundbedingung, um überhaupt erwerbstätig sein zu können. **Doch welche Erwartungen haben Mütter, Väter und pflegende Angehörige in Bezug auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ganz konkret an die Arbeitgeber?** Worin unterscheiden sie sich und was können Unternehmen tun, damit sie als Arbeitgeber für Eltern und Pflegende attraktiv werden?

## Mütter benötigen die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit an externe Zeittaktgeber anzupassen, und wollen nicht in ihrer Karriere benachteiligt werden!



Weil mehrheitlich noch Mütter die Kinder zu Kita und Schule bringen, halten 60 Prozent von ihnen eine arbeitgeberseitige Rücksichtnahme auf Öffnungszeiten von Betreuungseinrichtungen für sehr wichtig. Für ihre aktuelle Vereinbarkeitssituation erachten sie es auch als wichtig, ihre Arbeitszeit bei Bedarf reduzieren oder aufstocken zu können. Die zeitliche Flexibilität soll aber nicht zu Nachteilen bei ihrer beruflichen Entwicklung führen. Aus diesem Grund ist für Mütter auch Führung in Teilzeit sehr attraktiv.

## Väter wünschen sich Freiräume für Arbeitszeit-Anpassungen an familiäre Aufgaben und eine unterstützende Haltung gegenüber der Elternzeit!



Väter wünschen sich grundsätzlich Verständnis des Arbeitgebers dafür, dass sie Zeit für ihre Familie einplanen. Für sie sind deshalb flexible Gestaltungsmöglichkeiten der wöchentlichen Arbeitszeit und des Arbeitsortes sehr attraktiv. Dass auch Väter im Unternehmen ermutigt werden, Elternzeit zu nehmen, ist 45 Prozent der Väter sehr wichtig.

## Pflegende wünschen sich Anerkennung für ihre Betreuungssituation und benötigen insbesondere Rücksicht für spontane Betreuungsbedarfe!



Für Angehörige mit Pflegeverantwortung soll das Thema Pflege im Unternehmen enttabuisiert und ebenso berücksichtigt werden wie die Verantwortung für Kinder. Für 45 Prozent der befragten Pflegenden passt die Planbarkeit der Arbeitsbelastung und für 47 Prozent die Erfassung von Arbeitszeit besonders gut zu der aktuellen Vereinbarkeitssituation. Dies gilt noch einmal mehr für Eltern jüngerer Kinder, die zusätzlich noch Angehörige pflegen.

# Was Unternehmen tun können

Mehr als jede vierte erwerbstätige Person in Deutschland kümmert sich um minderjährige Kinder und/oder pflegebedürftige Angehörige. **Unternehmen können ihre Arbeitgeberattraktivität für diese relevante Personengruppe steigern, indem sie Beschäftigte mit Familie zielgerichtet in den Blick nehmen.** Wider Erwarten sind aufwändige, kostenintensive Maßnahmen nicht automatisch Erfolgsgaranten für eine bessere Vereinbarkeit. Im Gegenteil, sie gehen teilweise sogar am Bedarf vorbei. Wichtiger für Mitarbeitendenbindung und Arbeitgeberattraktivität sind individuell anpassbare Maßnahmen, die den Beschäftigten bei ihren jeweiligen Vereinbarkeitsherausforderungen helfen. Ein Drei-Stufen-Modell führt zum Erfolg:

1. **Die unverzichtbare Grundlage schaffen:** Ohne eine Unternehmenskultur, die von Rücksicht auf Vereinbarkeitsbelange geprägt ist, geht es nicht. Diese erste Stufe müssen alle Arbeitgeber erreichen, da Vereinbarkeit für die Mehrheit aller Beschäftigten mit familiärer Verantwortung eine wesentliche Voraussetzung ist, um in einem hohen Ausmaß erwerbstätig sein zu können.
2. **Präferenzen einzelner Zielgruppen berücksichtigen:** Beschäftigte haben in ihren Familien unterschiedliche Rollen, Verantwortlichkeiten und somit auch Vereinbarkeitserwartungen. Maßnahmen und -angebote, die den unterschiedlichen Bedürfnissen von Müttern, Vätern und Pflegenden gerecht werden, stärken die eigene Personalbedarfsplanung und steigern die Arbeitgeberattraktivität.
3. **Zusammenwirken vielfältiger Lebensumstände mitdenken:** Im Laufe des Lebens verändern sich Vereinbarkeitsbedürfnisse. Selbstständiger werdende Kinder, der plötzliche Pflegebedarf der eigenen Eltern, aber auch neue berufliche Aufgaben können Prioritäten verschieben. Eine regelmäßige Thematisierung von Vereinbarkeitssituationen, z. B. in Mitarbeitendengesprächen, hilft dabei, besondere Herausforderungen frühzeitig zu erkennen, eine (innere) Kündigung zu vermeiden und eine nachhaltige Bindung der Beschäftigten aufzubauen.



## Erfolgspotenziale einer proaktiven Vereinbarkeitsstrategie:

Organisationen entwickeln sich kontinuierlich und mit ihnen die Personalbedarfe und Personalplanungen. Erst im Nachhinein auf bestehende Vereinbarkeitsbedarfe zu reagieren, schafft keine Arbeitgeberattraktivität, die auch morgen noch die gesuchten Fachkräfte anspricht. Eine proaktive Vereinbarkeitsstrategie folgt daher nicht dem allgemeinen Trend, sondern orientiert sich an der Zusammensetzung der Belegschaft, der Personalplanung und an den Zielgruppen für die Personalakquise. So kann es für ein Unternehmen sinnvoll sein, mit Job-Sharing-Modellen gezielt gut qualifizierte Mütter anzusprechen, um Führungspositionen schnell und kompetent zu besetzen. Handwerksbetriebe können ihre Arbeitgeberattraktivität gezielt mit Maßnahmen zur Väterförderung steigern.



**Im Ergebnis profitieren die Unternehmen doppelt:** Sie steigern nicht nur ihre Arbeitgeberattraktivität, sondern können auch ihre Ressourcen effizient einsetzen und sich wenig attraktive Angebote sparen.



# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	Einleitung: Vereinbarkeit –für alle das Gleiche? .....	13
<b>2</b>	Vereinbarkeitsherausforderungen und Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber .....	19
<b>3</b>	Stufe 1 – Die unverzichtbare Grundlage schaffen – allgemeine Erwartungen und Konsequenzen identifizieren .....	25
<b>4</b>	Stufe 2 – Präferenzen von Müttern, Vätern und Pflegerinnen berücksichtigen .....	33
<b>5</b>	Stufe 3 – Zusammenwirken vielfältiger Lebensumstände mitdenken .....	41
<b>6</b>	Fazit: Eine proaktive Vereinbarkeitsstrategie kann die Arbeitgeberattraktivität deutlich steigern .....	47
<b>7</b>	Methodik und Literatur .....	53



# 1

Einleitung:  
Vereinbarkeit –  
für alle das Gleiche?

# Jenseits von Standardlösungen: die Facetten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Rund 11,6 Millionen erwerbstätige Eltern mit Kindern unter 16 Jahren leben in Deutschland. Darunter sind 7,3 Millionen Eltern mit mehr als einem Kind, 3,2 Millionen mit jüngstem Kind unter drei Jahren und fast eine Million Alleinerziehende.<sup>2</sup> Hinzu kommen fast 2,5 Millionen Erwerbstätige, die Angehörige pflegen. Dazu gehören auch Beschäftigte, die sowohl Eltern sind als auch Angehörige pflegen.<sup>3</sup> Der Umfang der Erwerbstätigkeit dieser Beschäftigten hängt maßgeblich von guten Vereinbarkeitsbedingungen ab.

Vereinbarkeit ist daher ein Merkmal, das für Mütter und Väter bei der Arbeitgeberwahl eine große Rolle spielt. Seit der Corona-Pandemie wird auch häufiger als zuvor ein Arbeitgeberwechsel mit Vereinbarkeitsaspekten begründet. Schon junge Beschäftigte ohne Kinder denken bei der Arbeitgeberwahl an eine mögliche spätere familiäre Verantwortung. Laut einer Trendstudie würden 59 Prozent der befragten zukünftigen Eltern ihren Arbeitgeber wechseln, wenn sie in ihrem laufenden Beschäftigungsverhältnis keine betrieblichen Maßnahmen zur Vereinbarkeit vorfinden würden.<sup>4</sup>

Wenn es darum geht, die Arbeitgeberattraktivität zu beurteilen, spielt Vereinbarkeit daher eine maßgebliche Rolle.<sup>5</sup> Neun von zehn Unternehmen wollen durch gute Vereinbarkeit die Bindung ihrer Mitarbeitenden fördern. 83 Prozent der Unternehmen bewerten familienfreundliche Maßnahmen selbst als Vorteil, mit dem sie sich im Wettbewerb um Fachkräfte und Arbeitskräfte als attraktive Arbeitgeber positionieren können.<sup>6</sup>

---

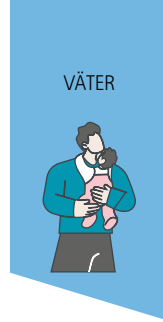
2 Personen im erwerbsfähigen Alter (15-64 Jahre); Mikrozensussonderauswertung, Erstergebnisse 2022.

3 Personen im erwerbsfähigen Alter (15-64 Jahre); SOEP v36, eigene Berechnung Prognos AG.

4 Hays 2020

5 Quednau 2019

6 BMFSFJ 2023a



**Aber sind alle Vereinbarkeitsmaßnahmen für alle Beschäftigten mit familiärer Verantwortung – Mütter, Väter, pflegende Angehörige – gleich wichtig, und betrachten alle sie als Attraktivitätsmerkmale?**

Um das herauszufinden, hat die Attraktivitätsstudie des Unternehmensprogramms Erfolgsfaktor Familie folgende Fragen untersucht:

- Wie bewerten verschiedene Beschäftigte ihre Herausforderungen beim Gelingen der Vereinbarkeit?
- Welche Vereinbarkeitsmerkmale und -maßnahmen sind den Beschäftigten in ihrer konkreten Lebenssituation besonders wichtig?
- Welche Vereinbarkeitsmerkmale und -maßnahmen eines Arbeitgebers haben für die Beschäftigten Priorität?
- Welche Konsequenzen ziehen die Beschäftigten, wenn ihre Vereinbarkeitsbedürfnisse nicht berücksichtigt werden?

Die Studienergebnisse zeigen: Die Aufgabe, Job und Familie unter einen Hut zu bringen, ist ein Balanceakt, der je nach Lebensphase und individueller Situation variiert. Die Attraktivitätsstudie identifiziert Schlüsselfaktoren aufseiten des Arbeitgebers, die es den Beschäftigten ermöglichen, Beruf und Familie erfolgreich zu vereinbaren. Diese neuen Erkenntnisse können Unternehmen nutzen, um eine proaktive Personalpolitik zu entwickeln. Durch passgenaue Vereinbarkeitsangebote können sie ihre Arbeitgeberattraktivität zielgerichtet steigern, Beschäftigte langfristig binden und sich erfolgreich im Wettbewerb um Fachkräfte positionieren.

# Die Attraktivität von Vereinbarkeitsmaßnahmen erkennen: der Relevanz-Index

Eine gelungene Vereinbarkeit erhöht die Bindung von Mitarbeitenden deutlich, was in Zeiten des Wettbewerbs um die besten Köpfe besonders wertvoll ist. Es gibt zahlreiche Wege zu einer guten Vereinbarkeit, viele Maßnahmen können bedeutsam sein. Um aber die gewünschte Wirkung zu erreichen, ist es für Unternehmen wichtig zu erkennen, welche Vereinbarkeitsmaßnahmen aus Sicht von Beschäftigten für die Arbeitgeberattraktivität besonders relevant sind.

Ein Index zeigt nun erstmals, wie Beschäftigte Faktoren für ihre Vereinbarkeit bewerten und mit welchen Angeboten Unternehmen als attraktive Arbeitgeber punkten können, d. h., welche Vereinbarkeitsmaßnahmen ausschlaggebend sind.

Der Index basiert auf Bewertungen, die Beschäftigte mit unterschiedlichen familiären Verantwortlichkeiten und in verschiedenen Lebensphasen und Lebenswirklichkeiten vorgenommen haben. Dabei erfasst er nicht nur die absolute Wichtigkeit jeder Maßnahme, sondern auch, welche Maßnahmen für die Beschäftigten Priorität haben.

Darüber hinaus wurde erhoben, zu welchen Konsequenzen die verschiedenen Beschäftigtengruppen bereit sind, um diese Vereinbarkeitsmöglichkeiten nutzen zu können, einschließlich Gehaltsverzicht und Arbeitgeberwechsel.



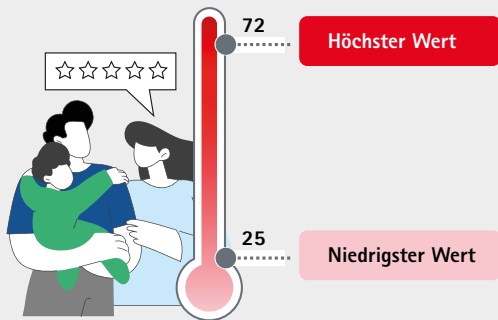


## Relevanz-Index

Der Index kombiniert zwei Angaben:

- die grundsätzliche Bewertung eines Vereinbarkeitsmerkmals als wichtig und
- die Rangfolge der als wichtig bewerteten Vereinbarkeitsmerkmale.

Aus der Kombination von Wichtigkeit und Rangfolge ergibt sich die Relevanz, die die einzelnen Merkmale für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf haben. Rein theoretisch könnten Werte zwischen 0,5 und 125 erreicht werden.



Tatsächlich erreichen im Gesamtergebnis aller Befragten die verschiedenen Vereinbarkeitsmerkmale Werte zwischen 25 und 72.



2

Vereinbarkeitsherausforderungen und Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber

# Familien- und Berufsleben vereinbaren: für viele Beschäftigte eine Herausforderung

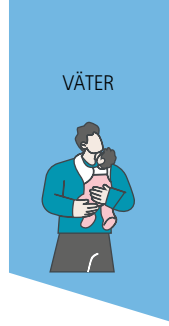
Die Bedeutung von vereinbarkeitsfördernden Maßnahmen für Arbeitgeber zeigt sich deutlich am Ausmaß der Herausforderung, die Beschäftigte mit Blick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in ihrer aktuellen Lebenssituation empfinden.

Mehr als die Hälfte der befragten Beschäftigten mit familiärer Verantwortung sieht sich hier eher bis überaus herausgefordert. Betrachtet man Untergruppen der Beschäftigten mit familiärer Verantwortung – Mütter, Väter, Pflegende sowie Pflegende, die zugleich auch noch minderjährige Kinder haben (Sandwich-Position) –, wird deutlich, dass die Herausforderungen bei der Bewältigung der Vereinbarkeitsanforderungen variieren.

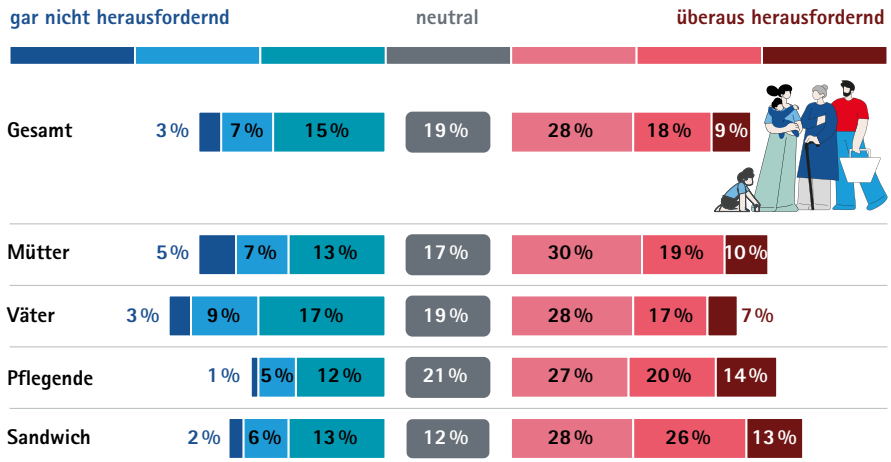
Väter fühlen sich im Vergleich zu den anderen Beschäftigtengruppen seltener stark oder gar überaus stark durch Vereinbarkeitsanforderungen belastet. 29 Prozent der befragten Väter schätzen ihre Situation sogar als eher bis gar nicht herausfordernd ein. Immerhin ein knappes Viertel (24 Prozent) von ihnen empfindet es aber als überaus herausfordernd, Familie und Beruf unter einen Hut zu bekommen.

Mütter, die häufig mehr Familienaufgaben übernehmen, sind durch die Notwendigkeit, Familie und Beruf zu vereinbaren, stärker belastet. 29 Prozent der Mütter empfinden die eigenen Vereinbarkeitsbemühungen als sehr oder überaus herausfordernd. Der Anteil der Mütter, die diese Anstrengung als nicht oder nur wenig belastend empfindet, ist im Vergleich zu den Vätern geringer.

Pflegende empfinden die Vereinbarkeit zu 34 Prozent als sehr oder überaus herausfordernd, wobei die Herausforderung mit zunehmendem Pflegeumfang wächst. Während etwa 21 Prozent der Beschäftigten, die bis zu fünf Stunden pro Woche pflegen, dies als herausfordernd empfinden, sind es bei Pflegenden mit mehr als zehn Stunden pro Woche bereits 45 Prozent.



### Wie herausfordernd ist Ihre aktuelle Lebenssituation im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Familie bzw. Pflege und Beruf?



Quelle: Vereinbarkeitsbefragung 2023; Prognos AG.

# Berücksichtigung von Allein-erziehenden, Mehrkindfamilien und Eltern von kleinen Kindern

Einen entscheidenden Einfluss darauf, wie herausfordernd die Vereinbarkeit wahrgenommen wird, haben die jeweiligen Lebens- und Familienumstände. Können sich Eltern die familiären Aufgaben teilen, oder müssen sie diese neben der Erwerbsarbeit allein bewältigen? Ist die Betreuung von einem oder mehreren Kindern zu koordinieren? Und ist gar das Alter entscheidend, sehen sich doch vor allem Eltern mit Kindern unter drei Jahren häufig besonders herausgefordert, wenn es gilt, Beruf und Familie gut miteinander zu vereinbaren?

**Mehrheitlich sind die Befragten mit Blick auf die Vereinbarkeit zufrieden mit ihrem Arbeitgeber. Sehen sich Eltern jedoch besonders herausgefordert, sind sie häufiger unzufrieden. Einen attraktiven Arbeitgeber zeichnet es daher aus, dass er die individuellen Bedürfnisse genau kennt und Rücksicht darauf nimmt, um diese Fachkräfte langfristig zu halten.**

Fast jede fünfte befragte Person (19 Prozent) ist im Hinblick auf Vereinbarkeit sehr zufrieden mit ihrem aktuellen Arbeitgeber, weitere 50 Prozent sind eher zufrieden. Im Gegensatz dazu sind 17 Prozent (eher) unzufrieden.

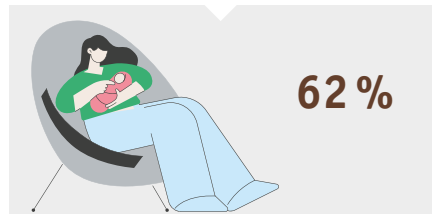
Potenziale für eine bessere Vereinbarkeit zeigen sich in den bisher wenig berücksichtigten Lebensphasen. Insbesondere die Bedürfnisse von Beschäftigten in Elternzeit oder im Mutterschutz sollten besser erfasst werden. Diese Befragten sind häufiger unzufrieden mit ihrem aktuellen Arbeitgeber, 13 Prozent geben sogar an, gar nicht zufrieden zu sein – keine guten Voraussetzungen für die Rückkehr in den Beruf oder die Aufstockung von Stundenumfängen.

Die Chance für Arbeitgeber: Wenn sie die Herausforderungen und Bedürfnisse der Beschäftigten zielgenau adressieren, werden Zufriedenheit und Bindung an das Unternehmen gesteigert. Dies erfordert eine proaktive Vereinbarkeitspolitik, die auf Vereinbarkeitsbedürfnisse verschiedener Beschäftigtengruppen eingeht und besondere individuelle Herausforderungen in der Maßnahmengestaltung berücksichtigt. Um eine solche Vereinbarkeitspolitik zu entwickeln, empfiehlt sich ein Vorgehen in drei Stufen, das in den folgenden Abschnitten erläutert wird.

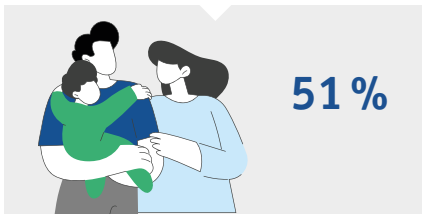
### Als eher oder überaus herausfordernd empfinden die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ...



Eltern in Paarhaushalten



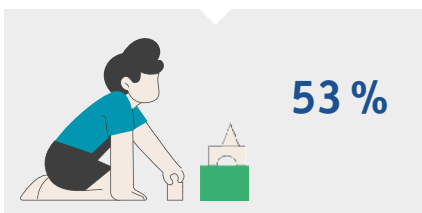
Alleinerziehende



Eltern mit einem Kind



Eltern mit drei Kindern



Kind ab 3 Jahren



Kind unter 3 Jahren





# 3

Stufe 1 – Die unverzichtbare Grundlage schaffen – allgemeine Erwartungen und Konsequenzen identifizieren

# Beschäftigte mit familiärer Verantwortung erwarten von ihren Arbeitgebern grundsätzlich Rücksicht auf ihre Vereinbarkeitsanforderungen

Die meisten Beschäftigten mit Kindern oder Pflegeverantwortung haben ähnliche Erwartungen an eine grundlegende Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Diese Erwartungen sind für Mütter, Väter und pflegende Angehörige gleichermaßen relevant und bilden die unverhandelbare Basis für eine gelungene Vereinbarkeit.

Im Relevanz-Index erreicht die flexible Urlaubsplanung den höchsten Wert. Angesichts langer Schulferienzeiten und der Tatsache, dass in der Mehrheit aller Paarfamilien beide Elternteile berufstätig sind (66 Prozent), wird klar, dass der Bedarf an Rücksichtnahme auf Zeit für Familie groß ist, damit keine Betreuungsgengpässe entstehen. Dies sehen auch 88 Prozent der Unternehmen so.<sup>7</sup> Die Planungsmöglichkeit ist umso wichtiger, als nur 5,8 Prozent der Unternehmen eine temporäre Unterstützung für die Ferienbetreuung anbieten.<sup>8</sup>

Beschäftigten mit familiärer Verantwortung ist wichtig, dass sie ihre Arbeitszeit z. B. für Arzttermine mit Kindern unterbrechen oder in Notsituationen spontan umplanen können. Für 60 Prozent der Befragten passt eine solche Flexibilität im Arbeitsalltag sehr gut zu ihrer Vereinbarkeitssituation.

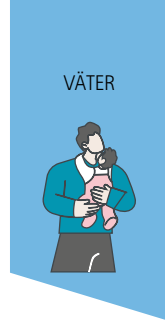
## Mütter, Väter und Beschäftigte mit Pflegeverantwortung wollen für die familiären Verpflichtungen keine Karrierenachteile in Kauf nehmen

Beschäftigte mit familiärer Verantwortung wollen beides: der Familie gerecht werden und ihre beruflichen Aufgaben gut erledigen. 90 Prozent der Unternehmen sehen bei sich gleiche Entwicklungs- und Aufstiegschancen für Beschäftigte mit und ohne

---

7 BMFSFJ 2023a

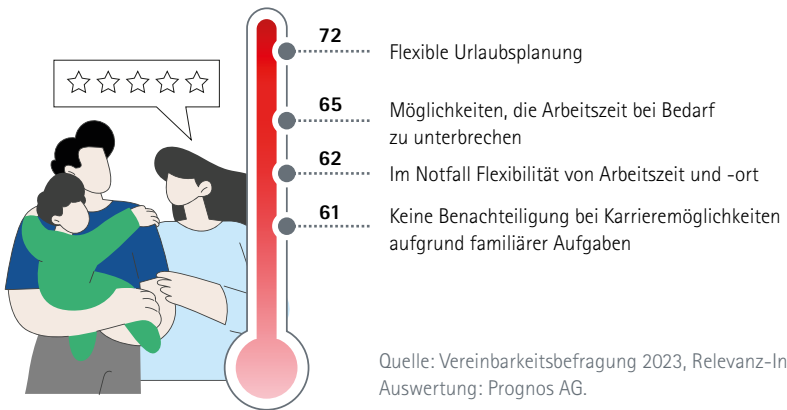
8 BMFSFJ 2023a



Familienpflichten, aber nur 73 Prozent der Beschäftigten stimmen der entsprechenden Aussage zu.<sup>9</sup>

Ein wichtiger Beitrag für eine bessere Vereinbarkeit ist die Enttabuisierung von familiärer Verantwortung im Betrieb durch eine Sichtbarkeit von Elternschaft (Indexwert 51) und Pflegeverantwortung (Indexwert 53). In der Personalentwicklung zeigt sich dies beispielsweise durch eine gemeinsame Begleitung der Eltern- oder Pflegezeit sowie an der beruflichen Weiterentwicklung nach der Rückkehr an den Arbeitsplatz.

### Maßnahmen für eine gelungene Vereinbarkeit und Vermeidung von Betreuungsnotlagen – Ergebnisse des Relevanz-Index:



Bei etwa 80 Prozent der Befragten gehört mindestens einer dieser Aspekte zu den fünf wichtigsten Merkmalen eines Arbeitgebers für eine gelungene Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

# Arbeitgeber, die Vereinbarkeitsanforderungen vernachlässigen, riskieren den Verlust von Fachkräften

Wenn grundlegende Vereinbarkeitserwartungen nicht ernst genommen werden und sich Beschäftigte wegen ihrer familiären Verantwortung in der Karriere behindert fühlen, ist ihre Bereitschaft hoch, zu einem anderen Arbeitgeber zu wechseln. Vereinbarkeitsmerkmale mit besonders hoher Relevanz sind also mit einer hohen Bereitschaft zum Arbeitgeberwechsel verbunden.

Für 44 Prozent der Befragten gehört die flexible Urlaubsplanung zu den fünf wichtigsten Vereinbarkeitsmerkmalen eines Arbeitgebers. 45 Prozent von ihnen geben an, dass sie den Arbeitgeber wahrscheinlich oder sehr wahrscheinlich wechseln würden, wenn sie (auf Dauer) nicht die Möglichkeit hätten, ihren Urlaub flexibel zu planen, um die Betreuung ihrer Kinder sicherstellen zu können.

Auch für die Möglichkeit, die Arbeitszeit bei Bedarf zu unterbrechen (39 Prozent) und bei spontanen familienbedingten Aufgaben – z. B. in Notfällen – Arbeitszeit und -ort anzupassen (38 Prozent), sind die Beschäftigten\* zu weitreichenden Schritten bereit.

42 Prozent der Befragten\* würden (sehr) wahrscheinlich den Arbeitgeber wechseln, wenn sie längerfristig Nachteile in den Karrieremöglichkeiten aufgrund von Kinderbetreuung oder Pflegeverantwortung erfahren würden.

---

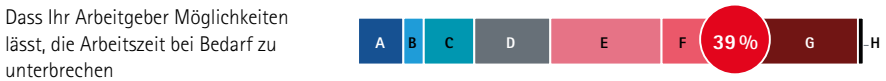
\* Bezogen auf die Beschäftigten, die dieses Merkmal als eines ihrer fünf wichtigsten gewählt haben.

## Für eine gelingende Vereinbarkeit von Familie/Pflege und Beruf:

Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie sich nach einem neuen Arbeitgeber umschauen würden, wenn Ihr aktueller Arbeitgeber diese Merkmale langfristig nicht bietet?



1 **gar nicht wahrscheinlich** neutral **7** **sehr wahrscheinlich** weiß nicht, k. A.



100%

Quelle: Vereinbarkeitsbefragung 2023; Auswertung: Prognos AG.

Hinweis: Die ausgewiesenen Prozentzahlen (Kreise) entsprechen den summierten Anteilen für die beiden Kategorien für die höchste Wahrscheinlichkeit (6 und 7).

# Ein großer Teil der Beschäftigten zeigt sich im Tausch für Vereinbarkeitsmöglichkeiten verhandlungsbereit

Tendenziell ist die Bereitschaft, die fehlende Unterstützung bei einem anderen Arbeitgeber zu suchen, höher als die Bereitschaft, zugunsten eines Vereinbarkeitsangebots auf Gehalt zu verzichten. **Doch zeigt sich für bestimmte Vereinbarkeitsmerkmale und Vereinbarkeitsmaßnahmen eine Verhandlungsbereitschaft der Beschäftigten.**

39 Prozent der befragten Beschäftigten, für die eine flexible Urlaubsplanung zu den fünf wichtigsten Vereinbarkeitsvoraussetzungen gehört, würden dafür (sehr) wahrscheinlich auf Gehalt verzichten, um z. B. Betreuungsgengpässe zu vermeiden.

38 Prozent derjenigen, denen es besonders wichtig ist, keine Benachteiligung bei der Karriere hinnehmen zu müssen\*, würden auch ein niedrigeres Gehalt dafür in Kauf nehmen. Das bedeutet z. B., dass eine Aufgabenerweiterung oder eine Führungsposition nicht immer mit einer Gehaltserhöhung einhergehen muss, oder dass Beschäftigte eine höhere Position bei einem anderen Arbeitgeber mit einem im Vergleich niedrigeren Gehalt akzeptieren würden.

35 Prozent der Befragten\* wären für die Möglichkeit, die Arbeitszeit planbar oder spontan (z. B. im Notfall) unterbrechen zu können, bereit, auf Gehalt zu verzichten.

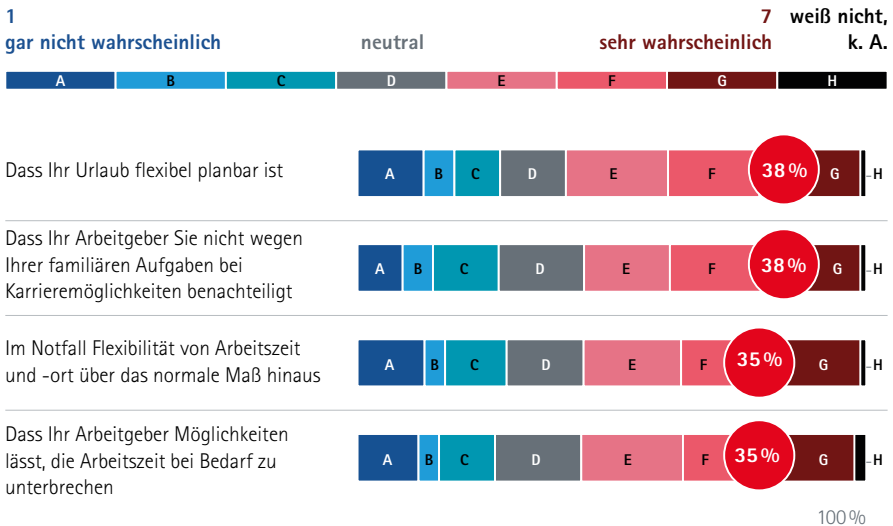
---

\* Bezogen auf die Beschäftigten, die dieses Merkmal als eines ihrer fünf wichtigsten gewählt haben.

Unternehmen, die das Risiko einer Kündigung ihrer Beschäftigten minimieren wollen, können grundlegende Vereinbarkeitserwartungen nicht ignorieren. Manche Beschäftigte würden bei einem Arbeitgeberwechsel auch ein niedrigeres Gehalt in Kauf nehmen. Die Bereitschaft, zugunsten besserer Vereinbarkeitsbedingungen auf Gehalt zu verzichten, bietet Arbeitgebern und Arbeitnehmern auch die Chance, gemeinsam gute Vereinbarkeitsoptionen zu gestalten und auszuhandeln. Insbesondere Unternehmen, die um gefragte Fachkräfte konkurrieren, können hier punkten – selbst, wenn sie beim Gehalt keine Spitzenreiter sind.

### Für eine gelingende Vereinbarkeit von Familie/Pflege und Beruf:

Wie wahrscheinlich wäre es, dass Sie einen Arbeitgeber wählen, bei dem Sie weniger Gehalt bekommen, der dafür aber das jeweilige Merkmal erfüllt?



Quelle: Vereinbarkeitsbefragung 2023; Auswertung: Prognos AG.

Hinweis: Die ausgewiesenen Prozentzahlen (Kreise) entsprechen den summierten Anteilen für die beiden Kategorien für die höchste Wahrscheinlichkeit (6 und 7).



**Zusammenwirken vielfältiger  
Lebensumstände mitdenken.**

**Präferenzen einzelner Zielgruppen berücksichtigen:**  
Bedürfnisse von Müttern, Vätern und Beschäftigten  
mit pflegebedürftigen Angehörigen.

**Die unverzichtbare Grundlage schaffen:**  
Familienfreundliche Unternehmenskultur und Wertschätzung von  
Familien etablieren.

**Proaktive Vereinbarkeitsstrategie**





Stufe 2 – Präferenzen  
von Müttern, Vätern und  
Pflegerinnen berücksichtigen

# Verständnis für die Anforderungen der Kinderbetreuung ist Müttern wichtiger als betriebliche Betreuungsangebote

Neben den gemeinsamen grundlegenden Erwartungen an eine Rücksichtnahme auf familiäre Verantwortung bevorzugen Mütter, Väter und pflegende Angehörige durchaus unterschiedliche konkrete Unterstützungsformen für die Vereinbarkeit.

## Mütter brauchen Anpassungsmöglichkeiten an externe Zeit-Taktgeber

Die Tatsache, dass nach wie vor überwiegend Mütter die Kinderbetreuung übernehmen,<sup>10</sup> spiegelt sich darin, dass 60 Prozent von ihnen die arbeitgeberseitige Rücksichtnahme auf Öffnungszeiten von Betreuungseinrichtungen sehr wichtig ist. Neben der Arbeitszeitunterbrechung ist für Mütter die Möglichkeit, diese bei Bedarf zu reduzieren oder aufzustocken (Indexwert 45), deutlich relevanter als für Väter (Indexwert 36).

Auch Karrierebedingungen, die die Kinderbetreuung berücksichtigen, sind für Mütter bedeutsam. Dazu gehört die Möglichkeit, die Arbeitszeit ohne negative Auswirkungen auf die Aufgaben oder die berufliche Entwicklung zu reduzieren (Indexwert 59), ebenso wie die Führung in Teilzeit (Indexwert 55).

## Mütter erwarten meist kein besonderes Betreuungsangebot – die grundsätzliche Akzeptanz für Kinderbetreuungszeiten ist ihnen wichtiger

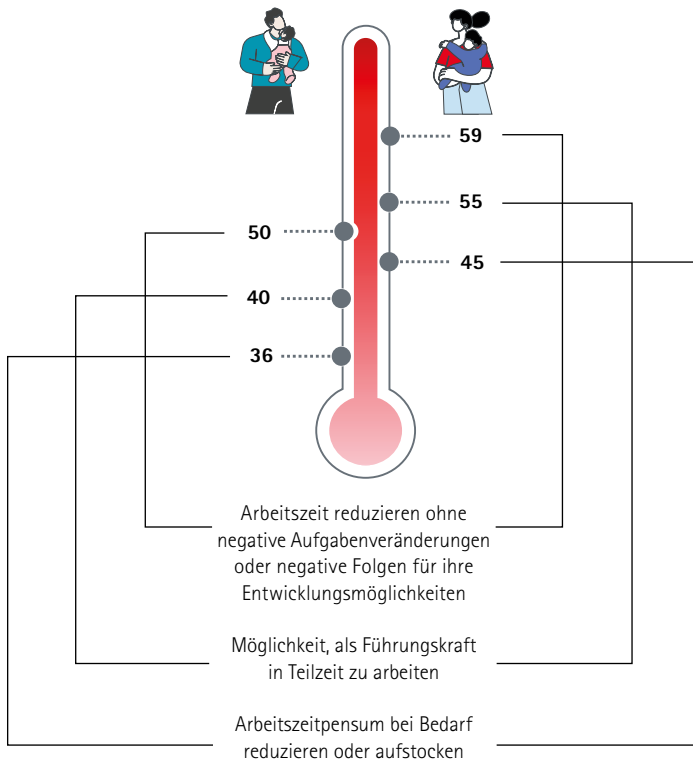
Tatsächlich halten die meisten Mütter eine Unterstützung bei der Suche nach Kinderbetreuungsplätzen (Indexwert 24), eigene Betreuungsangebote (Indexwert 25) oder eine Ferienbetreuung (Indexwert 28) für weniger hilfreich als die generelle Rücksichtnahme auf die Öffnungszeiten von Betreuungseinrichtungen (Indexwert 57) oder die Organisation von Geschäftsterminen zu familienfreundlichen Zeiten (Indexwert 51).

---

10 BMFSFJ 2023b



## Vergleich der Indexwerte für vereinbarkeitsfreundliche Karrierebedingungen von Müttern und Vätern



Quelle: Vereinbarkeitsbefragung 2023, Relevanz-Index; Auswertung: Prognos AG.

## Väter wollen Anerkennung ihres Bedarfs an Zeit für Familie

Die Mehrheit der Väter arbeitet noch in Vollzeit, während Mütter mehr Zeit damit verbringen, sich um die Familie zu kümmern, und deshalb häufig mit reduzierter Stundenzahl tätig sind. Die Ergebnisse der Studie zeigen jedoch einen beginnenden Wandel in dieser Rollenverteilung: Vätern werden die konkreten Möglichkeiten für eine partnerschaftliche Aufteilung der Kinderbetreuung immer wichtiger. Immerhin 45 Prozent der Väter würden gerne von ihren Arbeitgebern aktiver ermutigt werden, Elternzeit zu nutzen.

### Väter schätzen Freiräume, um ihre Arbeitszeit kurzfristig an Vereinbarkeitsbedarfe anpassen zu können

Dies zeigt sich insbesondere im Hinblick auf die flexible Aufteilung der wöchentlichen Arbeitszeit. Väter schätzen die Möglichkeit, ihre Arbeitszeiten an bestimmten Wochentagen anzupassen (Indexwert 51), und tendieren auch grundsätzlich besonders zu flexiblen Arbeitszeitmodellen wie Gleitzeit oder Vertrauensarbeitszeit (beide Indexwert 46).

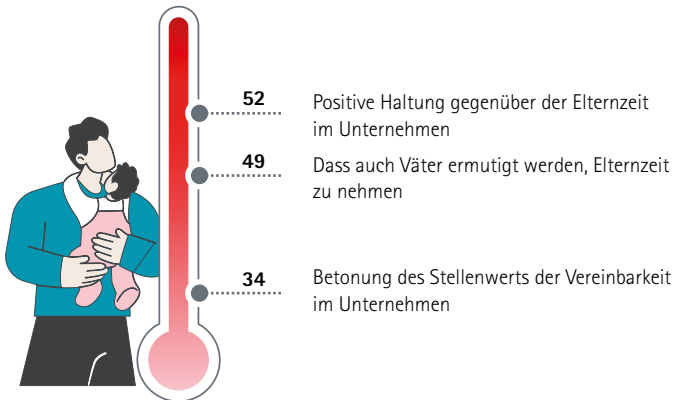
Diese Form der zeitlichen Flexibilität bewerten Väter noch etwas höher als Mütter oder pflegende Angehörige. Gleiches zeigt sich auch für die Flexibilität des Arbeitsortes: Auch wenn nicht alle Väter im Homeoffice arbeiten können oder wollen, ist ihnen die Option, von zu Hause aus oder mobil zu arbeiten, ebenfalls wichtiger als den anderen Zielgruppen.

### Eine positive Haltung zur Elternzeit von Vätern ist für sie ein wichtiges Zeichen für die Familienfreundlichkeit eines Unternehmens

Väter wünschen sich etwas stärker als Mütter (Indexwert 49 vs. 45), dass Unternehmen eine ermutigende Haltung zur Elternzeit von Vätern zeigen. Diese Haltung ist für sie sogar bedeutsamer als eine eher allgemeine Betonung des Stellenwerts der Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Indexwert 34).



## Was für Väter bei der Elternzeit relevant ist



Quelle: Vereinbarkeitsbefragung 2023, Relevanz-Index; Auswertung: Prognos AG.

# Pflegeverantwortung darf für die berufliche Entwicklung keine Sackgasse sein

Pflegeverantwortung für Angehörige kann sehr unterschiedlich aussehen. Häufig müssen Beschäftigte im späteren Verlauf ihrer beruflichen Entwicklung die Pflege ihrer Eltern, des Partners oder der Partnerin mit dem Arbeitsleben vereinbaren. Bei Kindern, die chronisch krank oder behindert sind, stellt sich diese Herausforderung schon viel früher. Und für Beschäftigte mit Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen sind die Herausforderungen je nach Alter der Kinder und Art der Pflege noch einmal heterogener. Flexibilität als auch Planbarkeit sind wichtig, wobei 45 Prozent der befragten Pflegenden eine vorhersehbare und planbare Arbeitsbelastung sehr wichtig ist.

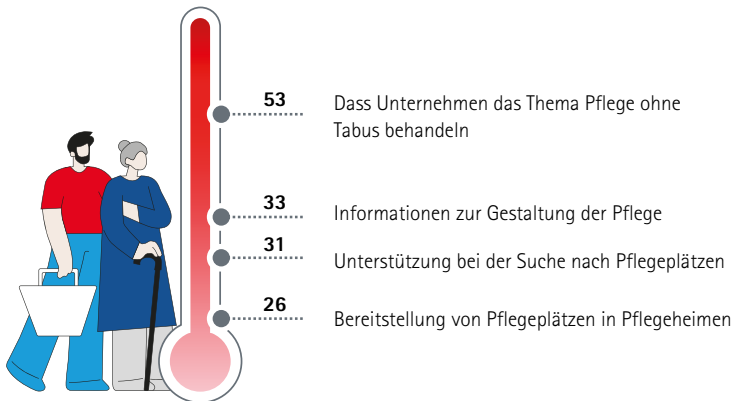
## Pflege soll als normale familiäre Verantwortung der Arbeitnehmenden anerkannt werden

Die Pflege von Angehörigen soll – wie die Verantwortung für Kinder – als normale familiäre Aufgabe der Arbeitnehmenden beachtet und in der Personalentwicklung und Unternehmenskommunikation ohne Tabu behandelt werden (Indexwert 53). Dieser unternehmenskulturelle Aspekt ist pflegenden Angehörigen deutlich wichtiger als konkrete Unterstützungsangebote seitens der Arbeitgeber, etwa die Bereitstellung von Pflegeplätzen in Pflegeheimen (Indexwert 26), die Unterstützung bei der Suche nach Pflegeplätzen (Indexwert 31) oder Informationen zur Gestaltung der Pflege (Indexwert 33).

Pflegende benötigen Flexibilität, um bei Bedarf (Indexwert 70) oder in Notfällen (Indexwert 65) reagieren zu können, aber auch Verlässlichkeit und Planbarkeit ihrer Arbeitsbelastung. Spontane Änderungen und häufige Überstunden können sich die Pflegenden nicht leisten – vermutlich, weil ihre Arbeitszeiten genau auf die Anforderungen der Pflegeverantwortung abgestimmt sind. Für Pflegende, die im Schichtdienst arbeiten, ist es überdurchschnittlich wichtig, dass sie bei der Gestaltung des Schichtplans mitbestimmen können (Indexwert 49 vs. 43).

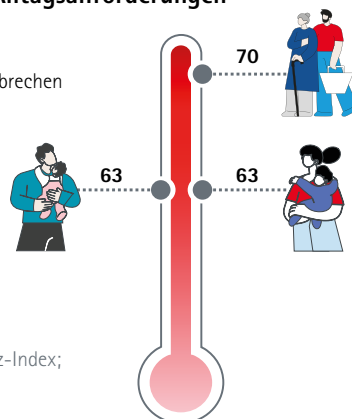


## Relevanz der Rücksichtnahme auf Betreuungsanforderungen im Vergleich zu konkreten Unterstützungsangeboten



## Pflegende möchten auf spontane Alltagsanforderungen reagieren können

Möglichkeit, die Arbeitszeit bei Bedarf zu unterbrechen



Quelle: Vereinbarkeitsbefragung 2023, Relevanz-Index;  
Auswertung: Prognos AG.





# 5

Stufe 3 –  
Zusammenwirken viel-  
fältiger Lebensumstände  
mitdenken

# Vielfältige Lebensumstände prägen unterschiedliche Vereinbarkeitsbedürfnisse – es lohnt sich, diese zu beachten

Über die jeweilige Rolle als Mutter, Vater oder pflegende Person hinaus beeinflussen weitere familien- und arbeitsbezogene Merkmale die Präferenz für bestimmte Vereinbarkeitsmerkmale und -maßnahmen. Auch wenn sie manchmal gegensätzlich erscheinen und nur kleinere Gruppen sie bevorzugen, sind sie für diese wichtige Merkmale der Arbeitgeberattraktivität.

Unternehmen sollten also ein Interesse daran haben, ihre Belegschaft nicht nur in Mütter, Väter und pflegende Personen zu unterscheiden, sondern verschiedene zusammenwirkende Lebensumstände ihrer Beschäftigten zu berücksichtigen, um ihnen passende Vereinbarkeitsangebote machen zu können.

## Für einige Beschäftigte ist eher Flexibilität, für andere sind eher Planbarkeit und feste Strukturen für die Vereinbarkeit von Bedeutung

Obwohl Flexibilität eines der zentralen Vereinbarkeitsmerkmale ist und seit den letzten zehn Jahren als Arbeitszeitmodell der Zukunft gilt, ist für einen erheblichen Teil der Beschäftigten die zuverlässige Planbarkeit der Arbeitszeit von Bedeutung. So greift beispielsweise die Einschätzung, dass allen Vätern mit flexiblen Arbeitszeiten geholfen wäre, zu kurz. Individuelle Präferenzen oder schlicht die Frage, welche Arbeitszeitmodelle ihr Beruf ermöglicht, spielen eine Rolle und müssen berücksichtigt werden.

Beschäftigte, die Beruf und Familie strikter trennen wollen, brauchen zuverlässige Arbeitszeiten und bevorzugen den Betrieb als Arbeitsort. Diese Gruppe der Beschäftigten benötigt zwar auch Flexibilität, um im Notfall auf besondere Situationen reagieren zu können. Aber der Arbeitsalltag soll durch zuverlässig vereinbarte und eingehaltene Arbeitszeiten an einem Arbeitsort außerhalb der Privatsphäre Vereinbarkeit gewährleisten.

Auf der anderen Seite bevorzugt ein Teil der Beschäftigten Arbeitszeitmodelle wie Gleitzeit oder Vertrauensarbeitszeit, die Spielräume dafür lassen, individuelle Anforderungen wie die Betreuung der Kinder oder zu pflegenden Angehörigen eigenständig zu planen.

### Arbeitsgestaltung für Beschäftigte mit Familienaufgaben: Anforderungen von Planungssicherheit bis Flexibilität



- Bei 21 % der Befragten passen fest vom Arbeitgeber vorgegebene Arbeitszeiten sehr gut\* zu ihrer aktuellen Vereinbarkeitsituation. Bei 10% gehören fest vom Arbeitgeber vorgegebene Arbeitszeiten zu den wichtigsten Vereinbarkeitsmerkmalen.
- Bei 46% ist ein fester Arbeitsort beim Arbeitgeber sehr passend\* für ihre aktuelle Vereinbarkeitsituation. Bei 11% gehört ein fester Arbeitsplatz beim Arbeitgeber zu den wichtigsten Vereinbarkeitsmerkmalen.
- Bei 42% der Befragten passen flexible Anfangs- und Endzeiten sehr gut\* zu ihrer aktuellen Vereinbarkeitsituation. Bei 16% gehören flexible Anfangs- und Endzeiten zu den wichtigsten Vereinbarkeitsmerkmalen.
- Bei 31% ist eine freie Wahl des Arbeitsortes ohne Begrenzung sehr passend\* für ihre aktuelle Vereinbarkeitsituation. Bei 13% gehört eine freie Wahl des Arbeitsortes ohne Begrenzung zu den wichtigsten Vereinbarkeitsmerkmalen.

### Vor allem flexible Modelle zur Gestaltung von Arbeitszeit und -ort sind mit hoher Wechselbereitschaft verbunden

Beschäftigte, die eine hohe Flexibilität schätzen, sind eher bereit, den Arbeitgeber zu wechseln, als Beschäftigte, die Beruf und Familie mehr voneinander abgrenzen wollen und planbare und verlässliche Arbeitszeiten und -orte bevorzugen.

Entscheidend ist: Vereinbarkeitsbedürfnisse, wie z. B. die Gestaltung der Arbeitszeit und des Arbeitsorts, unterscheiden sich auch innerhalb der Gruppen von Müttern, Vätern und Pflegenden je nach den weiteren Lebensumständen und Präferenzen.

\* Auf einer Skala von 1 bis 100 mit mehr als 80 bewertet.

# Ein differenzierter Blick auf die Belegschaft zeigt, was zählt

Teilweise lässt die Art der Tätigkeit es nicht zu, Arbeitszeiten und Arbeitsort zu wählen. Beschäftigte etwa in der Produktion oder in der Pflege sehen für sich deshalb keine Bedeutung in der flexiblen Arbeitszeit oder im mobilen Arbeiten, und bewerten dieses Merkmal als nicht wichtig. Wenn auch sie auf Vereinbarkeit angewiesen sind und sich deshalb besonders herausgefordert sehen, sind sie daher auf andere konkrete Maßnahmen angewiesen.

## Kinderbetreuung unterstützen, wo Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes nicht oder nur eingeschränkt möglich ist

Dies zeigt sich beispielsweise bei Arbeiterinnen und Arbeitern. Ihr Anteil unter den stark herausgeforderten, aber mit der Vereinbarkeit sehr unzufriedenen Beschäftigten ist überdurchschnittlich hoch. Vorgegebene Arbeitszeiten oder Schichtdienst ermöglichen kaum zeitliche Flexibilität und in der Regel kein Homeoffice. Sich bei den Arbeiterinnen und Arbeitern nur auf die übergeordneten Gruppenpräferenzen (Mütter, Väter, Pflegendе) allein zu beziehen, würde ihren Vereinbarkeitsbedarfen nicht gerecht werden. Betriebliche Kinderbetreuung oder Ferienprogramme für Schulkinder sind insgesamt nur für 16 Prozent bzw. 18 Prozent der Befragten besonders wichtig in ihrer Vereinbarkeitssituation. Für Arbeiterinnen und Arbeiter ist die Unterstützung der Kinderbetreuung jedoch deutlich attraktiver als im Durchschnitt, etwa die finanzielle Unterstützung bei der Kinderbetreuung oder der Pflege sowie zusätzliche Kinderkrankentage, aber auch Notfallbetreuungsmöglichkeiten für Kinder.

## Finanzielle Betreuungsunterstützung ist für Eltern von kleinen Kindern besonders attraktiv

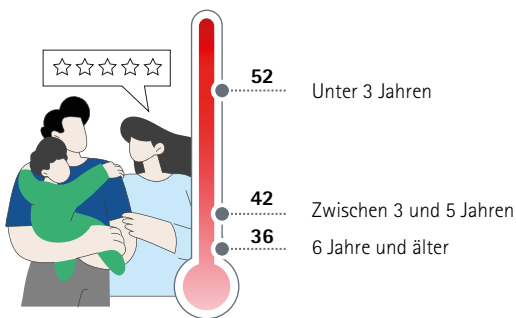
Im Gesamtdurchschnitt empfinden Eltern finanzielle Unterstützung bei der Kinderbetreuung als nicht sehr wichtig. Betrachtet man allerdings nur die Eltern von Kindern unter drei Jahren, ergibt sich ein anderes Bild: Ist das jüngste Kind unter drei Jahre alt, erreicht dieses Merkmal im Relevanz-Index einen Wert von 52 – für Eltern von Kindern ab sechs Jahren liegt er bei 36. Das lässt sich dadurch erklären, dass für die Betreuung

von unter Dreijährigen oft deutlich höhere Elternbeiträge gefordert werden als für die Betreuung älterer Kinder in der Grundschulkindbetreuung.

Das Alter des Kindes oder Besonderheiten einer Branche oder Tätigkeit sind nur Beispiele für familien- und arbeitsbezogene Merkmale, die Vereinbarkeitsbedürfnisse und damit zusammenhängende Präferenzen prägen. Das individuelle Zusammenwirken von Lebensumständen sollten Unternehmen bestmöglich berücksichtigen, wenn sie ihr Vereinbarkeitsangebot gestalten.

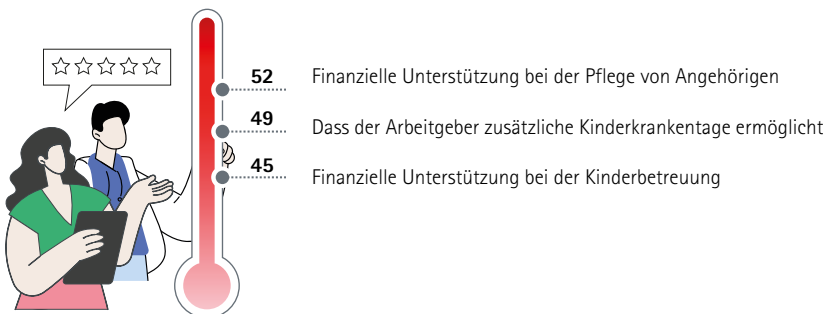
### Relevanz der finanziellen Unterstützung der Kinderbetreuung

Differenziert nach Alter des jüngsten Kindes



### Unterstützung der Betreuung durch den Arbeitgeber

Aus Sicht von Arbeiterinnen und Arbeitern



Quelle: Vereinbarkeitsbefragung 2023, Relevanz-Index; Auswertung: Prognos AG.



# 6

Fazit: Eine proaktive  
Vereinbarkeitsstrategie  
kann die Arbeitgeber-  
attraktivität deutlich  
steigern

# Der entscheidende Vorteil im Wettbewerb um Arbeitskräfte: eine vorausschauende und proaktive Personalstrategie, die gezielt auf Vereinbarkeitsanforderungen eingeht

Eine proaktive Vereinbarkeitsstrategie folgt nicht einfach verschiedenen Vereinbarkeitstrends, sondern orientiert sich daran, wie die bestehende Belegschaft zusammengesetzt ist, an der Personalplanung, an den Merkmalen der Zielgruppen für die Personalakquise und an den betrieblichen Anforderungen.

**Eine grundlegende Unternehmenskultur der Rücksichtnahme auf Vereinbarkeitsanforderungen ist unabdingbar und wird von allen Beschäftigten mit familiärer Verantwortung als selbstverständlich vorausgesetzt.** Dieser Konsens ist ein zentrales Ergebnis der Studie. Unternehmen sollten ihre Attraktivität als Arbeitgeber für diese relevante Personengruppe steigern, indem sie Beschäftigte mit Familienverantwortung zielgerichtet in den Blick nehmen. Erstmals ist es mit der Studie auch möglich, die tendenziell unterschiedlichen Vereinbarkeitserwartungen von Müttern, Vätern und Beschäftigten mit Pflegeverantwortung genau zu charakterisieren. Denn ihre Prioritäten insbesondere für die konkrete Ausgestaltung von Vereinbarkeitsinstrumenten, Arbeitszeitarrangements und Arbeitsortregelungen sind unterschiedlich. Mit dem Wissen um die Vereinbarkeitspräferenzen können Unternehmen ein passgenaues Angebot entwickeln und den entsprechenden Beschäftigtengruppen anbieten. Gelungene Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist ein Dauerbrenner, der auch in Zukunft für Beschäftigte ein wichtiges Kriterium bei der Arbeitgeberwahl und somit ein zentraler Baustein in der Fachkräfterekrutierung sein wird.



Aber auch hier gilt, dass es nicht die „eine Lösung für alle“ gibt und dass die gewünschten Effekte unter Umständen nicht eintreten. Denn: Besondere Vereinbarkeits-herausforderungen wollen auch innerhalb der teils heterogenen Gruppen der Mütter, Väter oder Pflegenden differenziert beachtet werden. So können etwa das Alter der Kinder oder der Einsatz im Schichtdienst die Antwort auf die Frage, welche Vereinbarkeitsunterstützung Mütter oder Väter benötigen, erheblich verändern.

Für Arbeitgeber bedeutet das: Sie sollten nicht nur verschiedene, auf Lebensphasen bezogene Angebote machen, sondern diese auch kontinuierlich überprüfen – und zwar aus zwei Perspektiven:

**Individuell:** Beschäftigte haben im Laufe ihres Lebens unterschiedliche Bedürfnisse und Prioritäten. So will die langjährig teilzeitbeschäftigte Mutter mit zunehmender Selbstständigkeit der Kinder vielleicht noch einmal in Vollzeit durchstarten, oder die hoch engagierte Führungskraft benötigt temporär ein flexibles Teilzeitmodell, um die Pflege der hilfsbedürftigen Eltern sicherzustellen.

Ein kontinuierlicher Austausch über das, was erforderlich ist, bewahrt den Arbeitgeber davor, viel Aufwand für Angebote zu betreiben, die letztlich am Bedarf vorbeigehen. Vereinbarkeitsbedarfe regelmäßig zu thematisieren, etwa im Rahmen von Mitarbeiterengesprächen oder vergleichbaren Anlässen, stärkt somit eine nachhaltige Bindung der Beschäftigten.

**Institutionell:** Auch Organisationen verändern sich kontinuierlich – und mit ihnen die Personalbedarfe und -planungen. So kann es sinnvoll sein, proaktiv einen Schwerpunkt auf die Väterförderung zu setzen, wenn der Männeranteil in der Belegschaft hoch ist, um dieser Gruppe gerecht zu werden. Ebenso kann diese Strategie verfolgt werden, um den Männeranteil gezielt zu erhöhen. Steht im Führungskreis ein Generationenwechsel an, kann ein Fokus auf Führung/Karriere und Vereinbarkeit zielführend sein.

Eine Verankerung der Vereinbarkeit als Teil der Personalstrategie trägt unmittelbar zur Arbeitgeberattraktivität bei – und dies nicht nur „allgemein“, sondern zielgerichtet mit Blick auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Unternehmen, die vorausschauend und zielgruppengenau auf die Vereinbarkeitsbedürfnisse und -präferenzen eingehen, stärken nicht nur die Bindung ihrer Mitarbeitenden, sondern optimieren die bedarfsgerechte Gewinnung qualifizierter Fachkräfte und Arbeitskräfte.

Ein Drei-Stufen-Modell führt zum Erfolg:

1. **Die unverzichtbare Grundlage schaffen:** Eine Unternehmenskultur etablieren, die von Rücksicht auf Vereinbarkeitsbelange geprägt ist. Diese erste Stufe müssen alle Arbeitgeber erreichen, da es ohne Vereinbarkeit für die Mehrheit aller Beschäftigten mit familiärer Verantwortung nicht geht.
2. **Zielgruppenspezifische Präferenzen berücksichtigen:** Die passenden Angebote in der betrieblichen Vereinbarkeitspolitik schaffen, um den unterschiedlichen Bedürfnissen von Müttern, Vätern und Pflegenden gerecht zu werden. Berücksichtigen Arbeitgeber die familienbezogenen Rollen ihrer Beschäftigten, steigern sie ihre Arbeitgeberattraktivität.
3. **Zusammenwirken vielfältiger Lebensumstände mitdenken:** Durch das Zusammenwirken unterschiedlicher Aspekte des Arbeits- und Familienlebens (z. B. Alter der Kinder, Beschäftigungsform, Art der Tätigkeit) ergeben sich besondere Herausforderungen. Tragen Arbeitgeber dem Rechnung, können harte Konsequenzen wie Kündigung und Arbeitgeberwechsel vermieden werden.

Das Thema Vereinbarkeit auf diese Art strategisch zu verankern, trägt unmittelbar zur Arbeitgeberattraktivität bei – und eben nicht nur „allgemein“, sondern zielgerichtet mit Blick auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Unternehmen, die vorausschauend und zielgruppengenau auf die Vereinbarkeitsbedürfnisse und -präferenzen eingehen, stärken nicht nur die Bindung ihrer Mitarbeitenden, sondern optimieren die bedarfsgerechte Gewinnung qualifizierter Fachkräfte und Arbeitskräfte.

Im Ergebnis profitieren die Unternehmen doppelt: Sie steigern nicht nur ihre Arbeitgeberattraktivität, sondern können auch ihre Ressourcen effizient einsetzen und unnötige Kosten für wenig attraktive Angebote vermeiden.





# 7

Methodik  
und Literatur

# Methodik

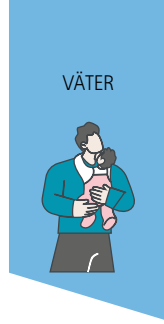
## Befragung

Die Befragung konzentrierte sich darauf, die Arbeitgeberattraktivität aus unterschiedlichen Perspektiven von Familien zu beleuchten. Der Fokus lag dabei auf erwerbstätigen Eltern mit Kindern unter 16 Jahren sowie Personen, die sich um pflegebedürftige Angehörige kümmern.

Die Ergebnisse bilden die Zielgruppe in der Gesamtbevölkerung im Hinblick auf die Merkmale Bildung, Bundesland, Alter, Geschlecht, Migrationshintergrund, Partnerschaft (bei pflegenden Angehörigen) und Erwerbsumfang sowie Anzahl der Kinder repräsentativ ab. Um die Ergebnisse im Hinblick auf diese Merkmale zu gewichten, wurden Daten aus dem Mikrozensus sowie dem Sozio-oekonomischen Panel herangezogen.

Der zentrale Teil der Befragung hatte das Ziel, herauszufinden, welche Eigenschaften und Angebote eines Arbeitgebers für Familien besonders bedeutend sind. Die Befragten bewerteten verschiedene Kriterien wie Arbeitszeit, -ort, Kinderbetreuung/Pflege, Karrieremöglichkeiten, Unternehmenskommunikation und -kultur. Die Bedeutung dieser Vereinbarkeitsmerkmale und Maßnahmen aus Sicht der fürsorgenden Erwerbstätigen wurde auf mehreren Ebenen erfasst, indem sie zuerst auf einer Skala von 1 bis 100 bewertet wurden, um anschließend die zehn am höchsten bewerteten Merkmale und Maßnahmen weiter zu priorisieren.

Insgesamt nahmen 2.542 Personen an der Befragung teil. Die Gruppe setzte sich aus 1.706 Eltern, 525 Pflegenden sowie 311 Eltern, die auch pflegen, zusammen. Die letztgenannte Gruppe ist im Vergleich zur Gesamtbevölkerung deutlich überrepräsentiert. Die hohe Fallzahl für pflegende Angehörige und fürsorgende Erwerbstätige in Sandwich-Positionen (Betreuung von Kindern als auch zu pflegenden Angehörigen) dient dabei als stabiles Fundament für gruppenspezifische Auswertungen. Durch eine Verhältnisgewichtung wurden deren Ergebnisse nachträglich gewichtet.



**Befragungszeitraum**    **Erhebungsmodus**    **Zielgruppe**    **Realisierte Interviews**

<p><b>August 2023</b></p>	<p><b>Online-Befragung</b></p>	<p><b>Eltern</b></p>	<p>Erwerbstätige Eltern im Alter zwischen 15 und 64 Jahren mit Kindern unter 16 Jahren</p>	<p>2.017</p>	<p><b>Gesamt 2.542</b></p>
		<p><b>Pflegende</b></p>	<p>Erwerbstätige Pflegende im Alter zwischen 15 und 64 Jahren und mit einem Pflegeumfang von mindestens 2 Stunden in der Woche</p>	<p>836</p>	
		<p><b>Sandwich</b></p>	<p>Erwerbstätige, die sowohl in die Kategorie Eltern als auch in die Kategorie Pflegende fallen</p>	<p>311</p>	

## Relevanz-Index

Die Bedeutung eines Vereinbarkeitsmerkmals wurde zum einen durch die Bewertung dieses Merkmals deutlich, zum anderen aber durch die konkrete Priorisierung der wichtigsten Vereinbarkeitsmerkmale der Befragten: Aus den zehn am höchsten bewerteten Vereinbarkeitsmerkmalen sollten die Befragten die fünf wichtigsten auswählen und in eine Rangfolge bringen (Rang 1 ist das wichtigste Merkmal usw.).

Wenn nun ein Vereinbarkeitsmerkmal von vielen Befragten grundsätzlich hoch bewertet wurde, bedeutet dies nicht zwangsläufig, dass es auch im Ranking stark priorisiert wurde. Um sowohl die grundsätzliche Bedeutung als auch die Priorisierung in die Auswertung einfließen zu lassen, wurde ein Relevanz-Index berechnet.

Basis für den Indexwert eines Vereinbarkeitsmerkmals ist zunächst der grundsätzliche Wert, den die Befragten dem Vereinbarkeitsmerkmal selbst gegeben haben. Je nachdem, welche Priorität sie diesem nun im nächsten Schritt zugewiesen haben, wird dieser Wert mit einem entsprechenden Faktor multipliziert. Durch diesen Schritt kann sich der Wert nochmals erhöhen (wenn das Merkmal auch unter die vorrangigsten Merkmale gewählt wurde) oder auch verringern (wenn es nicht unter die fünf vorrangigsten Merkmale gewählt wurde). Aus der so geschaffenen Kombination aus grundsätzlicher Bewertung und Priorisierung lassen sich die für Unternehmen individuell relevanten Stellschrauben zuverlässig identifizieren.

## Beurteilung möglicher Konsequenzen

Darüber hinaus schätzten die Befragten, wie wahrscheinlich sie zugunsten eines bestimmten Merkmals bzw. einer Maßnahme den Arbeitgeber wechseln würden, wenn sich diesbezüglich keine Besserung einstellen würde, und wie wahrscheinlich sie bereit wären, für dieses Merkmal auf Gehalt zu verzichten (z. B. im Bewerbungsprozess). Diese Einschätzung erfolgte jeweils für die fünf von den Befragten zuvor am wichtigsten eingestuften Merkmale.



# Literatur

BMFSFJ 2023a: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit.

BMFSFJ 2023b: Väterreport 2023. Entwicklungen und Daten zur Vielfalt der Väter in Deutschland.

Gallup 2023: Engagement Index Deutschland 2023.

Hays 2020: Fachkräfte-Index Gesamtauswertung.

Quednau 2019: Die Relevanz der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für die Arbeitgeberattraktivität. Eine institutionenökonomisch-verhaltenswissenschaftliche Konzeption und experimentelle Analyse. Steinbeis-Edition.

# Impressum

**Familienfreundliche Arbeitgeber: Die Attraktivitätsstudie** – Was Müttern, Vätern und pflegenden Angehörigen für Vereinbarkeit von Familie und Beruf wichtig ist und was Unternehmen tun können

Erstellt im Rahmen des Unternehmensprogramms „Erfolgsfaktor Familie“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Autorinnen und Autoren: Dr. Dagmar Weßler-Poßberg, Dr. Claire Samtleben, Evelyn Stoll und Ulrich Weuthen

Satz und Layout: STÜRMER & DRÄNGER – Visuelle Kommunikation GmbH, Berlin

Druck: Pinguin Druck GmbH

Lektorat: Dr. Volker Manz

Bildnachweise Titelbild, Seite 6, Seite 7, Seite 9, Seite 15, Seite 17, Seite 21, Seite 23, Seite 24, Seite 27, Seite 32, Seite 35, Seite 37, Seite 39, Seite 40, Seite 43, Seite 45, Seite 51, Seite 55: Stockphoto.com/Visual Generation, eigene Bildbearbeitung durch Prognos AG/Miriam Lovis

Copyright: 2024, Prognos AG

Prognos AG

Goethestraße 85

10623 Berlin

Telefon: +49 30 52 00 59-210

Fax: +49 30 52 00 59-201

E-Mail: [info@prognos.com](mailto:info@prognos.com)

[www.prognos.com](http://www.prognos.com)

[twitter.com/prognos\\_ag](https://twitter.com/prognos_ag)

Alle Inhalte dieses Werkes, insbesondere Texte, Abbildungen und Grafiken, sind urheberrechtlich geschützt. Das Urheberrecht liegt, soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet, bei der Prognos AG. Jede Art der Vervielfältigung, Verbreitung, öffentlichen Zugänglichmachung oder einer anderen Nutzung bedarf der ausdrücklichen, schriftlichen Zustimmung der Prognos AG.

Zitate im Sinne von § 51 UrhG sollen mit folgender Quellenangabe versehen sein:

Prognos AG (2024): Familienfreundliche Arbeitgeber: Die Attraktivitätsstudie.



**prognos** 

**Wir geben Orientierung.**

Prognos AG – Europäisches Zentrum für  
Wirtschaftsforschung und Strategieberatung