

ZUKUNFTS- STUDIE VEREINBARKEIT

DURCHGEFÜHRT MIT **forsa.**



Was Mütter und
Väter stärkt,
sichert den
Unternehmenserfolg

 **conpadres**

STARKE VÄTER, STARKE UNTERNEHMEN.

 **connadres**

STARKE MÜTTER, STARKE UNTERNEHMEN.

HERAUSGEBER:INNEN DER STUDIE



Väter gGmbH mit den Marken:
conpadres – Starke Väter. Starke Unternehmen
conmadres – Starke Mütter. Starke Unternehmen

Die Väter gGmbH unterstützt seit über 15 Jahren Unternehmen dabei, Väter durch Netzwerke sichtbar zu machen, ihre Bedürfnisse nach Vereinbarkeit zu artikulieren und sie als aktive Gestalter zu stärken. Über 40 Unternehmen profitieren bereits vom conpadres-Netzwerk als wichtigstem Impulsgeber für Vereinbarkeit aus Vatersicht. Mit der 2023 gegründeten Marke conmadres wurde das Angebot um Mütternetzwerke erweitert. Mütter finden hier Kontakte, gegenseitige Stärkung und Inspiration und werden als Leistungsträgerinnen sichtbar. So entsteht ein Angebot, das Organisationen befähigt, ihre Kultur nachhaltig familienfreundlich und chancengerecht zu gestalten. Der Mehrwert: Netzwerke werden klar positioniert, strukturiert aufgebaut und wirksam in die Unternehmensstrategie integriert. So wird Vereinbarkeit zur gelebten Stärke – innen wie außen. Ab 2026 bieten wir auch mit unserer dritten Marke concares Pflegenetzwerke an.



pme Familienservice – Lösungen für ein erfolgreiches Arbeitsleben.

Die pme Familienservice Gruppe unterstützt im Auftrag von über 1400 Arbeitgebern Mitarbeitende bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Sie steht Berufstätigen bei Krisen wie Arbeitsplatzkonflikten oder Partnerschaftsproblemen zur Seite. In über 90 Einrichtungen wird hochwertige Kinderbetreuung angeboten – von Ferienbetreuung bis zum Betriebskindergarten. Mit dem Homecare-Eldercare-Service entlastet die Gruppe bei Pflegedienstleistungen. Die pme Akademie bietet Seminare zu Personalführung/-entwicklung, während pme Health Betriebliches Gesundheitsmanagement anbietet. Die Gruppe ist an mehr als 70 Orten in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Tschechien vertreten und beschäftigt über 2000 Mitarbeitende.



der vereinbarkeitsindex – Heut messen, was morgen zählt.

Der Vereinbarkeitsindex misst die Wirksamkeit familienbewusster Maßnahmen in Unternehmen – schnell, praxisnah und fundiert. Mit diesem wissenschaftlich validierten Analysetool erhalten Unternehmen mit minimalem Aufwand maximalen Erkenntnisgewinn. Die Befragung aller Mitarbeitenden verschafft Transparenz über Stärken und Schwächen und liefert fundierte Handlungsempfehlungen, um Kultur, Führung und Angebote gezielt weiterzuentwickeln. So steigern Unternehmen ihre Arbeitgeberattraktivität, reduzieren Fluktuation und entfalten das volle Potenzial ihrer Teams.



Bundesverband Vereinbarkeit – Lösungen für Forderungen.

Der Bundesverband Vereinbarkeit (BVV) setzt sich dafür ein, dass Beruf, Familie und Privatleben für alle gut vereinbar sind. Er engagiert sich für bessere Rahmenbedingungen, die es Menschen ermöglichen, ihr Leben nach eigenen Vorstellungen zu gestalten. Durch Vernetzung, Austausch und fachliche Expertise macht der Verband gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Veränderungen möglich, die Familien, Alleinerziehende, Pflegende und Berufstätige langfristig entlasten und eine Kultur fördern, in der Vereinbarkeit strukturell verankert ist.

DANKSAGUNG

Unser ganz besonderer Dank gilt all den erwerbstätigen Müttern und Vätern, die sich die Zeit genommen haben, unsere Fragen zu beantworten. Ohne sie wüssten wir nicht, wie die Unternehmen, aber auch die Politik, sich für eine Zukunft mit ihnen aufstellen sollten.

Wir danken aber auch unseren Kooperationspartner:innen und Sponsor:innen – dem Bundesverband Vereinbarkeit, dem pme Familienservice, dem vereinbarkeitsindex, ERGO, Uniper und dem OMR 5050. Sie sind es, die uns erst in die Lage versetzt haben, diese Studie durchzuführen.

WIR BEDANKEN UNS BEI
UNSEREN SPONSOR:INNEN
DER STUDIE:

ERGO

**uni
per**

OMR 50 50

VORWORT

VOLKER BAISCH



Volker Baisch
Gründer &
Geschäftsführer

Trotz multipler Krisen – von stagnierender Wirtschaft bis hin zu Rückschlägen in der Diversity-Debatte – hat es in Deutschland in den vergangenen fünf Jahren ermutigende Fortschritte bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gegeben. Sowohl im weltweiten Vergleich als auch innerhalb Europas, wo es zu den Top 10 zählt, zeigt sich Deutschland bei der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben solide aufgestellt.

Der Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2023¹ dokumentiert, dass 86 % der befragten Unternehmen Familienfreundlichkeit als wichtigen Wettbewerbsfaktor betrachten – ein Anstieg von 14 %punkten gegenüber 2018. Trotz der anhaltenden Diskussion um „Back to Office“ ermöglichen 92 % der Unternehmen, im Homeoffice zu arbeiten. 2018 waren es noch 46 %. Aber auch flexibles Arbeiten und Teilzeit haben sich etabliert und sind heute fester Bestandteil der Arbeitswelt. 78 % der Arbeitgebenden ermöglichen flexible Arbeitszeitmodelle (2018: 65 %) und auch bei der Unterstützung von Vätern in Elternzeit gibt es eine positive Entwicklung. Heute fördern 65 % der Unternehmen Väter aktiv darin, Elternzeit zu nehmen (2018: 41 %)

Gleichzeitig lösen sich die traditionellen Rollenbilder immer weiter auf, wie die Familienleitbildstudie des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung² zeigt. Der Trend bei den Vätern in Deutschland, mehr Zeit mit den Kindern verbringen zu wollen, hält an. 67 % der befragten Väter wollen mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen. Das sind 5 % mehr als noch 2018. Auch die Elternzeitnutzung durch Väter ist seit 2018 um 12 Prozentpunkte gestiegen, was den gesellschaftlichen Wandel unterstreicht.

Diese positiven Entwicklungen dürfen aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass es noch immer ein nicht unerhebliches Verbesserungspotenzial im Bereich Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben gibt. Noch reicht es im europäischen Vergleich nicht ganz für einen Spitzenplatz: Länder wie Irland, Belgien oder die nordischen Staaten schneiden durch paritätische Elternzeitregelungen, stärker geförderte Kinderbetreuung und flexiblere Arbeitsmodelle besser ab.³

¹ BMFSFJ (2023): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2023

² Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2022): Familienleitbilder in Deutschland: Kulturelle Vorstellungen zu Partnerschaft, Elternschaft und Familienleben.

³ Globale Life-Work-Balance-Studie: Deutschland erstmals in den Top 5 (2025) <https://ap-verlag.de/globale-life-work-balance-studie-deutschland-erstmals-in-den-top-5/96494/>

VORWORT

VOLKER BAISCH

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bleibt für erwerbstätige Eltern in Deutschland ein zentrales Problem. Der Unternehmensmonitor Familienforschung 2023⁴ zählt die Balance zwischen Arbeit und Familie weiterhin zu den größten Belastungen für Familien. 73 % der Beschäftigten mit Familienverantwortung wünschen sich mehr Unterstützung durch Führungskräfte. Während 81 % der Führungskräfte angeben, familienfreundliche Maßnahmen zu unterstützen, nehmen nur 54 % der Mitarbeitenden dies in der Unternehmenskultur wahr.⁵

Ein Ergebnis, das nicht ohne Konsequenzen bleibt: 59 % der beschäftigten Männer und Frauen in Deutschland wären bereit, den Arbeitgeber zu wechseln⁶, wenn ihre familiären Belange zu wenig berücksichtigt werden. Mehr als jede zweite Person in Deutschland verändert ihre beruflichen Ziele aufgrund der Kinderbetreuung⁷. Über ein Drittel der Mütter verlässt den Arbeitgeber nach der Elternzeit und fast drei Viertel kürzen ihre Arbeitszeit. Mehr als 1,7 Millionen Väter denken häufig oder zumindest manchmal darüber nach, ihren Arbeitgeber zu wechseln, um Familie und Beruf besser zu vereinbaren. Rund 450.000 Väter in Deutschland haben schon einmal den Arbeitgeber zugunsten einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie gewechselt.⁸

2024 waren Arbeitnehmer:innen in Deutschland durchschnittlich 14,8 Arbeitstage krank. Gegenüber 2021 ist das ein Anstieg von etwa 4 Tagen. 2024 stieg er insbesondere bei mentalen Krankheiten. Der Anteil psychisch bedingter Fehltage lag bei Frauen bei 21 %, bei Männern bei 14,5 %.

Zudem verzeichnet Deutschland eine anhaltend niedrige Geburtenrate – 2024 lag sie bei 1,35 Kindern pro Frau.

Wir beobachten seit einigen Jahren, wie sich die Vereinbarkeitssituation von Müttern und Vätern in Deutschland verändert. In der Zusammenarbeit mit unseren Unternehmenskunden sehen wir dabei deutlich, dass weiterhin erhebliche Unsicherheiten bestehen: Welche Lebensrealitäten prägen Beschäftigte mit Kindern? Wo liegen die zentralen Belastungsfaktoren? Und auf welche Weise können Unternehmen ihre Mitarbeitenden wirksam unterstützen?

⁴ BMFSFJ (2023): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2023

⁵ Institut für Demoskopie Allensbach (2023): Familienbarometer 2023: Vereinbarkeit von Familie und Beruf aus Sicht von Eltern und Unternehmen.

⁶ Prognos (2024): Wie väterfreundlich ist die deutsche Wirtschaft?

⁷ The Stepstone Group (2023): Working Parents & Beyond

⁸ Prognos (2022): Wie väterfreundlich ist die deutsche Wirtschaft?

⁹ Statista (2024): Qualität der Arbeit – Krankenstand. Online unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-2/krankenstand.html>; 2. Oktober 2024; 09:30 Uhr? (aufgerufen am 12.09.2025)

¹⁰ Techniker Krankenkasse (2024): Gesundheitsreport – Arbeitsunfähigkeit

¹¹ Destatis (2024): Rückgang der Geburtenziffer schwächte sich 2024 deutlich ab. Online unter: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/07/PD25_259_12.html? (aufgerufen am 12.09.2025)

VORWORT

VOLKER BAISCH

Um diese Entwicklungen nicht nur fühlbar, sondern messbar zu machen, haben wir zu unserem 15-jährigen Jubiläum unsere bereits zweite FORSA-Studie durchgeführt. Ziel war es, die unterschiedlichen Perspektiven und Bedarfe erwerbstätiger Mütter und Väter sichtbar zu machen – und daraus konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen, Politik und Gesellschaft abzuleiten.

In der vorliegenden Studie haben wir uns daher ganz bewusst den Lebensbedingungen und Erfahrungen von erwerbstätigen Müttern und Vätern gewidmet. Dabei stehen Eltern im Fokus, die in Unternehmen mit mehr als 1 000 Beschäftigten angestellt sind, um ihre unterschiedlichen Perspektiven und Bedarfe im Hinblick auf Familienbewusstsein sowohl in den Unternehmen als auch in der Politik sichtbar zu machen.

Die Studie verfolgt dabei mehrere Ansätze: Sie schafft gesellschaftliche Aufmerksamkeit für die Situation von Eltern in der Arbeitswelt. Unternehmen erhalten konkrete Daten und Handlungsempfehlungen für eine nachhaltige Personalpolitik. Politik und Verbände werden mit evidenzbasierten Erkenntnissen versorgt, die als Grundlage für nachhaltige Entscheidungen dienen können. Denn Gleichstellung, psychische Gesundheit und Care-Arbeit sind zentrale strategische Handlungsfelder – nicht nur für Familien, sondern für die gesamte Gesellschaft, Wirtschaft und Politik.

Die Studie leistet so ihren Beitrag dazu, die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben als das zu begreifen, was sie ist: ein entscheidender Schlüssel für Fachkräftesicherung, Wettbewerbsfähigkeit und soziale Gerechtigkeit.

Volker Baisch

Gründer & Geschäftsführer Väter gGmbH,
conmadres & conpadres

INHALTSVER- ZEICHNIS

	Herausgeber:innen	02
	Danksagung	03
I.	Vorwort	04
	Volker Baisch, conpadres	
II.	Vorgehen der Studie	08
III.	Wesentliche Kernthesen der Studie	09
1.	These 01 – Zwischen Wunsch und Wirklichkeit: Väter auf dem Weg zur gleichberechtigten Elternschaft.	10
	Handlungsoptionen	14
	Interview mit Carina Barthmann, conmadres	16
2.	These 02 – Doppelbelastung beeinträchtigt Mütter, wie Väter! Bei Müttern leidet die eigene Zufriedenheit. Väter sehen öfter die Partnerschaft negativ beeinflusst.	18
	Handlungsoptionen	24
	Interview mit Dr. Daniel Erler, pme familienservice	26
3.	These 03 – Ein Blumenstrauß an Maßnahmen allein hilft nicht. Es braucht eine gelebte familienbewusste Unternehmenskultur!	28
	Handlungsoptionen	33
	Interview mit Nicole Beste-Fopma, der Vereinbarkeitsindex	35
4.	These 04 – Die Vereinbarkeitslücke. Führungskräfte sind für den Kulturwandel unverzichtbar!	38
	Handlungsoptionen	44
	Interview mit Volker Baisch, conpadres	46
5.	These 05 – Kinderbetreuung – von Kita bis Schule – ist ein wichtiger Hebel für eine funktionierende Wirtschaft.	48
	Handlungsoptionen	53
	Interview mit Nicole Beste-Fopma & Andreas Kämmer, BVV	55
IV.	Fazit & Zusammenfassung der Erkenntnisse	58
V.	Impressum	61



VORGEHEN DER STUDIE

In einem ersten Schritt haben wir in Zusammenarbeit mit unseren Kooperationspartner:innen, pme familien-service, Vereinbarkeitsindex und dem Bundesverband Vereinbarkeit, einen Fragebogen entwickelt und diesen mit dem Forschungsinstitut Forsa abgestimmt. Der Fragebogen bildete die Grundlage für die repräsentative Umfrage, welche Forsa dann in der Zeit vom 28. Juli bis zum 08. August 2025 durchführte.

Befragt wurden insgesamt 1 011 nach einem systematischen Zufallsverfahren ausgewählte erwerbstätige Väter und Mütter in der Bundesrepublik Deutschland, welche in einem Unternehmen mit mehr als 1 000 Mitarbeitenden beschäftigt sind und mindestens ein Kind unter 18 Jahren haben. Auf die Gesamtheit erwerbstätige Mütter und Väter in Deutschland können die ermittelten Ergebnisse lediglich mit den bei allen Stichprobenerhebungen möglichen Fehlertoleranzen (im vorliegenden Fall +/- 3 %punkte) übertragen werden.

WESENTLICHE KERNTHESEN IM ÜBERBLICK

- 01 Zwischen Wunsch und Wirklichkeit:
Väter auf dem Weg zur gleichberechtigten Elternschaft.**
Unsere Ergebnisse zeigen, dass mittlerweile 76 % der Eltern die Betreuung überwiegend gemeinsam übernehmen, wobei Frauen den Beitrag der Männer oft unterschätzen. Auch in Unternehmen nimmt das Bewusstsein für Vereinbarkeit zu: Väter (44 %) wie Mütter (42 %) fühlen sich heute weitgehend gleich unterstützt.
- 02 Die Doppelbelastung beeinträchtigt Frauen wie Männer!
Bei Frauen leidet die eigene Zufriedenheit. Männer sehen öfter die Partnerschaft negativ beeinflusst.**
Rund die Hälfte der Frauen (51 %) gibt an, stark belastet zu sein, und berichtet von negativen Auswirkungen auf Gesundheit (44 %) und persönliche Zufriedenheit (55 %). Unter anderem auch, weil die gesellschaftlichen Erwartungen an die Rolle der „guten Mutter“ hoch sind. Die Auswirkungen auf die Zufriedenheit (51 %) sind laut der Angaben höher als auf die Partnerschaft. Deutlich seltener (32 %) beeinträchtigt die Doppelbelastung die Leistungsfähigkeit bei der Arbeit. Die Unterstützung durch den Arbeitgebenden ist dabei entscheidend. Nur 35 % der Eltern, die sich vom Arbeitgebenden unterstützt fühlen, geben an, mental belastet zu sein. Dem gegenüber stehen 62 % der Eltern, die sich von ihrem Arbeitgeber nicht unterstützt fühlen.
- 03 Ein Blumenstrauß an Maßnahmen allein hilft nicht. Es braucht eine gelebte familienbewusste Unternehmenskultur!**
Familienbewusstsein ist für Beschäftigte heute zentral, Unternehmen haben darauf reagiert und bieten verstärkt Homeoffice (81 %), Teilzeit (82 %) und flexible Arbeitszeiten (76 %) an, wobei die wahrgenommene Wirksamkeit dieser Angebote unter den Betroffenen stark variiert. Besonders kritisch ist der Befund zur familienbewussten Führungskultur. Für fast 50 % der Beschäftigten ist sie entscheidend, doch nur 28 % der Unternehmen haben Maßnahmen zur Führungskultur. Eine deutliche Diskrepanz zeigt sich auch bei Kinderbetreuungsangeboten, die nur selten (21 %) vorhanden, für Eltern aber hoch relevant (42 %) sind.
- 04 Die Vereinbarkeitslücke. Führungskräfte sind für den Kulturwandel unverzichtbar!**
Unsere Erhebungen zeigen, dass die Effektivität familienorientierter Maßnahmen in entscheidendem Maße durch das Führungsverhalten in Unternehmen bestimmt wird. Für 78 % der Frauen und 70 % der Männer ist das Verhalten der Vorgesetzten ausschlaggebend für die Nutzung von Maßnahmen – und für ihre Leistungsfähigkeit (71 % / 66 %). Zwar erkennen nahezu alle Führungskräfte (98 %) die Relevanz von Vereinbarkeit an, jedoch berichten viele, von der Unternehmensleitung nicht ausreichend unterstützt zu werden (61 % der Frauen, 50 % der Männer). Besonders Mütter sehen sich ausgebremst und lehnen zu 45 % eine Karriere ab.
- 05 Kinderbetreuung – von Kita bis Schule – ist der zentrale Hebel für eine funktionierende Wirtschaft.**
Die Politik in Deutschland hat in den vergangenen 10 Jahren wichtige Schritte unternommen, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern. Dennoch gibt es Nachholbedarf: 59 % der befragten Eltern sind der Auffassung, dass die Politik eine hochwertige Kinderbetreuung vorantreiben sollte. Zusätzlich fordern Eltern gesetzliche Regelungen für Homeoffice (33 %), flexible Arbeitszeiten (39 %), der Inflation angepasstes Elterngeld (39 %) und steuerliche Anreize für familienbewusste Unternehmen (34 %), um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf realistisch zu erleichtern.

THESE 01

Zwischen Wunsch
und Wirklichkeit:
Väter auf dem Weg zur
gleichberechtigten
Elternschaft.



THESE

01



Zwischen Wunsch und Wirklichkeit: Väter auf dem Weg zur gleichberechtigten Elternschaft.

76 % der befragten Mütter und Väter gaben an, die Betreuung der Kinder gemeinsam zu leisten.

Seit frühen 2000er Jahren wünschen sich Väter mehr Zeit für die Familie und Mütter mehr Zeit im Job. 2009 zeigte sich, dass junge Männer sich aktive Vaterschaft wünschen und traditionelle Rollenbilder brüchig werden.¹² 48 % der Paare streben vor der Geburt eine paritätische Aufteilung an, aber nur etwa 17 % der Paaren gelingt es.¹³ Die Ursache: traditionelle Rollenstereotypen in der Gesellschaft, aber auch in der Wirtschaft. Die Leitbilder und Lebensziele für eine aktive Vaterschaft stehen oft im Konflikt mit traditionellen Anforderungen und Erwartungen, die von Vorgesetzten oder Kolleg:innen vorgebracht werden.¹⁴

Aber das Narrativ verändert sich, wie unsere eigenen Daten zeigen. Die große Mehrheit (76 %) der von uns befragten Mütter und Väter gibt an, als Paare die Kinderbetreuung überwiegend gemeinsam zu übernehmen. Lediglich bei der Frage nach der Gerechtigkeit der Aufteilung zeigt sich eine deutliche Differenz. Während 86 % der Väter die Aufteilung als (sehr/eher) gerecht empfinden, sind es bei den Müttern nur 70 %.

Ein Blick auf Zeitverwendungsstudien verdeutlicht diese Einschätzung. Während Frauen 2012 durchschnittlich noch 52,4 % mehr Zeit für Sorgearbeit aufwendeten als Männer, sank der Gender Care Gap 2022 auf 44,3 %.¹⁵ Bei Alleinerziehenden und Paaren mit Kindern wiederum liegt der Gender Care Gap 2022 bei 58 % und hat sich in den vergangenen 20 Jahren kaum verändert.¹⁶ Das Empfinden der Frauen ist also durchaus begründet. Gleichzeitig zeigen die Zahlen aber auch, dass die befragten Väter den Einsatz von Müttern im Alltag oft unterschätzen.¹⁷ Nur gut die Hälfte der Männer erkennt, dass ihre Partnerin Hausarbeit übernimmt, obwohl es zwei Drittel tatsächlich tun.

¹² BMFSFJ (2009): Männer in Bewegung – Zehn Jahre Männerentwicklung in Deutschland

¹³ BMFSFJ (2024). Familienreport 2024

¹⁴ Lott, Yvonne, Bünger, Paula (2023): Mental Load: Frauen tragen die überwiegende Last. WSI Report Nr. 87, Düsseldorf.

¹⁵ Gender Care Gap – ein Indikator für die Gleichstellung. <https://www.bmbfsfj.bund.de/bmbfsfj/themen/gleichstellung/gender-care-gap/indikator-fuer-die-gleichstellung/gender-care-gap-ein-indikator-fuer-die-gleichstellung-137294> (aufgerufen: 31.08.2025)

¹⁶ Statistisches Bundesamt, Zeitverwendungserhebung 2022. Bezahlte und unbezahlte Arbeit. https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Einkommen-Konsum-Lebensbedingungen/Zeitverwendung/Ergebnisse/_inhalt.html#805174 (aufgerufen: 04.09.2025)

¹⁷ Siehe auch: Ein Ergebnis, das durch die aktuelle Umfrage „Familie und Erziehung 2025“ der Krankenkasse Pronova gestützt wird.

THESE 01



Zwischen Wunsch
und Wirklichkeit:
Väter auf dem Weg zur
gleichberechtigten
Elternschaft.

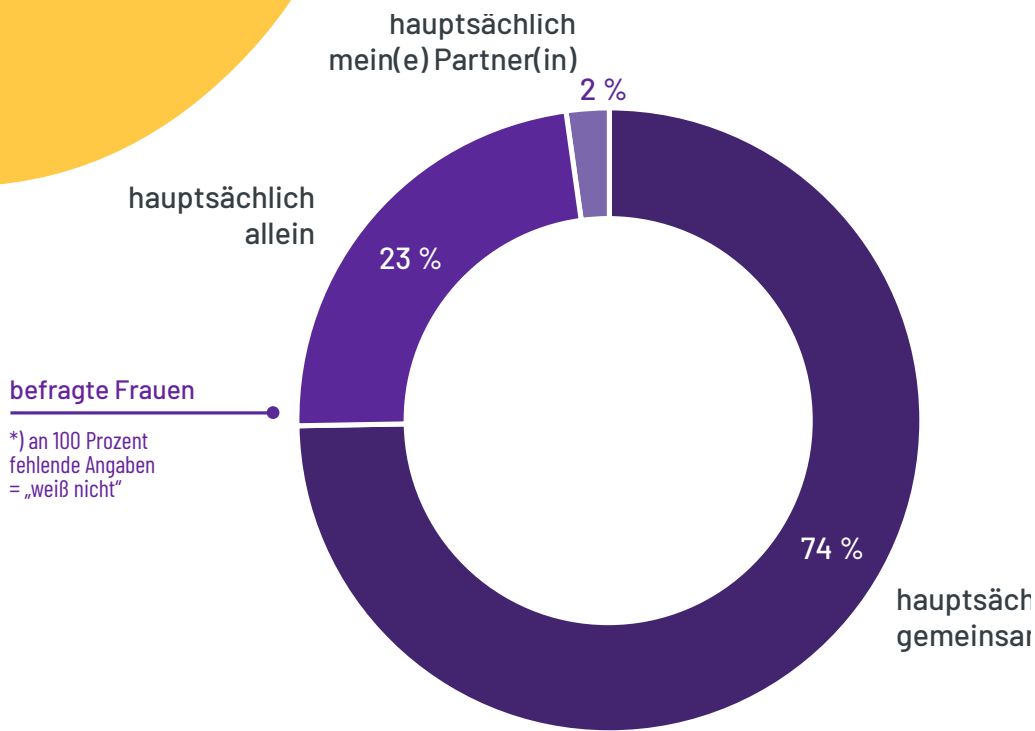
Insgesamt deuten die Daten auf einen Fortschritt hin: Männer beteiligen sich stärker an Sorgearbeit, und Frauen erkennen diese Entwicklung an. Klar ist aber auch, dass noch ein weiterer Weg nötig ist, um den Gender Care Gap deutlich zu verkleinern.

Das Narrativ hat sich aber auch in den Unternehmen hin zu mehr Väterbewusstsein gewandelt.

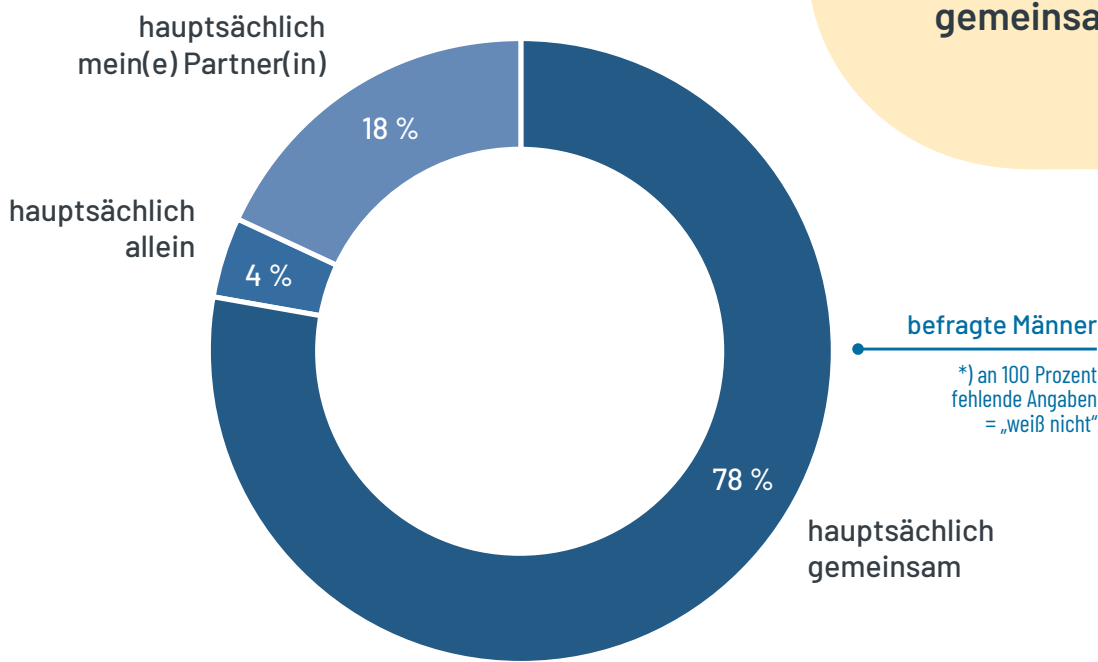
Während 2014 noch 83 % der Väter familienbewusste Angebote des Arbeitgebenden als Angebote ausschließlich für Frauen erlebten, fühlen sich unserer Studie zufolge Väter (44 %) wie Mütter (42 %) in ähnlichem Maße von ihren Arbeitgebern unterstützt.

Also kann hier – obgleich weiterhin vorhandener Verbesserungspotenziale – ein deutlicher Schritt in die richtige Richtung gesprochen werden.

Betreuen Sie Ihr(e)
Kind(er) gemeinsam
oder hauptsächlich
allein?



„76 % der befragten
Mütter und Väter gaben an,
die Betreuung der Kinder
gemeinsam zu leisten.“



HANDLUNGS- OPTIONEN THESE 01

1. VATERSCHAFT AKTIV FÖRDERN:

In seinem Väternetzwerk und mit der 14-wöchigen Familienzeit – bei vollem Lohnausgleich – fördert der Pharmakonzern Sanofi explizit die partnerschaftliche Aufteilung der Familienarbeit.¹⁸

2. TEILZEIT FINANZIELL FÖRDERN:

Das Pharma- und Diagnostikunternehmen Roche fördert mit seinem Pilotprojekt **DasElternPlus** Eltern, die innerhalb der ersten vier Lebensjahre ihres Kindes, gleichzeitig für mindestens zwölf Monate in vollzeitnaher Teilzeit – 28 bis 32 Stunden pro Woche – arbeiten. Selbst dann, wenn nicht beide Elternteile bei Roche angestellt sind, erhalten sie eine einmalige Förderung von 10 000 bis 15 000 Euro.¹⁹

3. AUFSTOCKEN DES ELTERNGELDS:

Die Henkel AG & Co. KGaA bietet seit Anfang 2024 allen Mitarbeitenden weltweit eine achtwöchige Elternzeit bei vollem Gehalt. Seitdem verzeichnet das Unternehmen 40 % mehr Bewerbungen.²⁰

4. KEEP-IN-TOUCH:

Das **Keep-in-Touch**-Programm der Landesbank Baden-Württemberg hält Mitarbeitende während der Elternzeit fachlich und sozial eingebunden und erleichtert so den Wiedereinstieg in den Beruf.²¹

5. VATERSCHAFTSFREISTELLUNG:

Sowohl das mittelständische IT-Unternehmen comspace als auch die Coca-Cola PacificPartners bieten ihren Mitarbeitenden eine zweiwöchige Freistellung nach der Geburt eines Kindes. Comspace hat diese Regelung zusätzlich auf Adoptionen ausgeweitet.²²

¹⁸ Beste-Fopma, Nicole (2022): Väterfreundliche Firmen. Diese Arbeitgeber haben auch die Väter im Blick. In: Men's Health. Online unter: <https://www.menshealth.de/familie-vaterschaft/vaeter-freundliche-firmen> (aufgerufen am 07.09.2025).

¹⁹ Roche Deutschland (2021): DasElternPlus-Programm – Roche fördert Chancengleichheit von Eltern. Pressemitteilung vom 21.09.2021. Online unter: <https://www.roche.de/presse/news/daselternplus-programm-roche-fordert-chancengleichheit-von-eltern> (aufgerufen am 07.09.2025).

²⁰ Henkel AG & Co. KGaA (2024): Henkel führt acht Wochen voll-vergütete Elternzeit für alle Mitarbeitenden weltweit ein. Presseinformation vom 17. Januar 2024. Online unter: <https://www.henkel.de/presse-und-medien/presseinformationen-und-pressemappen/2024-01-17-henkel-fuehrt-acht-wochen-voll-vergue-tete-elternzeit-fuer-alle-mitarbeite-n-den-weltweit-ein-1919374> (aufgerufen am 07.09.2025).

²¹ LBBW (o. J.): „Keep-in-Touch für Eltern“. In: LBBW – Work-Life-Balance / Attraktives Gehalt & Zusatzleistungen. Online unter: https://www.lbbw.de/menschen/karriere/benefits/benefits_7wo376iw8_d.html (aufgerufen am 07.09.2025).

HANDLUNGS- OPTIONEN THESE 01

²² Beste-Fopma, Nicole (2025): Wettbewerbsvorteil Familienbewusstsein. Berlin: Springer Verlag.

²³ ebenda.

²⁴ Sanofi Deutschland (o. J.): Mam@Sanofi – Netzwerk für berufstätige Mütter [Video]. YouTube. Online unter: <https://www.youtube.com/watch?v=Isaq-0MuB6Jc> (aufgerufen am 07.09.2025).

²⁵ Beste-Fopma, Nicole (2025): Wettbewerbsvorteil Familienbewusstsein. Berlin: Springer Verlag.

²⁶ Beiersdorf AG (o. J.): dad.icated – Netzwerk für aktive Vaterschaft. In: Beiersdorf – Diversity, Equity & Inclusion. Online unter: <https://www.beiersdorf.de/ueber-uns/unser-profil/diversity-equity-inclusion> (aufgerufen am 07.09.2025).

²⁷ DATEV eG (o. J.): Elternzeit – Informationen und Ressourcen für Mitarbeitende. In: DATEV eG – Aktuelles & Ratgeber. Online unter: <https://www.datev.de/web/de/aktuelles/ratgeber/personal/mutterschutz-und-elternzeit/> (aufgerufen am 07.09.2025).

6. **KÜNDIGUNGSSCHUTZ FÜR EHE- ODER LEBENS-PARTNER:INNEN VON SCHWANGEREN:**
comspace ist es wichtig, dass auch die Partner:innen von Schwangeren sich während der Schwangerschaft keine Sorgen um einen sicheren Arbeitsplatz machen müssen. Daher bietet das Unternehmen den Ehe- oder Lebenspartner:innen von Schwangeren einen Kündigungsschutz. ²³
7. **VIDEO ZU UNTERSTÜTZUNGSANGEBOTEN:**
Mit dem Video zum neuen Netzwerk **Mam@Sanofi** macht Sanofi berufstätige Mütter sichtbarer, stellt konkrete Unterstützungsangebote vor und signalisiert so die Unterstützung durch die Geschäftsführung. ²⁴
8. **FREISTELLUNG DER VÄTER FÜR VORSORGE-UNTERSUCHUNGEN:**
Bei Schönberger Stahlbau & Metalltechnik GmbH werden werdende Väter für sämtliche Schwangerschaftsuntersuchungen ihrer Partnerinnen freigestellt. Außerdem werden die Monteure in den letzten drei Monaten der Schwangerschaft von heimatfernen Einsätzen ausgenommen. ²⁵
9. **IMPULSE FÜR KULTURWANDEL SETZEN:**
Die Netzwerke von **dad.icated** der Beiersdorf AG, Väter@ERGO und Familiy@Uniper macht Care-Arbeit unter anderem auf Panels, Podcasts, LinkedIn-Beiträge sichtbar, bietet Austauschformate und Kooperationen und setzt so ein Zeichen für moderne Vaterschaft. ²⁶
10. **KOMMUNIKATION:**
Die DATEV AG informiert in ihrem Magazin regelmäßig zum Thema Elternzeit. Die Artikel informieren über die Ressourcen im Unternehmen und sind sowohl für Mütter als auch Väter relevant. ²⁷

„Die Wahrnehmung von Fairness bei Müttern hat sich deutlich verändert.“

INTERVIEW CARINA BARTMANN

Carina, das Thema „Mental Load“ hat in den vergangenen Jahren sehr viel Aufmerksamkeit erhalten. Es wird sehr viel darüber gesprochen. Hat dieses größere Bewusstsein für diese Last einen Einfluss auf die Wahrnehmung bezüglich der Fairness bei den Müttern? Gleichzeitig arbeiten laut Statistischem Bundesamt 68 % (2024) der Mütter mit Kindern unter 18 Jahren in Teilzeit. Viele, weil sie sonst die Vereinbarkeit mit der Familie nicht leisten können. Sie leisten also de facto mehr Care-Arbeit. Hat das auch einen Einfluss darauf, wie gerecht Mütter die Aufteilung empfinden?

Austauschformate, Bücher oder Tools wie der Equal Care Test machen die „Mental Load“ sichtbar. Sie haben die Wahrnehmung von Fairness bei Müttern deutlich verändert. Viele erkennen heute klarer, dass sie trotz zunehmender Erwerbsarbeit den Großteil der unsichtbaren Planungs- und Organisationsarbeit übernehmen.

Der hohe Anteil an Teilzeit verstärkt das Ungleichgewicht, denn Teilzeit führt nach wie vor zu eingeschränkten Karrierechancen, weniger Sichtbarkeit und oft zum Verzicht auf soziale Interaktionen wie Mittagspausen und Abendveranstaltungen. Viele Mütter reduzieren Erwerbsarbeit zugunsten von Care-Arbeit – zunehmend in dem Wissen, welche finanziellen und beruflichen Konsequenzen das langfristig hat. Genau diese Kombination lässt die Verteilung für viele Mütter heute spürbar ungerechter erscheinen.

Viele Frauen sind – wenn auch nur unbewusst – in traditionellen Rollenstereotypen gefangen. Wie können Mütter dabei unterstützt werden, diese Stereotype zu überwinden und eine gerechtere Aufteilung einzufordern?

Um traditionelle Rollenstereotype aufzulösen, braucht es sowohl strukturelle als auch kulturelle Ansätze. Netzwerke spielen dabei eine zentrale Rolle:

Carina Bartmann
Leitung conmadres



INTERVIEW

CARINA BARTMANN

Sie bieten Müttern einen geschützten Raum, um Erfahrungen zu teilen, Rollenmuster kritisch zu hinterfragen und gemeinsam neue Perspektiven zu entwickeln. Gleichzeitig fördern sie das Empowerment, eigene Bedürfnisse klarer zu formulieren und eine partnerschaftliche Aufteilung einzufordern. Entscheidend ist aber auch, dass Unternehmen Rahmenbedingungen schaffen, die Vereinbarkeit nicht automatisch mit Teilzeit gleichsetzen, sondern echte Wahlmöglichkeiten eröffnen. Je stärker Vereinbarkeit auch als Väter-Thema sichtbar wird – etwa durch sichtbare Vorbilder oder in Sprach- und Bildwelten rund um Beruf und Familie – desto eher können Mütter ihre beruflichen Ambitionen verfolgen, ohne „außerhalb der gesellschaftlichen Norm“ wahrgenommen zu werden.

Väter leisten heute mehr Care-Arbeit als ihre eigenen Väter in aller Regel getan haben. Hinterfragen sich Väter eventuell weniger? Empfinden sie die Aufteilung der Arbeit als gerechter, weil die meisten sicherlich mehr tun, als ihre Vorbilder/ihre eigenen Väter geleistet haben?

Viele Väter engagieren sich heute deutlich stärker in Care-Arbeit als die Generation ihrer eigenen Väter. Dadurch empfinden sie die Aufteilung oft subjektiv als fairer – auch wenn die Hauptlast weiterhin bei den Müttern liegt. Hier können auch neue Narrative helfen: Während Mütter häufig aufgefordert werden, mehr „einzufordern“, werden Väter eher „ermutigt“, Elternzeit zu nehmen oder in Teilzeit zu gehen. Diese unterschiedliche Erwartungshaltung stabilisiert bestehende Ungleichgewichte – statt sie wirklich aufzugeben. Genau hier setzen Väter-Netzwerke wie conpadres an, indem sie Rollenbilder reflektieren und Väter in ihrer aktiven Verantwortung bestärken.

THESE 02

Doppelbelastung
beeinträchtigt Mütter,
wie Väter! Bei Müttern
leidet die eigene Zufrieden-
heit. Väter sehen öfter die
Partnerschaft negativ
beeinflusst.



THESE

02



Doppelbelastung beeinträchtigt Mütter, wie Väter! Bei Müttern leidet die eigene Zufriedenheit. Väter sehen öfter die Partnerschaft negativ beeinflusst.

51 % der Frauen und 41 % der Männer fühlen sich aufgrund der Herausforderungen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sehr stark oder eher stark mental oder emotional belastet.

Die Politik²⁸, aber auch die Wirtschaft²⁹ fordern, dass Frauen mehr arbeiten sollen. Eine Forderung, die mit dem Wunsch der vieler Mütter nach mehr Erwerbstätigkeit einhergeht.³⁰ Gleichzeitig leisten Mütter mit 30 Stunden pro Woche immer noch den Großteil unbezahlter Sorgearbeit.³¹ Nicht ohne Folgen, wie unsere Studie zeigt. Frauen leiden deutlich stärker als Männer unter den Auswirkungen der Doppelbelastung aus Erwerbsarbeit einerseits und Care-Arbeit andererseits.

Gut die Hälfte der befragten Frauen (51 %) gibt an, sich mental oder emotional stark belastet zu fühlen – bei den Männern sind es 41 %. Auch berichten Frauen häufiger als Männer, dass die Doppelbelastung aus Familie und Beruf Auswirkungen auf ihre Gesundheit (44 % / 39 %) und ihre persönliche Zufriedenheit (55 % / 51 %) hat.

Nicht ohne Folgen für die Partnerschaft, wobei diese Auswirkungen von den Männern als gravierender angesehen werden als von den Frauen. So gehen Männer (46 %), anders als Frauen (41 %), häufiger davon aus, dass die Doppelbelastung aus Beruf und Familie (sehr/eher) starke Auswirkungen auf die Partnerschaft hat.

Wie wichtig die Unterstützung durch den Arbeitgebenden ist, zeigen die Ergebnisse unserer Befragung.

²⁸ Die Zeit (18.05.2025): Bundesarbeitsministerin will mehr Mütter in Vollzeit bringen. Online unter: <https://www.zeit.de/arbeit/2025-05/baerbel-bas-muetter-vollzeit-arbeiten/> (Aufgerufen: 12.09.2025)

²⁹ Hagen, Ulrike. Frankfurter Rundschau (16.06.2025): Merz gegen den Acht-Stunden-Tag: Experten warnen – „Mehrarbeit lohnt sich für Frauen nicht“ (aufgerufen am 12.09.2025)

³⁰ Vgl. Ideale vs. Wunscharbeitszeiten von Müttern und Vätern. <https://www.bpb.de/kurz-knapp/zahlen-und-fakten/sozialbericht-2024/553190/hochrechnung-der-arbeitsmarktpotenziale/> (aufgerufen: 04.09.2025)

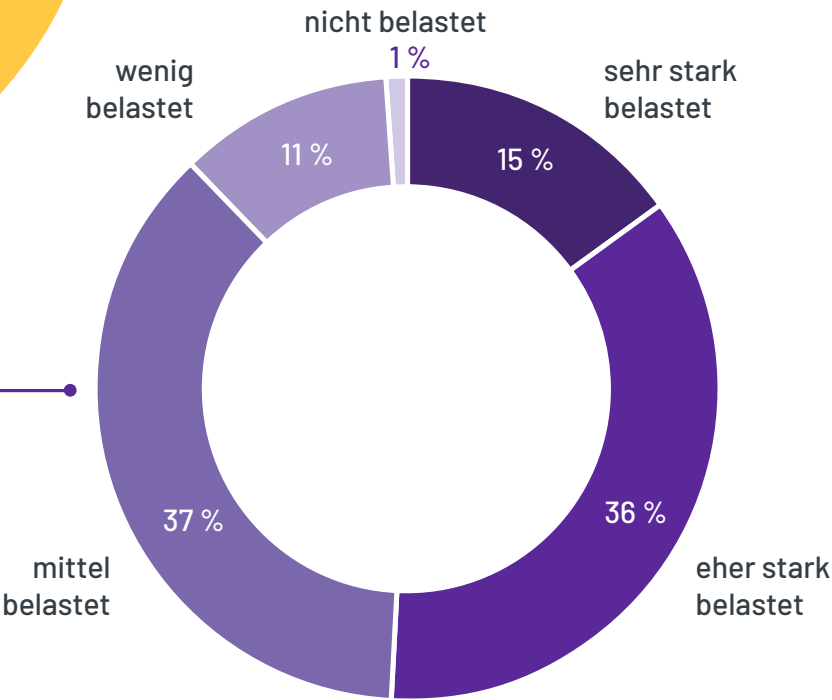
³¹ Statistisches Bundesamt (2022): Zeitverwendungserhebung 2022

Und wenn Sie jetzt mal an Ihre persönliche Situation mit Familie und Beruf denken:

Wie stark fühlen Sie sich derzeit mental oder emotional belastet?

befragte Frauen

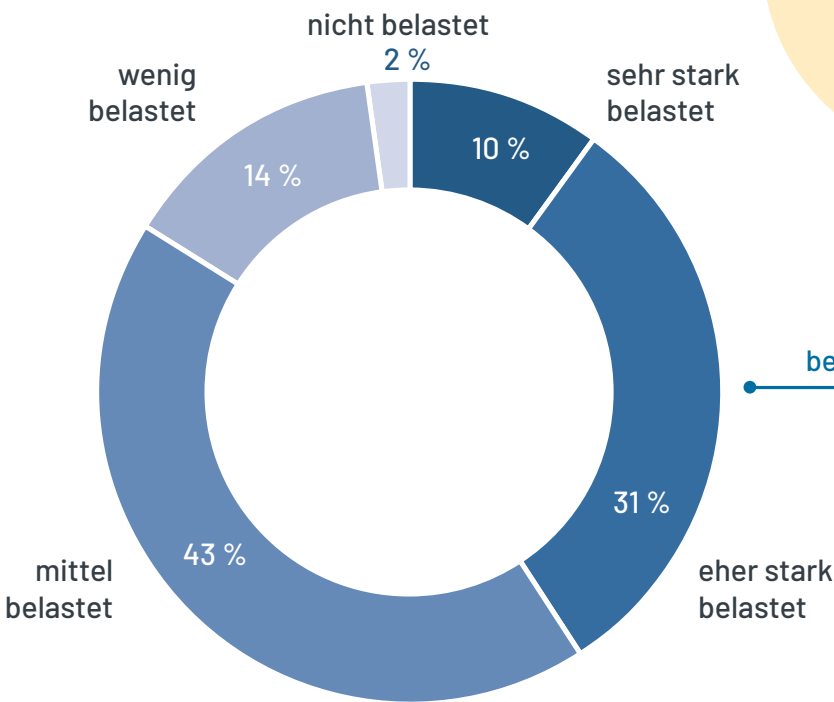
*) an 100 Prozent fehlende Angaben = „weiß nicht“



„51 % der Frauen und 41 % der Männer fühlen sich aufgrund der Herausforderungen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sehr stark oder eher stark mental oder emotional belastet.“

befragte Männer

*) an 100 Prozent fehlende Angaben = „weiß nicht“



Doppelbelastung beeinträchtigt Mütter, wie Väter! Bei Müttern leidet die eigene Zufriedenheit. Väter sehen öfter die Partnerschaft negativ beeinflusst.



THESE 02

Nur 35 % der Eltern, die sich vom Arbeitgeber unterstützt fühlen, geben an, mental belastet zu sein.

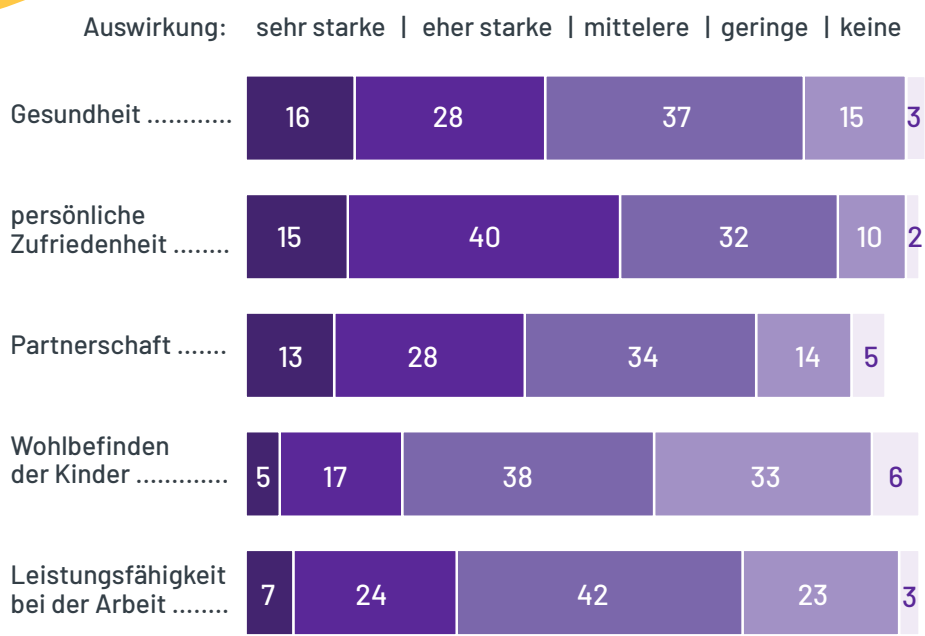
Bei Eltern, die sich dagegen vom Arbeitgeber nicht unterstützt fühlen, ist die mentale Belastung deutlich höher (62 %). Ein wichtiger Hebel ist hier das Angebot, im Homeoffice zu arbeiten. Einer Umfrage des Leibniz-Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung Mannheim (ZEW) zufolge, bewerten rund ein Drittel der Unternehmen die Rolle von Homeoffice für die Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten als besonders positiv³². Ein Ergebnis, das sich mit den Ergebnissen unserer Studie deckt.

65 % der befragten Eltern sehen in dem Angebot, im Homeoffice zu arbeiten, eine große Unterstützung, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erleichtern.

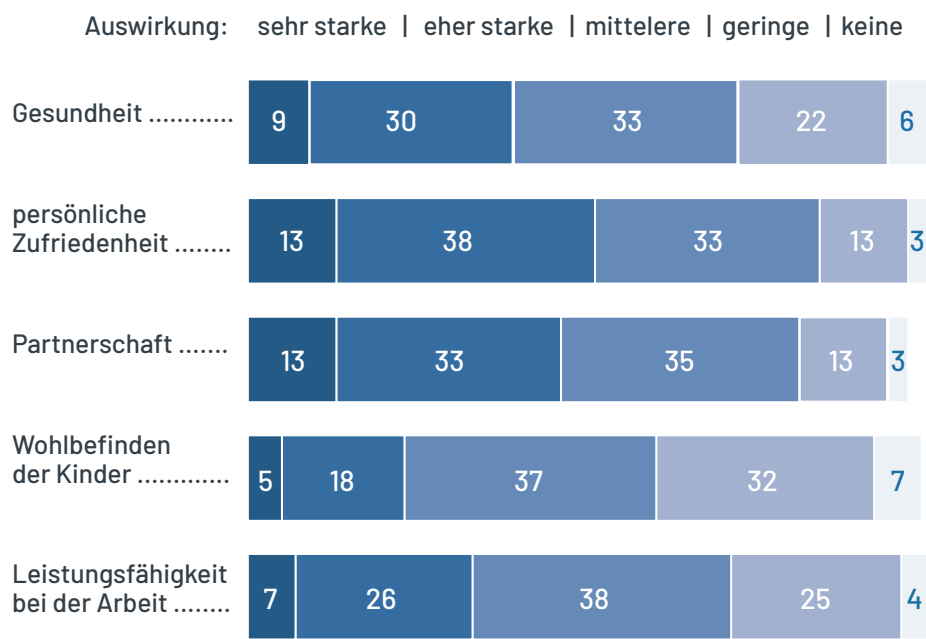
Besonders gravierend scheint sich die Doppelbelastung auf die Karrierewünsche von Frauen auszuwirken. Rund 45 % der Mütter geben an, keine Führungsrolle übernehmen zu wollen. Ein Ergebnis, das auch auf die unterschiedlichen gesellschaftlichen Erwartungen an Mütter und Väter zurückgeführt werden kann. 64 % der Mütter sehen sich in der Hauptverantwortung für das Organisieren von Haushalt, Familie und alltäglichem Leben. Dem gegenüber stehen 39 % der Männer. Auch stellen mehr Mütter (49 %) als Väter (40 %) den Anspruch an sich, eine „gute Mutter“ bzw. „ein guter Vater“ sein zu müssen. Mit Auswirkungen auf ihre berufliche Entwicklung, wie die Ergebnisse unserer Studie belegen: Frauen übernehmen den Großteil der unbezahlten Sorgearbeit und reduzieren ihre beruflichen Ambitionen. In der Folge fehlen Unternehmen Fach- und Führungskräfte und gleichzeitig steigt die Altersarmut von Frauen, die wiederum die Sozialkassen belastet.

³² ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (2025), ZEW Branchenreport Informationswirtschaft – Unternehmen planen keine Abkehr vom Homeoffice.

Inwieweit wirkt sich die Doppelbelastung aus Familie & Beruf auf die folgenden Bereiche aus?

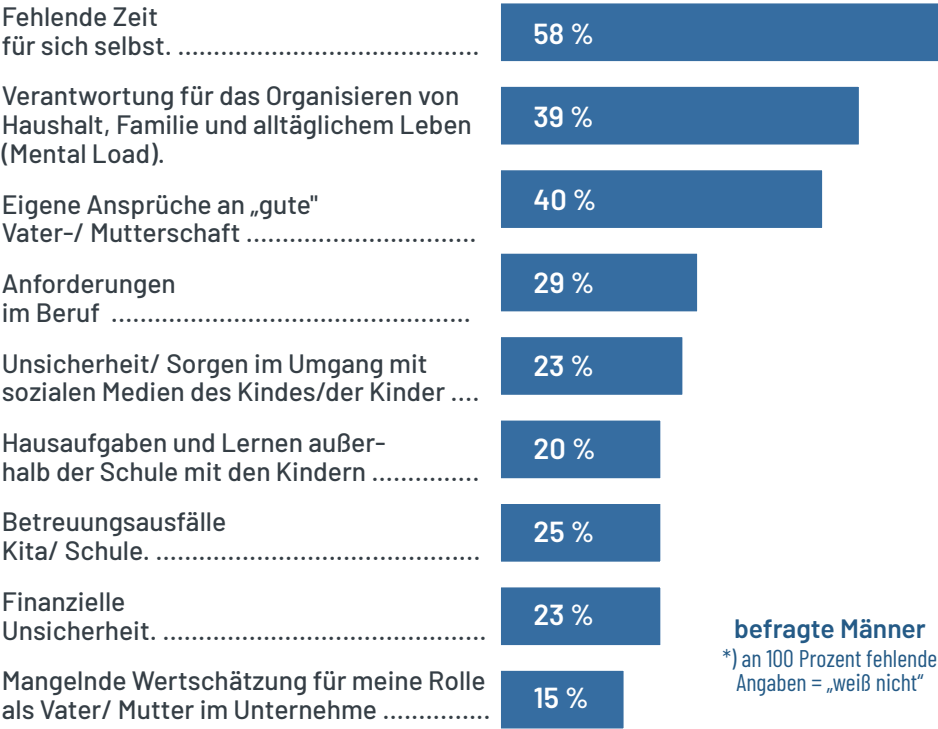
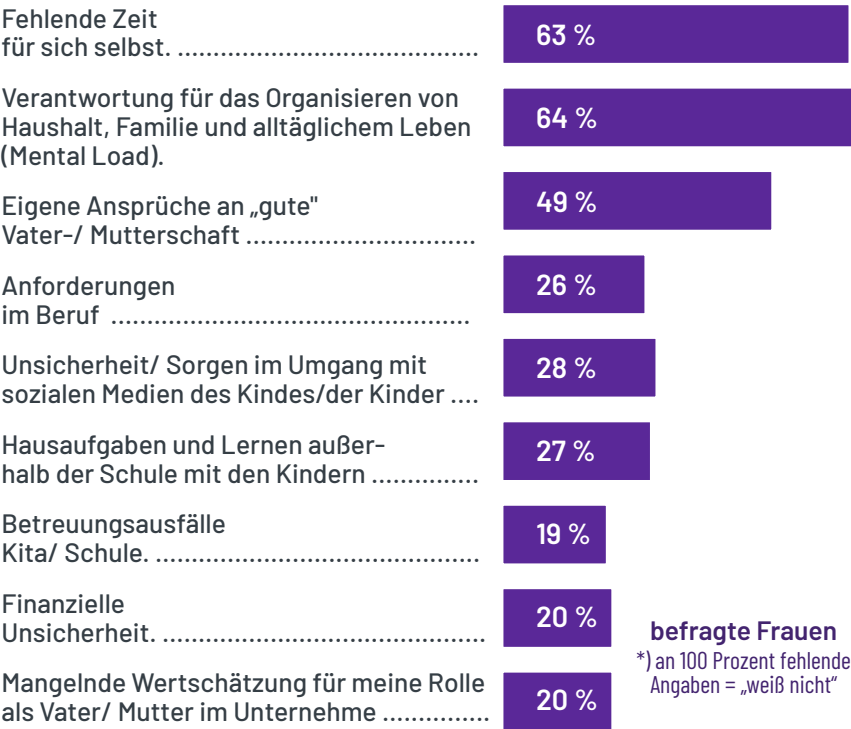


befragte Frauen – Diagramm-Werte in %, *) an 100 Prozent fehlende Angaben = „weiß nicht“



befragte Männer – Diagramm-Werte in %, *) an 100 Prozent fehlende Angaben = „weiß nicht“

Welche Faktoren empfinden Sie derzeit als besonders belastend?



HANDLUNGS- OPTIONEN THESE 02

1. **CAREDAYS:**
Bei der Sparkasse Bremen wird aktuell das Angebot von „CareDays“ pilotiert. Kolleg:innen können in akuten Belastungssituationen (bspw. bei der Betreuung von pflegenden Angehörigen oder Betreuung von Kindern in den Ferienzeiten) mobil arbeiten und gewinnen zeitliche/räumliche Flexibilität.³³
2. **AUSTAUSCH FÖRDERN UND DRUCK NEHMEN:**
Die Netzwerke für Mütter und Väter bei SAP bieten eine Plattform für den Austausch zu den Themen Elternschaft und Berufstätigkeit. Es gibt regelmäßige Informationsangebote, Workshops und Treffen zum Austausch über aktuelle Themen, um miteinander und voneinander lernen zu können.³⁴
3. **UNTERSTÜTZUNG VON KOLLEG:IN ZU KOLLEG:IN:**
Das LoS!-Programm („Lebensphasenorientierte Selbsthilfekompetenz“) der REWE Group bildet Mitarbeitende zu ehrenamtlichen Multiplikator:innen aus, die Kolleg:innen bei psychischen Belastungen niedrigschwellig und vertraulich unterstützen. Inzwischen sind über 230 Multiplikator:innen im Einsatz, die zu hören, Orientierung geben und bei Bedarf an professionelle Hilfen wie Ärzt:innen oder das Employee Assistance Program weiterleiten.³⁵
4. **ANONYME PSYCHOLOGISCHE BERATUNG:**
Die Lufthansa Group bietet ihren Mitarbeitenden seit vielen Jahren umfassende psychosoziale Beratungsdienste bei persönlichen, familiären oder beruflichen Herausforderungen. Bei Bedarf vermitteln diese auch an externe Fachstellen, etwa für Suchtproblematiken oder finanzielle Schwierigkeiten. Die Angebote sind für alle Mitarbeitenden zugänglich, vertraulich, professionell und unterliegen der Schweigepflicht.³⁶
5. **MAXIMALE FLEXIBILITÄT:**
Mit seinem „Full Flex Office“ Programm bietet die Vodafone GmbH ihren Angestellten die Möglichkeit, selbst zu entscheiden, wo und wie sie ihre Aufgaben erledigen. Es gibt keine Vorgaben, weder für eine prozentuale Präsenzpflcht noch gibt es eine Höchstanzahl an Homeoffice-Tagen. Lediglich das Arbeiten im außereuropäischen Ausland ist auf 20 Tage begrenzt.³⁷

³³ Ist das öffentlich kommuniziert?

³⁴ Beste-Fopma, Nicole (2025): Wettbewerbsvorteil Familienbewusstsein. Berlin: Springer Verlag.

³⁵ REWE Group (2022): LoS! – Lebensphasenorientierte Selbsthilfekompetenz. In: REWE Group – Nachhaltigkeitsbericht 2022. Online unter: https://www.rewe-group.com/content/uploads/2025/07/REWE_Group-Nachhaltigkeitsbericht_2022.pdf (aufgerufen am 07.09.2025).

³⁶ Lufthansa Group (o. J.): Psychosoziale Beratungsdienste für Mitarbeitende. In: Lufthansa Group – Gesundheitsmanagement und Arbeitssicherheit. Online unter: <https://www.lufthansagroup.com/de/verantwortung/soziale-verantwortung/gesundheitsmanagement-und-arbeitssicherheit.html> (aufgerufen am 07.09.2025).

³⁷ Beste-Fopma, Nicole (2025): Wettbewerbsvorteil Familienbewusstsein. Berlin: Springer Verlag.

HANDLUNGS- OPTIONEN THESE 02

6. **TOP-JOB MIT KIND UND GERNE IN TEILZEIT, AUCH FÜR MÄNNER:**
Um seinen Mitarbeitenden eine gesunde Work-Life-Balance zu ermöglichen, bietet die Projektron GmbH neben flexiblen Arbeitszeiten individuelle Teilzeitmodelle, auch für Führungspositionen, an. Das Ergebnis: 47 % der Teilzeitstellen sind von Männern besetzt.
7. **GEHALT IN ZUSÄTZLICHE URLAUBSTAGE UMWANDELN:**
Bei der Deutschen Bahn können Mitarbeitende zwischen mehr Gehalt oder mehr Freizeit wählen: Je nach gewünschter Wochenarbeitszeit (37–39 Stunden) und zusätzlichen Urlaubstagen (0, 6 oder 12) passt sich das Gehalt entsprechend an.³⁹
8. **NACHHALTIGES GESUNDHEITSMANAGEMENT:**
Unter dem Dach des Programms „GOOD FOR ME“ setzt Beiersdorf auf drei Säulen: „Prevent“ umfasst Vorsorgemaßnahmen und Gesundheits-Checks, „Balance“ fördert das allgemeine Wohlbefinden der Mitarbeitenden sowie Achtsamkeit und Mindfulness im Arbeitsalltag, und „Cure“ bietet akute Hilfe und Unterstützung bei gesundheitlichen Problemen.⁴⁰
9. **4,5 TAGE WOCHE BEI VOLLEM LOHNAUSGLEICH:**
Bei der VR Bank Westküste eG können Mitarbeitende zwischen einer 39-Stunden-Woche mit vollem Gehalt oder einer 36-Stunden-Woche mit reduziertem Gehalt wählen. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, bis zu fünf zusätzlichen Urlaubstagen durch Umwandlung von Sonderzahlungen wie dem 13. Gehalt zu erwerben.⁴¹
10. **ELTERNGUIDES AUSBILDEN:**
Bei IANEO unterstützen Elternguides Mitarbeitende, indem sie als interne Ansprechpartner:innen bei Fragen zur Elternzeit, Kinderbetreuung oder Vereinbarkeit von Beruf und Familie Orientierung und praktische Tipps geben. Sie erleichtern so den Zugang zu Unternehmensangeboten, vermitteln Wissen über Rechte und Ressourcen und fördern den Erfahrungsaustausch zwischen Kolleg:innen.⁴²

³⁸ Beste-Fopma, Nicole (2025): Wettbewerbsvorteil Familienbewusstsein. Berlin: Springer Verlag.

³⁹ Ebenda.

⁴⁰ Ebenda.

⁴¹ Beiersdorf AG (o. J.): „GOOD FOR ME“ – Gesundheitsmanagement bei Beiersdorf. In: Beiersdorf – Nachhaltigkeitsbericht. Online unter: <https://www.beiersdorf.de/nachhaltigkeit/society/employees-along-our-entire-value-chain/gesundheitsmanagement-bei-beiersdorf> (aufgerufen am 07.09.2025).

⁴² VR Bank Westküste eG (o. J.): Arbeitszeitmodelle und Zusatzurlaubsmöglichkeiten. In: VR Bank Westküste eG – Mitarbeiterinformationen. Online unter: <https://www.vr-bank-westkueste.de> (aufgerufen am 07.09.2025).

⁴³ IANEO GmbH (o. J.): Familienfreundlichkeit. Firmenbroschüre. IANEO GmbH, Saarbrücken.

„Quer durch alle Branchen ist der enorme Anstieg an mentalen Belastungen zu beobachten.“

INTERVIEW DR. DANIEL ERLER

Welche eurer Angebote werden besonders viel in Anspruch genommen und welche davon sind am wirksamsten?

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf stellt Eltern vor multiple Herausforderungen. Deshalb raten wir Arbeitgebern immer dazu, ihren Mitarbeitenden eine möglichst breite Palette von Unterstützungsangeboten bereitzustellen, um passgenaue Lösungen für die jeweilige Lebenssituation zu ermöglichen. Das beginnt schon vor der Geburt eines Kindes. Werdende Eltern haben dann zahlreiche Fragen zu Elternzeit, Elterngeld oder späteren Kinderbetreuungsmöglichkeiten. Hier stehen unsere Elternberater:innen mit Rat und Tat zur Seite. Die Vermittlung einer konkreten Kinderbetreuungslösung wird meist nach den ersten Monaten der Geburt relevant. Hier unterstützt pme bei der Suche eines passenden Kitaplatzes oder einer Betreuung im Privathaushalt.

Werden die Kinder älter, werden unsere Ferienbetreuungs- und Notbetreuungsangebote relevanter. Und beim Wechsel an eine Schule unterstützen unsere Elternberater:innen wiederum bei vielen Fragen rund um das Thema Schule – später auch bei Ausbildungsfragen und der Berufsorientierung.

Auch kommt es aufgrund der Doppelbelastung häufiger zu Konflikten innerhalb der Partnerschaft.

In diesen Fällen unterstützen unsere geschulten Lebenslagen Coaches dabei, passgenaue Lösungsansätze mit den Eltern zu erarbeiten.

Teil der Unternehmensgruppe ist Mindance, eine All-in-One-Plattform (App) für gesunde, motivierte und leistungsfähige Mitarbeitende. Was sind nach eurer Erfahrung die größten Herausforderungen bei den Mitarbeitenden?

Die Herausforderungen bei Mitarbeitenden unterscheiden sich aufgrund persönlicher Faktoren wie Alter, Geschlecht, Sprache. Sind aber auch sehr stark abhängig von der jeweiligen Unternehmensbranche und dem Arbeitsprofil. Ein Arbeitnehmender in einem Produktionsbetrieb, ist z. B. wesentlich stärker von Faktoren wie Schichtbetrieb oder physische Belastungen betroffen als Arbeitnehmende, die in einem Büro arbeiten.

Dr. Daniel Erler
pme familienservice



INTERVIEW

DR. DANIEL ERLER

Ein Trend, der allerdings quer durch alle Branchen beobachtbar ist, ist der enorme Anstieg an mentalen Belastungen, über die Mitarbeitende berichten.

Mit unserem ganzheitlichen Ansatz versucht Mindance hier passende Unterstützung für unterschiedlichste Anforderungen zu ermöglichen. Die App enthält umfangreiche digitale Kurse zur Entspannung und Stärkung der eigenen Resilienz. Aber auch viele Kursangebote zur Stärkung der körperlichen Fitness wie auch Ernährungstipps und vieles mehr. Das Besondere an Mindance liegt aber an der Kombination von digitalen Angeboten und der Möglichkeit, jederzeit ein 1:1-Coaching oder eine Beratung mit einem Coach Deiner Wahl vereinbaren zu können. Und das alles in einer App.

Gibt es validierte Zahlen, die zeigen, was Unternehmen davon haben, wenn sie Maßnahmen zur mentalen Gesunderhaltung von Mitarbeitenden anbieten? Zum Beispiel im Zusammenhang mit Krankenstand, Fluktuation, Produktivität und Motivation der Mitarbeitenden.

Es gibt inzwischen verschiedene Studien, die den Mehrwert von Employee Assistance Angeboten für Unternehmen unterstreichen. Eine der umfangreichsten Untersuchungen zu dem Thema liefert die Workplace Outcome Suite ⁴³ in der über 140 000 Beschäftigte weltweit über die Wirkung von EAP-Unterstützung auf persönliche Abwesenheit, Motivation, Stressbelastung und die allgemeine Lebenszufriedenheit hat. Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass ein Arbeitgeber pro investiertem Dollar in EAP Maßnahmen 5,11 Dollar zurück-erhält. In Form von weniger Krankheitstagen, höherer Arbeitsmotivation und Arbeitgeberloyalität sowie besserer Stressresilienz. Die von uns 2024 beauftragte Studie EAP-Success-Factors ⁴⁴ zeigt aber auch, dass der Erfolg von EAP-Angeboten sehr stark davon abhängt, ob die Bedürfnisse der Beschäftigten bei der Auswahl der EAP-Angebote berücksichtigt werden und ob das Unternehmen kontinuierlich und auf allen Ebenen auf die Unterstützungsangebote hinweist und deren Nutzung empfiehlt.

⁴³ Attridge, M. (2024). Workplace Outcome Suite© (WOS) EAP Industry Global Report No. 6: Use and Effectiveness for Over 140,000 Counseling Cases from 2010 to 2022. TELUS Health & Employee Assistance Professionals Association (EAPA) LINK

⁴⁴ Erler, D. (2024), EAP-Success-Factors. Erfolgsfaktoren für Mitarbeiterunterstützungsprogramme, pme Familienservice, Berlin: <https://www.familien-service.de/eap-erfolgsfaktoren>

THESE 03

Ein Blumenstrauß an
Maßnahmen allein hilft
nicht. Es braucht eine
gelebte familienbewusste
Unternehmenskultur!



THESE 03



Ein Blumenstrauß
an Maßnahmen allein
hilft nicht. Es braucht
eine gelebte familien-
bewusste Unterneh-
menskultur!

82 % der Unternehmen bieten Teilzeit-Modelle, aber nur 46 % der Befragten empfinden dies als hilfreiche Entlastung für Väter und Mütter. Und während für 38 % der Eltern eine Notfallbetreuung für Mitarbeitendenkinder eine Entlastung bedeuten würde, berichten lediglich neun Prozent davon, dass diese Maßnahme vom Unternehmen angeboten wird.

Familienbewusstsein wird für Beschäftigte immer wichtiger: Rund 80 % der Arbeitnehmenden fordern diese von ihren Arbeitgebenden – unabhängig von der eigenen Betreuungsverpflichtung⁴⁵. Arbeitgebende haben das erkannt. Wie die Ergebnisse unserer Studie zeigen, sind Teilzeit, mobiles Arbeiten und flexible Arbeitszeiten inzwischen Standard.

81 % der Unternehmen bieten die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten. Eine Maßnahme, die von 65 % der Befragten als eine sehr wirksame Maßnahme gesehen wird, um Beruf und Familie zu vereinbaren. 82 % der Befragten berichten von Teilzeitmodellen im Unternehmen. Aber nur 46 % der Befragten empfinden diese Modelle als besonders hilfreich.

Etwas anders verhält es sich bei den flexiblen Arbeitszeiten. Zwar bieten 76 % der Unternehmen dies an, aber lediglich 64 % der Befragten geben an, dass sie diese Maßnahme als wirksam erachten bzw. diese auch genutzt werden. Diese Diskrepanz mag sich unter anderem damit erklären, dass Beschäftigte nicht genügend bei der Ausgestaltung von Maßnahmen eingebunden werden.

⁴⁵ BMFSFJ, 2023: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2023

⁴⁶ Audi MediaCenter (2022): Audi hebt mit neuer Betriebsvereinbarung die hybride Arbeitswelt auf das nächste Level. Pressemitteilung vom 12.09.2022. Online unter: <https://www.audi-mediacyenter.com/de/pressemitteilungen/audi-hebt-mit-neuer-betriebsvereinbarung-die-hybride-arbeitswelt-auf-das-naechste-level-14889> (aufgerufen am 31.08.2025).

THESE 03



Ein Blumenstrauß
an Maßnahmen allein
hilft nicht. Es braucht
eine gelebte familien-
bewusste Unterneh-
menskultur!

Das ist auch zentrales Ergebnis einer Studie der Universität St. Gallen aus dem Jahr 2022⁴⁶: Teams, die gemeinsam Vereinbarungen ausgearbeitet hatten, entwickelten ein klareres Verständnis über die Zusammenarbeit. Gegenseitiges Vertrauen und Verbindlichkeit sind in diesen Teams deutlich ausgeprägter. Gleichzeitig steigen Zugehörigkeitsgefühl und Authentizität.

Als positiv bewertet werden kann die Tatsache, dass sich, laut unserer Studie, Mütter (42 %) wie Väter (44 %) inzwischen fast gleich gut unterstützt fühlen.

Noch 2014 erlebten 83 % der Väter familienbewusste Maßnahmen als Angebote für Frauen. Unser Ergebnis zeigt: Unternehmen sehen Väter genauso als wichtige Zielgruppe, wie sie schon Mütter seit Jahren als Zielgruppe sehen.

Trotz dieser sehr positiven Entwicklungen gibt es in den Unternehmen aber noch immer einen Kulturgap: den Unterschied zwischen der Wahrnehmung des Familienbewusstseins aus Sicht der Arbeitgebenden und der Wahrnehmung der Mitarbeitenden. 83 % der Unternehmen betrachten Familienfreundlichkeit als einen wichtigen Wettbewerbsfaktor, aber nur 60 % der Beschäftigten bestätigen Arbeitgebenden, familienfreundlich zu sein.⁴⁷ Ein Grund dafür liegt, wie die Studie zeigt, darin, dass große Unternehmen zwar umfangreiche Unterstützung anbieten, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erleichtern, die Angebote aber nicht im Einklang mit dem stehen, was von den Befragten als wirksam empfunden wird.

⁴⁷ Institut der deutschen Wirtschaft (2023): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2023.

THESE 03



Ein Blumenstrauß
an Maßnahmen allein
hilft nicht. Es braucht
eine gelebte familien-
bewusste Unterneh-
menskultur!

Besonders kritisch ist der Befund zur familienbewussten Führungskultur (siehe auch These 4). Für fast 50 % der Beschäftigten ist sie entscheidend, doch nur 28 % der Unternehmen investieren in kulturbezogene Maßnahmen. Hier zeigt sich deutlich, dass Familienbewusstsein mehr als einen Strauß an Maßnahmen braucht. Entscheidend ist eine gelebte, familienbewusste Unternehmenskultur.

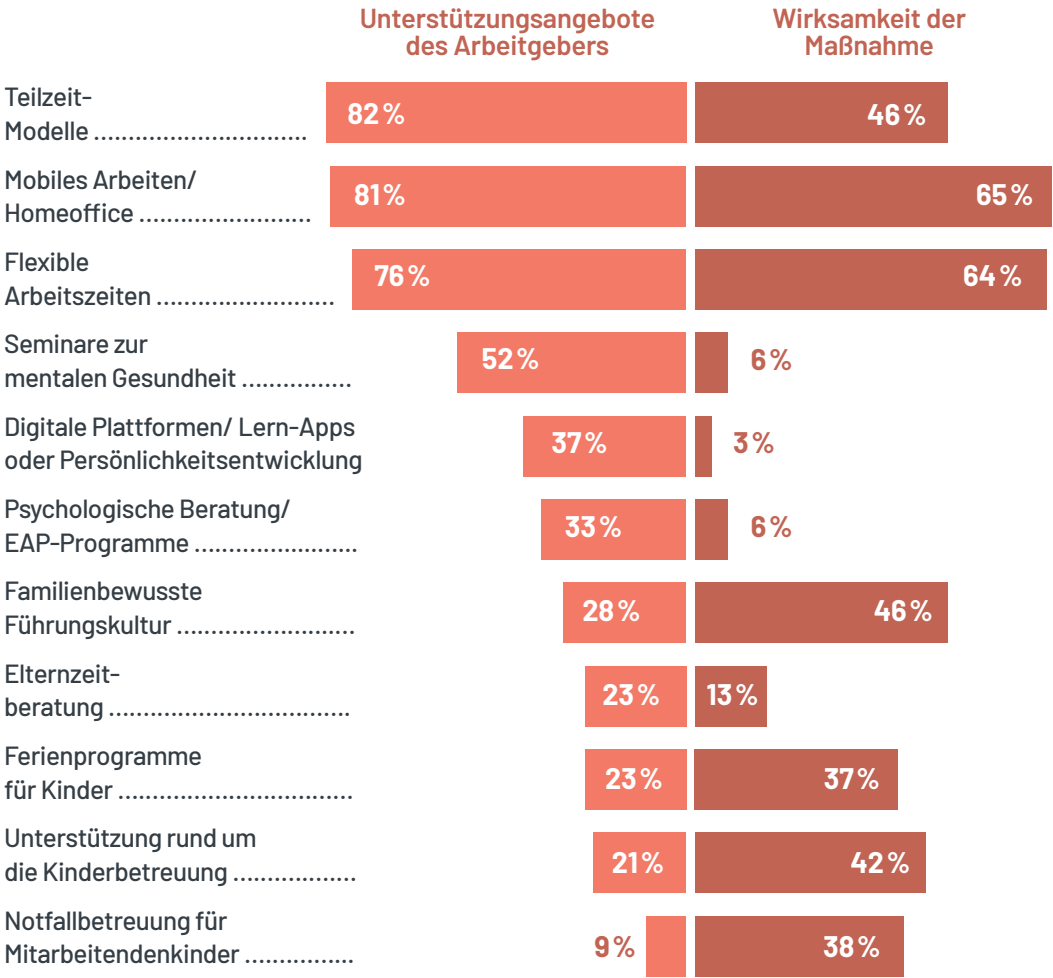
Ach bei dem Angebot zur Kinderbetreuung weichen Angebot (21 %) und Wirksamkeit (42 %) weit auseinander – auch zwischen Männern und Frauen: Während 46 % der Mütter in der Unterstützung rund um die Kinderbetreuung eine wichtige Entlastung sehen, sehen das nur 40 % der Väter so.

Und während für 38 % der Eltern (45 % der Mütter und 33 % der Väter) eine Notfallbetreuung für Mitarbeitendenkinder eine Entlastung bedeuten würde, berichten lediglich neun % von der Existenz einer solchen Maßnahme.

Unternehmen bevorzugen häufig leicht umsetzbare, kostengünstige Angebote wie Seminare zur Stärkung der mentalen Gesundheit. So bieten 52 % der Unternehmen in unserem Studiendesign dies an, aber nur sechs % der Beschäftigten erachten das als hilfreich für die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben. Ähnlich groß ist die Diskrepanz bei digitalen Plattformen bzw. Apps zum Lernen oder zur Persönlichkeitsentwicklung: 37 % der Unternehmen bieten sie an, aber nur 3 % der Beschäftigten sehen darin einen Benefit.

Welche der folgenden Angebote gibt es in Ihrem Unternehmen?

Welche der folgenden Maßnahmen wären besonders hilfreich, um Väter und Mütter im Berufsleben zu entlasten?



„82 % der Unternehmen bieten Teilzeit-Modelle, aber nur 46 % der Befragten empfinden dies als hilfreiche Entlastung für Väter und Mütter.“

HANDLUNGS- OPTIONEN THESE 03

1. **WOHNRAUM UND AUTO FÜR MITARBEITENDE:**

Bei der Wiese Fahrzeugbau GmbH & Co. KG steht das Programm „Heimat schaffen – Vereinbarkeit leben“ im Mittelpunkt der familienfreundlichen Personalpolitik. Mitarbeitende profitieren von Werkwohnungen und einem gemeinsamen Firmenwagen-Pool.⁴⁸

2. **ALTERSGERECHTE FERIENBETREUUNG:**

Für die Mitarbeitendenkinder der BASF in Ludwigshafen gibt es unter den Programmen „Minis on tour“, „Kids on tour“ und „Teens on tour“ altersgerechte Ferienangebote, die Aktivitäten rund um Naturwissenschaft und Kreativität bieten.⁴⁹

3. **FERIENBETREUUNG IN KOOPERATION MIT STÄDTISCHEN TRÄGERN:**

Bei Boehringer Ingelheim gibt es eine Kooperation mit städtischen Trägern, die eine zweiwöchige Ganztagsbetreuung für Kinder von 6 bis 13 Jahren ermöglicht und sich laut Elternbedarf ideal am Bedarf der Mitarbeitenden orientiert.⁵⁰

4. **INHOUSE FERIENBETREUUNG:**

Die Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf und die Bertelsmann Stiftung bieten in Kooperation mit dem pme Familienservice Inhouse-Ferienprogramme an, um Eltern in der Ferienzeit zu entlasten. Je nach Bedarf kann die Dauer der Ferienbetreuung flexibel gestaltet werden. Dabei wird ein abwechslungsreiches Programm aus Kreativ- und Bewerbungsangeboten zusammengestellt, das auf die unterschiedlichen Bedürfnisse von Kindern und Jugendlichen zugeschnitten ist.

5. **NOTFALLBETREUUNG:**

Die Universität Bremen kooperiert mit den Notfallmamas, einem deutschlandweit agierenden Anbieter von Notfallbetreuung. Bei unvorhergesehenen Ereignissen wie Erkrankungen des Kindes, Ausfall der Regelbetreuung oder dringenden dienstlichen Verpflichtungen können Mitarbeitende schnell und flexibel auf eine Notfallbetreuung zurückgreifen. Meldet man den Bedarf bis 15 Uhr am Vortag, übernimmt eine Notfallmama am nächsten Tag die Betreuung entweder zu Hause oder in Räumlichkeiten der Universität. Die Kosten werden vollständig von der Universität getragen.⁵¹

⁴⁸ Zitieren fehlt, da kein öffentlicher Zugang zur Information.

⁴⁹ BASF SE (2025): BASF-Schülerlabore 2025 mit neuen Angeboten. Pressemitteilung vom 09.01.2025. Online unter: [<https://www.basf.com/global/de/who-we-are/organization/locations/europe/german-sites/ludwigshafen/the-site/news-and-media/news-releases/2025/01/p-25-001>][<https://www.basf.com/global/de/who-we-are/organization/locations/europe/german-sites/ludwigshafen/the-site/news>

⁵⁰ Boehringer Ingelheim, Stadt Ingelheim & SF-report (2025): Ferienakademie Ingelheim 2025. Online unter: <https://www.sfreport.de/ferienakademie/itf.html> (aufgerufen am 07.09.2025).

⁵¹ Beste-Fopma, Nicole (2025): Wettbewerbsvorteil Familienbewusstsein. Berlin: Springer Verlag.

HANDLUNGS- OPTIONEN THESE 03

6. GEMEINSCHAFTSKITA:

In Berlin haben sich die Niederlassungen von Sanofi-Aventis, Pfizer, Daimler Financial Services sowie Sony für die Gründung eines Kindergartens zusammengeslossen und die gemeinnützige Fröbel-Gruppe damit beauftragt, einen öffentlichen Kindergarten mit Belegplätzen für die Kinder ihrer Mitarbeitenden zu gründen. Geöffnet ist die Kita von 7 bis 20 Uhr und es werden hier Kinder ab einem Alter von sechs Monaten betreut.⁵²

7. WUNSCHBUCH IN PAPIERFORM:

Bei der GLOBUS Markthalle in Limburg gibt es ein Wunschbuch in Papierform, in das Mitarbeitende ihre Arbeitszeitwünsche eintragen können. Dies erleichtert die Planung im Schichtbetrieb und verbessert die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Gleichzeitig fördert es den Dialog zwischen Team und Führungskräften und stärkt eine familienfreundliche Unternehmenskultur.⁵³

8. FLEXIBLE SCHICHTMODELLE:

ARaymond bietet seinen Mitarbeitenden im Vollzeit-Schichtbetrieb variabel gestaltete Arbeitszeitmodelle, die individuelle Lebenssituationen berücksichtigen. Dazu gehören Unterstützungsangebote wie zusätzliche freie Tage, Schichttauschmöglichkeiten oder angepasste Arbeitszeiten.⁵⁴

9. BETRIEBLICHE GROSSTAGESPFLEGE:

Bei den INFORM Minis stehen den Mitarbeitenden der INFORM GmbH insgesamt neun Betreuungsplätze für Kleinkinder zwischen sechs Monaten und drei Jahren zur Verfügung. Je nach Bedarf können Eltern dort ihren Nachwuchs individuell in Voll- oder Teilzeit von bis zu drei pädagogisch geschulten Fachkräften betreuen lassen. Unterstützt wurde das Unternehmen bei der Einrichtung der Großtagespflege von sira Kinderbetreuung gGmbH.⁵⁵

10. VERMITTLUNG VON KINDERBETREUUNG:

Die KfW und die KfW IPEX-Bank kooperieren seit Anfang 2025 mit heycare. Alle Mitarbeitenden können 24/7 auf die Onlineplattform zugreifen, um Unterstützung bei der kostenfreien Vermittlung von Kinderbetreuung oder Angehörigenpflege zu erhalten. Des Weiteren gibt es eine Vielzahl von psychosozialen Beratungs- und Unterstützungsangeboten wie Sprechstunden und Hotlines, individuell oder auch in Form von Webinaren.⁵⁶

⁵² Ebenda.

⁵³ Erfolgsfaktor Familie (2024): GLOBUS Markthallen Holding GmbH & Co. KG: Wunschbuch unterstützt Vereinbarkeit im Schichtbetrieb. Online unter: <https://www.erfolgsfaktor-familie.de/erfolgsfaktor-familie/gute-beispiele/globus-markthallen-holding-gmbh-co-kg-wunschbuch-unterstuetzt-vereinbarkeit-im-schichtbetrieb-243668> (aufgerufen am 07.09.2025).

⁵⁴ ARaymond GmbH & Co. KG (o. J.): Flexible Arbeitszeitmodelle im Vollzeit-Schichtbetrieb. Interne Mitteilung/ Unternehmensdokumentation.

⁵⁵ Ebenda.

⁵⁶ KfW IPEX-Bank (o. J.): Angebote für familiäre Herausforderungen. Online unter: <https://www.kfw-ipex-bank.de/Internationale-Finanzierung/KfW-IPEX-Bank/Karriere/KfW-IPEX-Bank-als-Arbeitgeber> (aufgerufen am 07.09.2025).

„Familienbewusstsein
ist eine Investition in
die Belegschaft, die
sich auszahlt.“

INTERVIEW NICOLE BESTE-FOPMA

Haben Unternehmen die Dringlichkeit insbesondere bei der Kinderbetreuung noch nicht erkannt oder sehen sie Kinderbetreuung nicht als ihre Aufgabe?

Eine gute Kinderbetreuung ist die unbedingte Voraussetzung für eine gelingende Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Unternehmen haben das erkannt. Insbesondere die jungen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der Generation Y fordern eine Unterstützung des Arbeitgebenden bei der Suche nach einer geeigneten Kinderbetreuung selbstbewusst ein. Wie wichtig die Kinderbetreuung für Arbeitnehmende ist, zeigen die Zahlen. 82 % der befragten Unternehmen stimmen der Aussage (eher) zu, dass die Krise zeige, wie wichtig eine verlässliche Kinderbetreuung für die Produktivität des Unternehmens sei.⁵⁷ Erwerbstätige Eltern können nur dann Beruf und Familie vereinbaren, wenn die Kinderbetreuung optimal gelöst ist. Sind die Kinder nicht optimal betreut, fällt es den Eltern schwer, sich engagiert und motiviert in den Beruf einzubringen.

Noch immer sehen die meisten Unternehmen es aber als Aufgabe der Politik an, die Kinderbetreuung sicherzustellen. In einem Interview sagte UVB-Präsident Stefan Moschko:

„Kurzfristige Finanzprobleme dürfen keine Ausrede sein. Die Investition in eine bessere Betreuung rechnet sich in jedem Fall.“

Dass Unternehmen ihre Mitarbeitenden bei der Kinderbetreuung noch nicht ausreichend unterstützen, hat aber diverse Gründe. Die bürokratischen Hürden zur Errichtung einer betrieblichen Kinderbetreuung sind enorm und die Kosten nicht unerheblich.

Viele Unternehmen sind sich der diversen Möglichkeiten zur Unterstützung bei der Kinderbetreuung nicht bewusst oder befürchten, dass diese zu teuer sind. Aber es gibt zahlreiche Möglichkeiten: angefangen bei der finanziellen Unterstützung, über das Angebot von Belegplätzen in Kitas in der näheren Umgebung, die Errichtung einer Minikita gemeinsam mit anderen Unternehmen und/oder der jeweiligen Gemeinde, das Einrichten eines Eltern-Kind-Zimmers, ein Rahmenvertrag mit einem Familienservice, der bei der Suche nach einer Betreuung unterstützt,

Nicole Beste-Fopma
der Vereinbarkeitsindex



INTERVIEW

NICOLE

BESTE-FOPMA

eine Kooperation mit einem Nanny-Service und/oder Notfallmamas und last but not least, das Buchen von Co-Working-Spaces, die zum Teil auch Kinderbetreuung anbieten.

Alles detailliert nachzulesen in meinem aktuellen Buch „Wettbewerbsvorteil Familienbewusstsein“. Erschienen 2025 im Springer Verlag.

Ist der Fachkräftemangel noch nicht groß genug oder haben die Unternehmen noch nicht verstanden, wie wichtig das Thema Vereinbarkeit Arbeitnehmenden ist?

Glaubt man den Berichten der Unternehmen, gibt es kaum mehr eine Branche, die nicht von Fachkräftemangel betroffen ist. Der Druck ist also da und wir wissen alle, dass der Druck in Zukunft auch noch größer werden wird.

Es scheint vielmehr, dass Unternehmen noch nicht verstanden haben, WIE wichtig das Thema Familienbewusstsein für die Beschäftigten und somit auch für die Arbeitsuchenden ist. Das zeigt auch die aktuelle Bertelsmannstudie „So vereinbarkeits-tauglich ist der deutsche Stellenmarkt“: Obwohl laut Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 86 % der Unternehmen in Deutschland familienfreundliche Maßnahmen für wichtig halten, enthalten nur 16,4 % der Stellenanzeigen konkrete Hinweise auf die Familienfreundlichkeit des Unternehmens.

Es kann aber auch daran liegen, dass die meisten noch nicht verstanden haben, dass es sich bei Familienbewusstsein im Grunde um Lebensphasenorientierung handelt. Also eine Personalpolitik, die auf die einzelnen Lebensphasen der Mitarbeitenden Rücksicht nimmt. Wie wichtig das für alle ist, zeigte bereits das Ergebnis des „Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2016“. Damals waren 81 % der Beschäftigten ohne Betreuungsverpflichtung familienfreundliche Angebote wichtig und die Attraktivitätsstudie der Prognos AG (2024) zeigt, dass 42 % der Beschäftigten bereit wären, den Arbeitgeber zu wechseln, wenn Familienbelange zu wenig berücksichtigt werden.

Die aktuelle wirtschaftliche Situation ist schwierig. Während andere europäische Länder ein Wirtschaftswachstum verzeichnen, stagniert er in Deutschland. Hat dies das Thema Familienbewusstsein in den Hintergrund rutschen lassen?

Ja. Das Thema ist etwas in den Hintergrund gerutscht, aber bei weitem nicht so sehr wie das Thema Diversität. Ich stelle aber auch noch immer wieder fest, dass Unternehmen den wirtschaftlichen Nutzen familienbewusster Maßnahmen nicht erkennen. Die meisten meinen, dass Familienbewusstsein ein reiner Kostenfaktor ist. Sie haben noch nicht verstanden, dass Familienbewusstsein bzw. Lebensphasenorientierung kein weicher Faktor, sondern ein knallharter Business Case ist.

⁵⁷ Prognos (2020) „Neue Chancen für Vereinbarkeit! Wie Unternehmen und Familien der Corona-Krise erfolgreich begegnen“

INTERVIEW

NICOLE

BESTE-FOPMA

Familienbewusstsein ist eine Investition in die Belegschaft, die sich auszahlt. (Siehe Interview mit Daniel Erler).

Ich kann das gerne mal am Beispiel von Fluktuationskosten darstellen, denn in der Mehrzahl der Unternehmen gibt es keine Stelle, die sich damit beschäftigt, die Fluktuationskosten⁵⁸ zu erfassen. Je nach Einstiegslevel der gesuchten Person belaufen sich die Wiederbesetzungskosten laut SHRM auf 30 bis 200 und mehr % des durchschnittlichen Jahresgehaltes – bei einer Fachkraft rechnet man mit 75–125 %. Hinzu kommen dann aber noch die indirekten Kosten, auch Opportunitätskosten genannt. Das sind die entgangene Produktivität und die höhere Belastung von Kolleg:innen.

Je nach Branche und Stelle kostet eine unbesetzte Stelle Unternehmen im Schnitt 29.000 Euro, in großen Unternehmen sogar mehr als 73 000 Euro⁵⁹.

Auch bieten Unternehmen zwar einen bunten Strauß an Maßnahmen, aber oftmals passen diese nicht zu den Beschäftigten. Das kostet nicht nur Geld, sondern ist darüber hinaus auch frustrierend für die Unternehmensleitung UND die Beschäftigten. Ich empfehle daher, mit einer gezielten Befragung aller Mitarbeitenden zu eruieren, wo der Bedarf ist, um daraus dann Handlungsempfehlungen bzw. gezielt Maßnahmen abzuleiten.

⁵⁸ Kompetenz Center Mitarbeiterbindung (2016): Fluktuationskostenstudie

⁵⁹ StepStone (2022): Cost of Vacancy-Analyse 2022

THESE 04

Die Vereinbarkeits-
lücke. Führungskräfte
sind für den Kultur-
wandel unverzichtbar!



THESE

04



Die Vereinbarkeits-
lücke. Führungs-
kräfte sind für
den Kulturwandel
unverzichtbar!

98 % der Führungskräfte in den Unternehmen erachten die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie als sehr/eher wichtig. Gleichzeitig fühlen sich die Führungskräfte von ihren Arbeitgebern und die Mitarbeitenden von ihren Führungskräften nicht ausreichend unterstützt.

Bereits der Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit⁶⁰ hat gezeigt, dass Führungskräfte durch ihr Verhalten maßgeblich die Nutzung familienbewusster Angebote beeinflussen. Nutzen Führungskräfte diese Angebote, steigt die Inanspruchnahme durch Beschäftigte um rund 60 %.

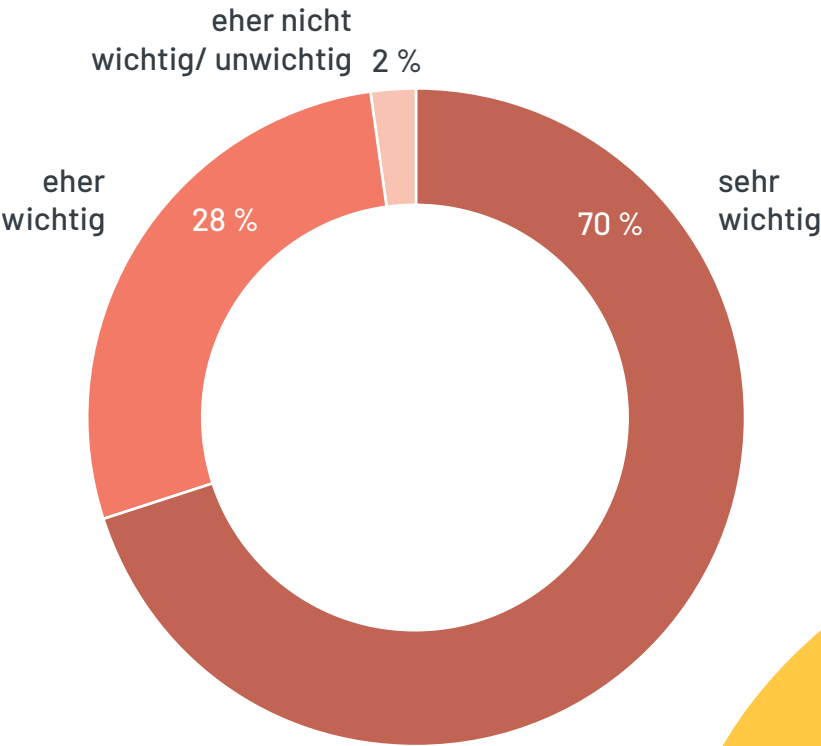
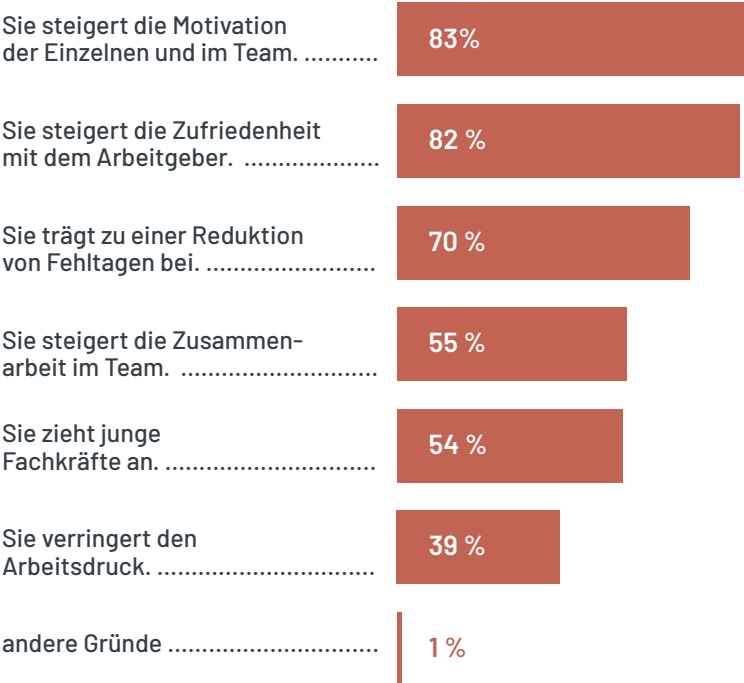
In Unternehmen, in denen mehr als 50 % der Führungskräfte entsprechende Angebote in Anspruch nehmen, berichten 99 % der Beschäftigten, Beruf und Familie gut vereinbaren zu können.

Ist die Unternehmenskultur weniger familienbewusst ausgeprägt, liegt der Wert nur bei 52 %. Rund 30 % der Mitarbeitenden verzichten darauf, familienbewusste Angebote anzunehmen, weil sie befürchten, dass Vorgesetzte oder Kolleg:innen dies kritisch sehen.

Das zeigt: Führungskräfte sind entscheidend für ein gelebtes familienbewusstes Arbeitsumfeld. Sie prägen die Unternehmenskultur und sind Vorbilder im Alltag. Das unterstreichen auch die Ergebnisse unserer Studie:

⁶⁰ 23 Institut der deutschen Wirtschaft (2016): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2016.

Gründe, warum die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie aus Sicht der Führungskräfte wichtig ist:



Die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für meine Mitarbeitenden ist für mich als Führungskraft ...

Die Vereinbarkeits-
lücke. Führungs-
kräfte sind für
den Kulturwandel
unverzichtbar!



THESE 04

Das Verhalten von Vorgesetzten gibt bei 78 % der Frauen und 70 % der Männer den Ausschlag dafür, ob Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie genutzt werden.

Aber nicht nur werden die Maßnahmen häufiger in Anspruch genommen, auch auf die Leistungsfähigkeit im Job hat das Verhalten der Führungskräfte einen Einfluss, sagen 71 % der befragten Frauen und 66 % der Männer. Hinsichtlich des Einflusses auf das Familienleben stimmen Männer (39 %) und Frauen (40 %) dagegen weitgehend überein. Damit wird deutlich: Führung wirkt – sowohl im beruflichen Kontext als auch im privaten.

Die befragten Führungskräfte haben das erkannt – so das Ergebnis der vorliegenden Studie. Nahezu 100 % der Führungskräfte erachten die Förderung von Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben als eher/sehr wichtig.

Sie wissen, dass eine Unterstützung bei der Vereinbarkeit sowohl die Motivation (83 %) als auch die Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber (82 %) steigert.

⁶¹ Institut der deutschen Wirtschaft (2024):
Verwaiste Chefsessel – Determinanten
von Aufstiegsambitionen. IW-Report
2024.

THESE

04



Die Vereinbarkeits-
lücke. Führungs-
kräfte sind für
den Kulturwandel
unverzichtbar!

Allerdings fühlen sich die Führungskräfte von ihren Unternehmen nicht ausreichend dabei unterstützt, die Vereinbarkeit für ihre Mitarbeitenden zu fördern.

61 % der weiblichen Führungskräfte und die Hälfte der männlichen (51 %) sehen laut der Ergebnisse unserer Studie hier einen deutlichen Nachholbedarf. Ein Ergebnis, zu dem auch die Studie „Verwaiste Chefsessel“ gekommen ist. Sie hat herausgefunden, dass die Geschäftsführung ihre Führungskräfte bei der Förderung der Vereinbarkeit unterstützen muss, indem sie ihnen dafür notwendige Freiräume und Handlungsmöglichkeiten bietet.⁶¹

Die Folge der mangelnden Unterstützung, auch der für die eigene Vereinbarkeit – insbesondere Frauen in Führungspositionen fühlen sich häufiger durch die Doppelbelastung von Beruf und Familie beeinträchtigt als männliche Führungskräfte⁶²:

Für fast jede zweite Frau kommt eine Führungsaufgabe daher nicht infrage. Während noch immer 73 % der befragten Männer eine Führungsrolle innehaben oder anstreben, lehnen 45 % der Frauen diese ab.

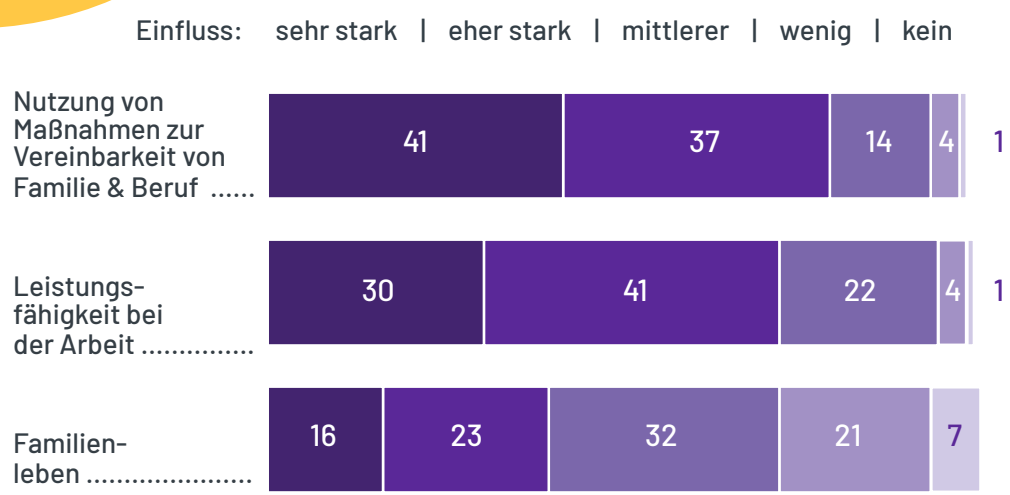
Dabei sind Frauen nicht nur hoch qualifiziert – 53 % der Hochschulabsolvent*innen sind weiblich⁶³ –, sondern Studie zeigen auch: Frauen in Führungspositionen handeln mehrheitlich empathischer, gehen stärker auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden ein, fördern flexible Arbeitsmodelle und tragen damit direkt zu besserer Vereinbarkeit und höherer Zufriedenheit bei⁶⁴. Dieses Potenzial ungenutzt zu lassen, ist eine Entwicklung, der Unternehmen – insbesondere im Kontext des demografischen Wandels – aktiv entgegenwirken sollten.

⁶² Lott, Yvonne, Bünge, Paula (2023): Mental Load: Frauen tragen die überwiegende Last. WSI Report Nr. 87, Düsseldorf.

⁶³ Destatis: Frauenanteile nach akademischer Laufbahn: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Tabellen/frauenanteile-akademischelaufbahn.html> (aufgerufen: 04.09.2025)

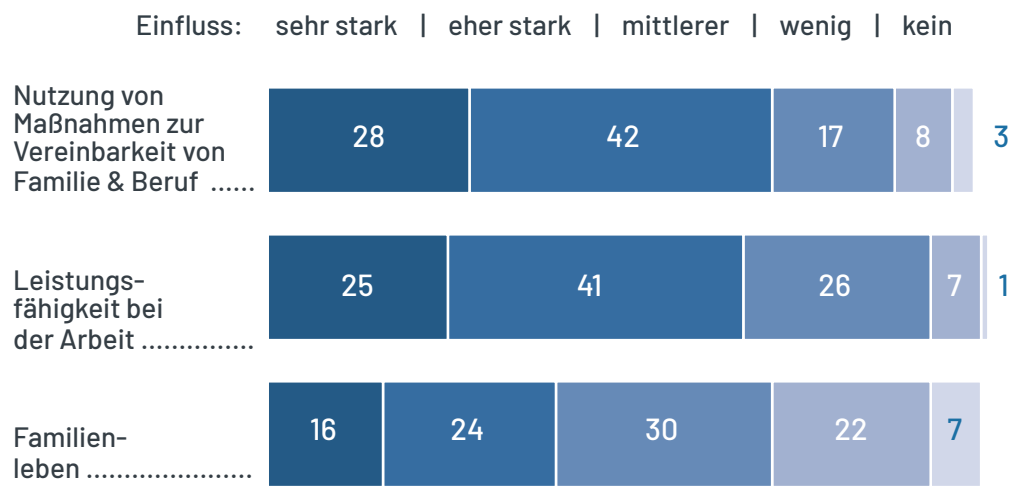
⁶⁴ Nataliana, B.; Parulian., & Despar (2025): The Role of Women's Leadership in Enhancing Work-Life Balance and Flexible Work Arrangements: A Study in the Financial Industry. Ilomata International Journal of Social Science 6(1):123-134

Welchen Einfluss hat das Verhalten von Vorgesetzten auf...?



befragte Frauen – Diagramm-Werte in %, *) an 100 Prozent fehlende Angaben = „weiß nicht“

„Das Verhalten von Vorgesetzten gibt bei 78 % der Frauen und 70 % der Männer den Ausschlag dafür, ob Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie genutzt werden.“



befragte Männer – Diagramm-Werte in %, *) an 100 Prozent fehlende Angaben = „weiß nicht“

HANDLUNGS- OPTIONEN THESE 04

1. **INFOFLYER FÜR ALLE UND SCHULUNGEN:**
Um alle Mitarbeitenden, aber auch die Führungskräfte bestmöglich über das neu entstandene familienbewusste Angebot zu informieren und über aktuelle Entwicklungen zu unterrichten, schuf die Personalabteilung des Kunststoffverarbeiters Debatin im Unternehmen Info-points. Darüber hinaus wurden die Führungspersonen in eintägigen Schulungen zu den Themen „Vereinbarkeit von Karriere und Privatleben“, „wertschätzende Kommunikation“ und dazu, wie sie Mitarbeitende zur Selbstführung anleiten können, geschult.⁶⁵
2. **HERAUSFORDERUNGEN BEI DER VEREINBARKEIT ALS TEIL DER MITARBEITENDENGESPRÄCHE:**
Bei der Spedition Georg Graßl sind Ziele und Maßnahmen nur ein Aspekt der Mitarbeitendengespräche. Mindestens 50 % der Zeit wird darüber gesprochen, wie zufrieden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind. So ergeben sich automatisch Verflechtungen zu privaten Herausforderungen wie Kinderbetreuung oder Pflege.⁶⁶
3. **MANAGEMENT FUNDAMENTALS** – SAP bietet angehenden Führungskräften die Informationsveranstaltung „Management Fundamentals“ an. Ziel ist es, Handlungsfelder im Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verdeutlichen und das Bewusstsein für dieses Thema zu schärfen. Dazu werden auch Vertreter der Väter- und Mütternetzwerke eingeladen.⁶⁷
4. **LEADERSHIPTALKREIHE UND LEITFÄDEN ZUM THEMA FÜHRUNG UND VEREINBARKEIT:**
Diese Angebote der Bundesagentur für Arbeit (BA) zielen darauf ab, Führungskräfte in ihrer Rolle als Unterstützer und Förderer ihrer Mitarbeitenden zu stärken und so eine Unternehmenskultur zu etablieren, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie aktiv fördert.
5. **WALK THE TALK:**
Bei FingerHaus, einem Hersteller von Häusern in Holzfertigbauweise, dient die Unternehmensleitung den mehr als 800 Mitarbeitenden als Vorbild bei der Vereinbarkeit und ermutigt so insbesondere die Väter, familienbewusste Maßnahmen in Anspruch zu nehmen.⁶⁸

⁶⁵ Beste-Fopma, Nicole (2025): Wettbewerbsvorteil Familienbewusstsein. Berlin: Springer Verlag.

⁶⁶ Ebenda.

⁶⁷ Ebenda.

⁶⁸ Beste-Fopma, Nicole (2025): Wettbewerbsvorteil Familienbewusstsein. Berlin: Springer Verlag.

HANDLUNGS- OPTIONEN THESE 04

6. **FÜHRUNG IN TEILZEIT UND SHARED LEADERSHIP:**
Bei Stellenausschreibungen für Führungskräfte bietet die Lufthansa Group Teilzeitmodelle wie das sogenannte Shared Leadership. Dabei teilen sich zwei Führungskräfte eine Position: Beide arbeiten in Teilzeit, übernehmen aber gemeinsam die Führungsverantwortung.⁶⁹
7. **JOBSHARING IM VORSTAND:**
Edding hat als erstes börsennotiertes Unternehmen in Deutschland ein Jobsharing-Modell im Vorstand eingeführt. Beide Vorstände arbeiten jeweils in Teilzeit und ergänzen sich in ihren Fähigkeiten und Perspektiven, um die digitale Transformation des Unternehmens voranzutreiben.⁷⁰
8. **CAPGEMINI: CO-LEADERSHIP:**
Das Modell Co-Leadership ermöglicht geteilte Führungsverantwortung auf allen Ebenen, fördert Vielfalt und steigert Innovationskraft.
9. **FÜHRUNGSKRÄFTE-WORKSHOPS:**
Mit speziell entwickelten Workshops stärkt Dräger seine Führungskräfte als Ermöglicher:innen von Vereinbarkeit. In einem praxisnahen Format reflektieren die Teilnehmenden ihre eigene Rolle, tauschen sich über konkrete Alltagssituationen aus und lernen, wie sie Vereinbarkeit aktiv unterstützen können. Besonders wirkungsvoll sind dabei die Kombination aus Fakten, Austausch im Kollegenkreis und das Sichtbarmachen von positiven Beispielen im Unternehmen. So entsteht Schritt für Schritt eine Kultur, in der Vereinbarkeit als Führungsaufgabe anerkannt und praktiziert wird.
10. **ELTERNZEITPROGRAMM:**
Mit dem App-gestützten Programm Re:connect unterstützt Boehringer Ingelheim Eltern während und nach der Elternzeit. Das Angebot erleichtert den Wiedereinstieg ins Berufsleben, fördert die Vereinbarkeit von Karriere und Familie und stärkt gleichzeitig die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen sowie die Unternehmenskultur insgesamt.

⁶⁹ <https://lufthansa-city-center.com/de/karriere>

⁷⁰ Miriam Hecking, 2022. Manager Magazin, Jobsharing im Vorstand. Wie Fränzi Kühne Edding digitalisieren will. Aufgerufen 03.09.2025 <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/jobsharing-wie-fraenzi-kuehne-edding-digitalisieren-will-a-1c3a77a7-e36b-4c87-83a8-093bb2d8bd1b?utm>

“Fast alle Führungskräfte wissen, wie wichtig Vereinbarkeit ist – das ist eine sehr positive Ausgangslage.”

INTERVIEW VOLKER BAISCH

Die Mitarbeitenden fordern eine familienbewusste Führungskultur. Unsere Zahlen zeigen, dass knapp 100 % der Führungskräfte wissen, wie wichtig familienbewusste Führung ist. Gleichzeitig fühlen sich nur viele der Mitarbeitenden von ihren Führungskräften unterstützt. Wie kommt es zu dieser Diskrepanz?

Die Diskrepanz hat vor allem damit zu tun, dass zwischen Bewusstsein und gelebter Praxis oft eine Lücke klafft. Fast alle Führungskräfte wissen, wie wichtig Vereinbarkeit ist – das ist eine sehr positive Ausgangslage. Aber dieses Wissen wird noch zu selten in konkretes Verhalten und sichtbare Unterstützung übersetzt. Viele Vorgesetzte fühlen sich schlichtweg selbst nicht ausreichend unterstützt, sei es durch fehlende Strukturen, Stellvertretungsregelungen oder durch die hohe Arbeitslast, die ihnen wenig Spielraum lässt. Hinzu kommt, dass Mitarbeitende sehr sensibel darauf achten, wie Führungskräfte selbst handeln.

Wenn Vorgesetzte beispielsweise flexible Arbeitszeiten oder Elternzeit nicht nutzen, senden sie unbewusst das Signal, dass solche Angebote zwar existieren, aber nicht wirklich erwünscht sind.

Studien belegen, dass sich die Nutzung familienfreundlicher Angebote um bis zu 60 % erhöht, wenn Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen.

Ein weiterer Aspekt ist die Kultur im Unternehmen: Rund ein Drittel der Beschäftigten verzichtet auf familienbewusste Angebote, weil sie Sorge haben, dafür kritisch beurteilt zu werden. Solange dieses Klima der Unsicherheit anhält, bleibt der Widerspruch zwischen dem guten Willen der Führung und der Wahrnehmung der Mitarbeitenden bestehen. Positiv ist: Die Zahlen zeigen klar, dass das Fundament gelegt ist – die Führungskräfte sind überzeugt. Jetzt geht es darum, aus dieser Haltung spürbare Unterstützung im Alltag entstehen zu lassen.

Volker Baisch,
conpadres



INTERVIEW

VOLKER BAISCH

Welche niedrigschwelligen Maßnahmen gibt es, um Führungskräfte dabei zu unterstützen, familienbewusst zu führen?

Wichtig ist, dass wir Führungskräften Werkzeuge an die Hand geben, die unkompliziert im Alltag einsetzbar sind. Niedrigschwellig bedeutet, dass es keine großen Programme oder zusätzlichen Zeitaufwände braucht, sondern kleine Veränderungen, die sofort Wirkung zeigen. Dazu gehört vor allem, dass Führungskräfte Vereinbarkeitsthemen aktiv ansprechen, z. B. in Abteilungsversammlungen, aber auch in Mitarbeitergesprächen. Schon ein regelmäßiges Nachfragen, wie es den Mitarbeitenden in ihrer Familiensituation geht, und die offene Anerkennung, wenn Angebote genutzt werden, wirkt enorm.

Auch eine positive Sprache ist entscheidend: Ein kurzes „Gut, dass Sie sich die Zeit nehmen“ schafft Vertrauen. Ebenso hilfreich sind klare Alltagsregeln, zum Beispiel keine Meetings nach 16 Uhr oder feste Teamtage, an denen Präsenz sinnvoll ist. Solche kleinen Schritte signalisieren Verlässlichkeit. Vorbilder spielen hier eine große Rolle. Wenn Führungskräfte selbst sogar Elternzeit nehmen oder ihre Arbeitszeit flexibel gestalten, sinkt die Hemmschwelle für die Mitarbeitenden, es ihnen gleichzutun.

Unterstützend können Leitfäden, Checklisten und der Erfahrungsaustausch mit anderen Führungskräften wirken. Viele Unternehmen haben außerdem bereits Angebote wie Familienservices, Langzeitkonten oder flexible Arbeitszeitmodelle – es reicht, wenn Führungskräfte diese aktiv in Gesprächen sichtbar machen. All das zeigt: Mit kleinen, konsequenten Signalen können Vorgesetzte eine Kultur schaffen, in der Vereinbarkeit nicht nur erlaubt, sondern selbstverständlich ist.

Wie kann eine familienbewusste Führungskultur im Unternehmen verankert werden?

Damit familienbewusste Führung nicht nur vom Engagement einzelner Führungskräfte abhängt, sondern zum festen Bestandteil der Unternehmenskultur wird, braucht es eine klare strukturelle Verankerung. Das bedeutet, dass Vereinbarkeit zu einem selbstverständlichen Teil von Mitarbeitergesprächen wird. Wenn Führungskräfte regelmäßig auch nach Care-Verantwortungen oder nach individuellen Bedürfnissen fragen, verändert sich die Gesprächskultur nachhaltig.

Gleichzeitig sollten Ziele in der Führung nicht nur an Umsätzen oder Projektergebnissen gemessen werden, sondern auch daran, wie gut Vereinbarkeit gefördert wird. Unternehmen, die familienbewusste Führung in Zielvereinbarungen und Leistungsbewertungen aufnehmen, senden ein klares Signal: Dieses Thema ist nicht „nice to have“, sondern ein zentraler Erfolgsfaktor. Hinzu kommen Mitarbeiterbefragungen, die regelmäßig Feedback einholen und Fortschritte sichtbar machen. Auch Vorbilder sind entscheidend – wenn Führungskräfte auf allen Ebenen Vereinbarkeit vorleben und darüber selbstverständlich reden, stärkt das die Glaubwürdigkeit und nimmt Mitarbeitenden die Angst vor Nachteilen. Schulungen zu Care-Kompetenz und Diversität helfen zudem, blinde Flecken zu erkennen und sensibler mit den Lebensrealitäten von Mitarbeitenden umzugehen.

Eine solche Verankerung sorgt dafür, dass familienbewusste Führung nicht als Sonderthema behandelt wird, sondern Teil der DNA des Unternehmens ist. Und das zahlt sich aus: für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, für die Bindung an das Unternehmen und letztlich auch für die Wettbewerbsfähigkeit.

THESE 05

Kinderbetreuung
– von Kita bis Schule –
ist ein wichtiger Hebel
für eine funktionier-
ende Wirtschaft.



THESE

05



Kinderbetreuung
– von Kita bis Schule –
ist ein wichtiger Hebel
für eine funktionier-
ende Wirtschaft.

59 % der befragten Eltern sind der Auffassung, dass der Ausbau einer hochwertigen Kinderbetreuung Eltern konkret entlasten würde.

In den letzten Jahren hat die Politik in Deutschland zentrale Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie unternommen. Mit dem Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (2007) sowie der Reform ElterngeldPlus und Partnermonate (2015) wurde die Elternzeit flexibilisiert. Seit 2013 besteht ein Rechtsanspruch auf Betreuung für Kinder ab dem vollendeten ersten Lebensjahr; ab 2026 folgt schrittweise ein Rechtsanspruch auf Ganztagsbetreuung in der Grundschule (zunächst 1. Klasse, anschließend Ausbau bis zur 4. Klasse). Hierfür stellt sie erhebliche Mittel bereit, darunter u. a. 3,8 Mrd. Euro in das Investitionsprogramm Kindertagesbetreuung und bis 2026 jährlich rund 2 Mrd. Euro über das Kita-Qualitätsgesetz zur Qualitätsentwicklung und Fachkräftesicherung.

Dennoch übersteigt der Betreuungsbedarf weiterhin das Angebot.⁷¹ Nach Schätzungen der Dortmunder Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik fehlen in Westdeutschland zur Bedarfsdeckung im Kita-Jahr 2025/26 im Vergleich zum Platzbestand im Jahr 2024 insgesamt rund 210 000 zusätzliche Plätze. Der jüngere Geburtenrückgang wurde hierbei bereits berücksichtigt. In Ostdeutschland hingegen wird von einer Deckung der elterlichen Bedarfe ausgegangen.⁷²

⁷¹ BMFSFJ, 2024: Kindertagesbetreuung Kompakt. Ausbaustand und Bedarf 2024

⁷² Ausführliche Erläuterungen vgl. Olszenka, Ninja/Schöblier, Sebastian/Meiner-Teubner, Christiane/Rauschenbach, Thomas (2024): Was ist mit den Geburten los? Neue Entwicklungen und ihre Folgen für die Kitas. In: KomDat Jugendhilfe, 27. Jg., Heft 3/24, S. 17–24.

⁷³ Geis-Thöne, Wido, 2023, Noch 700.000 Ganztagsplätze müssen geschaffen werden, IAW-Kurzbericht, Nr. 84, Köln

Bei der Ganztagsbetreuung im Grundschulbereich erhielten 2022 rund 529 000 Kinder – mehr als jedes sechste Kind – trotz Bedarf keinen Betreuungsplatz.⁷³

THESE 05



Kinderbetreuung
– von Kita bis Schule –
ist ein wichtiger Hebel
für eine funktionier-
ende Wirtschaft.

Die Situation wird zusätzlich durch den Fachkräftemangel verschärft, der sich durch steigende Qualitätsanforderungen an das pädagogische Personal und strengere Vorgaben für den Einsatz von Hilfskräften weiter zuspitzt.

Den hohen Stellenwert zusätzlicher Investitionen in die Kinderbetreuung zeigen die Erkenntnis unserer Studie: Männer wie Frauen sind mehrheitlich davon überzeugt, dass der Ausbau hochwertiger Kinderbetreuung für Kinder im Kita- und Grundschulalter (59 %), sowie die verlässliche Ganztagsbetreuung in Schulen (47 %) Eltern konkret entlasten würde. Frauen schreiben nahezu allen Maßnahmen eine größere entlastende Wirkung zu als Männer, mitunter da sie in der Praxis häufiger fehlende Betreuungsangebote kompensieren. Ergänzend wird verstärkt ein flächendeckendes Ferienbetreuungsangebot gefordert.

Zwar bietet die Mehrheit der Städte und Gemeinden eine Ferienbetreuung, doch bleibt die Kapazität unzureichend. Von den von uns befragten erwerbstätigen Mütter und Vätern wünschen sich 47 % ein besseres Angebot und versprechen sich davon eine stärkere Entlastung. Gestützt werden diese Ergebnisse von einer aktuellen Forsa-Umfrage⁷⁴ im Auftrag der Organisation Save the Children.

Laut der Umfrage sprachen sich 90 % der befragten Eltern für einen Ausbau der Kinderbetreuung aus. Das unzureichende Angebot führt zu einem erheblichen ungenutzten Erwerbspotenzial, insbesondere bei Müttern. Wie Prof. Dr. Martin Bujard, Forschungsdirektor am Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB) und Präsident der eaf, hochrechnet, würden dem Arbeitsmarkt 645.000 Vollzeitäquivalente mehr zur Verfügung stehen.⁷⁵

⁷⁴ <https://www.zeit.de/gesellschaft/2025-09/eltern-familie-umfrage-finanzielle-sorgen-save-the-children>

⁷⁵ (https://www.bib.bund.de/Publication/2025/pdf/Rushour-des-Lebens-Familien-und-Erwerbsarbeit-im-Lebensverlauf.pdf?__blob=publicationFile&v=3)

THESE 05



Kinderbetreuung
– von Kita bis Schule –
ist ein wichtiger Hebel
für eine funktionier-
ende Wirtschaft.

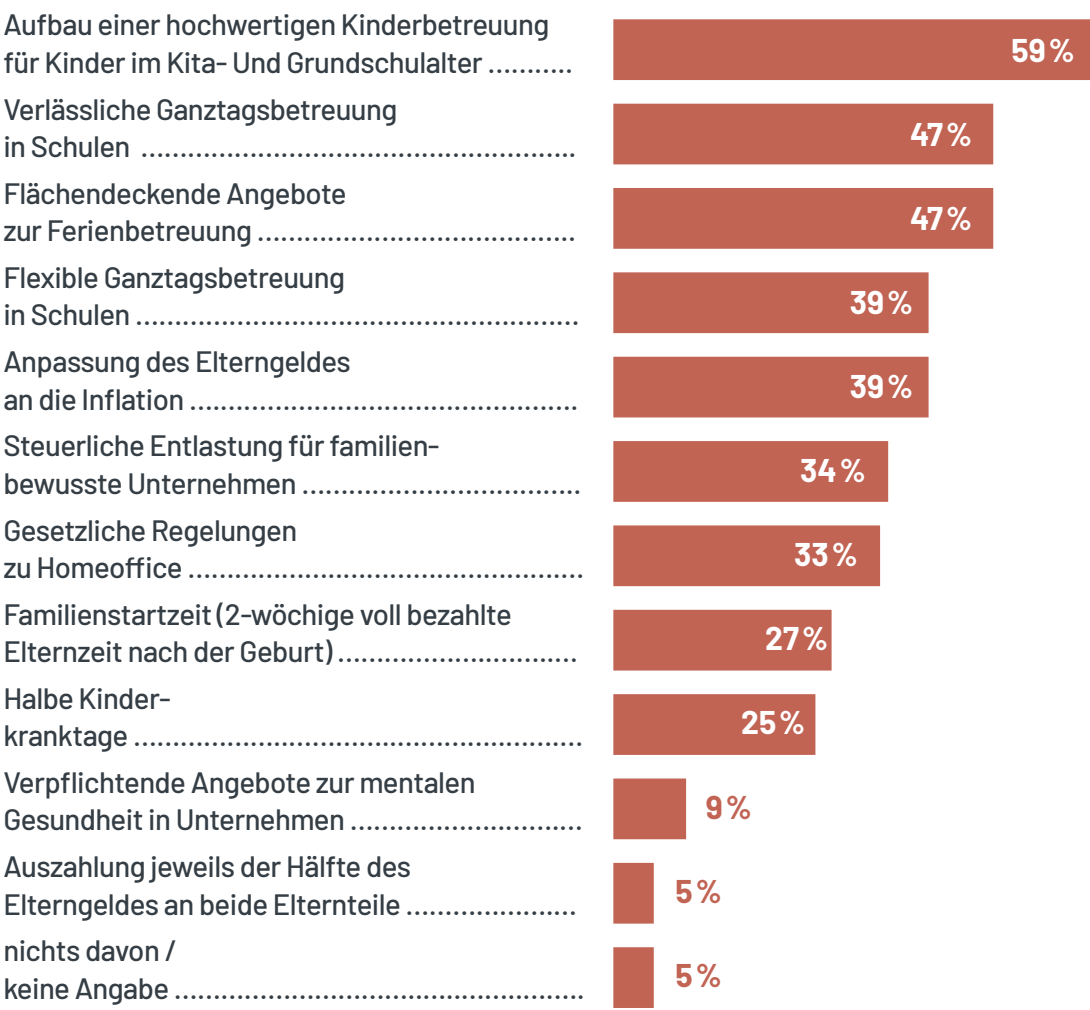
Auch rechtlich wünschen sich Beschäftigte in Deutschland mehr Vorgaben durch die Politik. Zwar wurde 2019 das Brückenteilzeitgesetz eingeführt, das seitdem eine befristete Arbeitszeitreduzierung mit Rückkehrrecht in Vollzeit ermöglicht. Regelungen zu Homeoffice und flexiblen Arbeitszeiten bleiben aber den Unternehmen überlassen – obwohl Eltern darin eine große Entlastung sehen.

So gaben 39 % der Eltern – 35 % der Väter und 46 % der Mütter – an, dass sie sich von der Politik eine gesetzliche Verankerung flexibler Arbeitszeitmodelle wünschen. 33 % fordern gesetzliche Regelungen zu Arbeiten im Homeoffice.

Neben einer besseren Kinderbetreuung und der gesetzlichen Verankerung von Flexibilität und Homeoffice, sehen 39 % der Eltern aber auch bei der Anpassung des Elterngeldes an die Inflation einen großen Hebel für eine Entlastung.

Zugleich erwarten Eltern neue Ansätze: 34 % der befragten erwerbstätigen Eltern versprechen sich eine Entlastung, wenn familienbewusste Unternehmen steuerlich entlastet werden.

Welche politischen Maßnahmen würden Ihrer Meinung nach Eltern konkret entlasten?



„59 % der befragten Eltern sind der Auffassung, dass die Politik eine hochwertige Kinderbetreuung vorantreiben sollte.“

HANDLUNGS- OPTIONEN THESE 05

- 1. REALISTISCHE STANDARDS SETZEN:**
Die Politik muss offen kommunizieren, dass hohe Betreuungsstandards nur mit ausreichend Fachkräften umsetzbar sind. Da zurzeit Fachkräfte fehlen, muss gegenüber den Eltern kommuniziert werden, dass die Ansprüche der Eltern an die verfügbaren Ressourcen ausgerichtet und realistisch angepasst werden müssen.
- 2. KINDERBETREUUNG VERLÄSSLICHER MACHEN:**
Gleichzeitig muss kurz- und mittelfristig der Schwerpunkt darauf liegen, die bestehende Betreuung verlässlich zu gestalten. Dazu gehören zuverlässige Öffnungszeiten, Fachkraftquoten und verbindliche Abläufe.
- 3. PRIVAT ORGANISIERTE BETREUUNG STEUERLICH UNTERSTÜTZEN:**
Eltern, die auf private Betreuung angewiesen sind, sollten steuerlich so entlastet werden, dass die Kosten realistisch abgedeckt werden können.
- 4. BÜROKRATIE BEI BETRIEBLICHER KINDERBETREUUNG ABBAUEN:**
Politische Entscheidungsträger sollten bestehende bürokratische Hürden für die Errichtung betrieblicher Kinderbetreuung konsequent abbauen, um Unternehmen die Schaffung familienfreundlicher Strukturen schneller, unkompliziert und kosteneffizient zu ermöglichen.
- 5. BETRIEBLICHE KINDERBETREUUNG STEUERLICH FÖRDERN:**
Investitionen in betriebliche Kinderbetreuung sollten als geldwerter Vorteil und substanziell steuerlich begünstigt werden, um den Ausbau attraktiver zu machen (siehe Frankreich).

HANDLUNGS- OPTIONEN THESE 05

6. **FAMILIENBEWUSSTE UNTERNEHMEN FÖRDERN:**
Unternehmen, die familienfreundliche Maßnahmen umsetzen (z. B. Notfallbetreuung, flexible Betreuungszeiten), sollten steuerlich gefördert oder durch andere Anreize unterstützt werden (siehe Irland).
7. **NOTFALLBETREUUNG AUSBAUEN:**
Politik und öffentliche Hand sollten Rahmenbedingungen schaffen, damit Unternehmen Notfallbetreuung anbieten können, z. B. durch Zuschüsse oder logistische Unterstützung.
8. **ARBEITNEHMERFREUNDLICHE BETREUUNGSZEITEN SICHERN:**
Die Randzeitenbetreuung muss stärker ausgebaut und mit finanzieller Unterstützung für Unternehmen verbunden werden, um für Eltern praktikabel zu sein (siehe Frankreich).
9. **TELEARBEIT UND HOME-OFFICE PRAGMATISCH REGELN:**
Arbeitszeit- und Homeofficeregelungen sollten realistisch ausgestaltet werden, sodass Unternehmen diese anbieten können und Mitarbeitende flexible Lösungen nutzen können, ohne auf gesetzliche Umwege angewiesen zu sein (siehe Niederlande).
10. **HALBE KINDERKRANKTAGE:**
Die Politik sollte das Modell der halben Kinderkranktage gesetzlich verankern, um Eltern mehr Flexibilität zu geben und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie realistisch zu unterstützen (siehe Luxemburg).

**„Familienbewusstsein
bringt nur Vorteile –
sowohl finanziell als
auch gesellschaftlich.“**

INTERVIEW BESTE-FOPMA & KÄMMER

Hinkt die Politik den Entwicklungen in der Gesellschaft hinterher?

Betrachtet man die Zahlen, kann man zu keiner anderen Schlussfolgerung kommen: Trotz zahlreicher Reformen hinkt die deutsche Familienpolitik in vielen Bereichen der gesellschaftlichen Entwicklung hinterher. Die Zahl erwerbstätiger Frauen steigt seit Jahren kontinuierlich, auch nach der Geburt von Kindern. Auch der Trend, dass Väter zunehmend stärker in Kinderbetreuung und Haushalt eingebunden werden wollen, hält sich seit Jahren. Die Verantwortung der Politik wäre es, Rahmenbedingungen zu schaffen, die diesen Eltern eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen. Allen voran eine zuverlässige und qualitativ hochwertige Kinderbetreuung. Angefangen bei der U3-Betreuung bis hin zu Ganztagschulen – nicht nur für Grundschulkinder.

Während die nordischen Länder eine paritätische Abteilung des Elterngeldbezugs gesetzlich verankert haben, gilt in Deutschland noch die 12 + 2 Monate Regelung. Auch wenn Eltern diese Monate frei untereinander aufteilen können, zementiert diese Regelung eher das traditionelle Modell, als eine moderne Aufteilung der Care-Arbeit zu unterstützen, wie sie von den jungen Eltern gewünscht ist.

Seit der Einführung des Elterngeldes im Jahr 2007 wurde dieses nicht angehoben. Auch das zementiert traditionelle Rollenmodelle. Solange Männer noch immer mehr verdienen als Frauen und solange das Elterngeld bei 1800 Euro gedeckelt ist, werden junge Väter kein oder nur für kurze Zeit Elterngeld beziehen.

Laut EU-Gesetzgebung hätte 2022 die Familienstartzeit eingeführt werden müssen. Ein Gesetz, das dem Trend gerecht geworden wäre, dass immer mehr Väter sich aktiv in die Familie einbringen möchten.

Auch beim Thema Ehegattensplitting zeigt sich, dass die Politik der gesellschaftlichen Entwicklung hinterherhinkt. Das Splitting wurde 1958 eingeführt und orientiert sich an der traditionellen Rollenverteilung:

**Nicole Beste-Fopma
& Andreas Kämmer,**
Vorsitzende des Bundes-
verbandes Vereinbarkeit



INTERVIEW BESTE-FOPMA & KÄMMER

Ein Partner verdient, der andere kümmert sich um Haushalt und Kinder. Heute sind jedoch deutlich mehr Frauen erwerbstätig, und viele Paare leben als Doppelerwerbsfamilien. Gleichberechtigung und partnerschaftliche Aufgabenteilung sind gesellschaftlich stärker verankert, während das Steuerrecht weiterhin vor allem klassische Einkommensmodelle begünstigt. Für Paare, in denen beide Partner arbeiten, bringt das Ehegattensplitting vergleichsweise wenig Vorteile. Damit spiegelt die Steuerpolitik die realen Lebensbedingungen moderner Familien nur unzureichend wider.

Ihr seht euch als Brückenbauer:innen. Warum ist dieser ganzheitliche Ansatz so wichtig und welche ersten konkreten Schritte seid ihr schon gegangen, bzw. geht ihr gerade?

Nur wenn wir gemeinsam – Wirtschaft, Politik und Gesellschaft – Lösungen erarbeiten, werden diese von allen getragen und sind somit nachhaltig.

Das Thema Vereinbarkeit betrifft uns alle, da Vereinbarkeit bzw. Familienbewusstsein nichts anderes ist als Lebensphasenorientierung. Vereinbarkeit kann die Vereinbarkeit mit Kindern oder zu pflegenden Angehörigen sein, aber auch die Vereinbarkeit mit einem Ehrenamt, Hobby oder der eigenen Gesundheit. Für das erste Jahr unseres Bestehens haben wir uns daher einem der drängendsten Themen gewidmet: der Kitasituation. Mit unserem Veranstaltungsformat „Runder Tisch – Kita der Zukunft“, welches wir gerade pilotieren, schaffen wir Raum für einen echten Austausch auf Augenhöhe.

Im Juni fand das erste Arbeitsfrühstück statt. Gemeinsam mit Vertreter:innen aus Jugendamt, Kita-Trägerschaft, Wirtschaft und Politik – eine interdisziplinäre Runde, wie sie so zu dem Thema noch nie zusammengekommen ist – haben wir uns überlegt, wie eine Kita aussehen könnte.

Das Ergebnis aus der Runde waren u. a. drei klare Botschaften:

- » Es braucht die Unternehmen, die dem Wirtschaftsfaktor Kinderbetreuung das notwendige Gewicht in der politischen Öffentlichkeit verleihen. Nur so können wir den notwendigen Veränderungsdruck erreichen – auf Landes- wie auf Bundesebene.
- » Kitas sind kein reines Betreuungsangebot und schon gar keine „Serviceleistung“ für Eltern, sondern der zentrale Bildungsort der frühen Kindheit – und damit ein Grundstein für die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft.
- » Viele Akteur:innen leisten bereits heute Großartiges in ihrem Wirkungskreis. Das Projekt „Kitas der Zukunft“ bündelt jetzt die Kräfte und bringt sie zusammen.

Sobald wir das Projekt erfolgreich pilotiert haben, rollen wir es auf andere Städte und Regionen in Deutschland aus.

INTERVIEW BESTE-FOPMA & KÄMMER

Was bringt Familienbewusstsein der Politik, der Wirtschaft und damit Deutschland?

Nur Vorteile – sowohl finanziell als auch gesellschaftlich.

2023 lagen die volkswirtschaftlichen Produktionsausfälle durch Arbeitsunfähigkeit bei insgesamt 128 Milliarden Euro. Familienfreundliche Unternehmen verzeichnen nachweislich weniger Fehlzeiten, was zu Einsparungen im Gesundheits- und Sozialsystem führt.

Stärkung der Erwerbsbeteiligung: Familienfreundliche Maßnahmen ermöglichen es Eltern, insbesondere Müttern, schneller in den Arbeitsmarkt zurückzukehren. Dies trägt zur Stabilisierung der Erwerbsbeteiligung bei und entlastet die Renten- und Sozialversicherungssysteme.

Förderung der Gleichstellung: Eine familienbewusste Arbeitswelt unterstützt die Gleichstellung der Geschlechter, indem sie Männern und Frauen gleichermaßen ermöglicht, Beruf und Familie zu vereinbaren. Dies führt zu einer gerechteren Verteilung von Care-Arbeit und fördert die gesellschaftliche Teilhabe aller.

Positive Auswirkungen auf die Demografie: Unternehmen, die familienfreundliche Maßnahmen anbieten, können zur Stabilisierung der Geburtenrate beitragen, indem sie Eltern die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtern.

Kostenersparnis durch reduzierte Fehlzeiten: Studien zeigen, dass familienfreundliche Unternehmen weniger Krankentage verzeichnen. Ein durchschnittlicher Krankheitstag kostet Unternehmen zwischen 400 und 500 Euro. Durch die Reduzierung von Fehlzeiten können Unternehmen erhebliche Kosten einsparen.

Steigerung der Arbeitgeberattraktivität: Familienfreundliche Unternehmen sind für Fachkräfte attraktiver. Laut einer Studie des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) erhöht sich die Rendite von Investitionen in familienfreundliche Maßnahmen auf bis zu 40 %.

Erhöhte Mitarbeiterbindung: Unternehmen mit familienfreundlicher Kultur verzeichnen eine geringere Fluktuation. Laut dem Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2023 liegt der Anteil der Unternehmen mit hoher Fluktuation in Unternehmen ohne ausgeprägte Familienfreundlichkeit bei 30,4 %, während dieser Anteil in familienfreundlichen Unternehmen deutlich niedriger ist.

Eine familienbewusste Wirtschaft ist somit ein Gewinn für alle Beteiligten. Sie entlastet den Staat, fördert die gesellschaftliche Gleichstellung und bringt Unternehmen messbare wirtschaftliche Vorteile. In einer Zeit, in der Fachkräftemangel und demografischer Wandel zentrale Herausforderungen darstellen, ist eine familienfreundliche Arbeitswelt ein entscheidender Wettbewerbsfaktor.

Vereinbarkeit –
Grundvoraussetzung
für einen funktions-
fähigen Staat



FAZIT

Vereinbarkeit – Grundvoraussetzung für einen funktionsfähigen Staat

Eltern sind in der gegenwärtigen Arbeitswelt einer erhöhten Mehrfachbelastung ausgesetzt. Pandemie, geopolitische Spannungen, Fachkräftemangel und steigende Lebenshaltungskosten wirken sich direkt auf die Belastung von Müttern und Vätern aus. Unsere Studie zeigt deutlich: Mental Load, Erschöpfung und psychosoziale Belastungen nehmen zu, was sich nicht nur auf Partnerschaften, Gesundheit und Familienplanung auswirkt, sondern auch auf das subjektive Wohlbefinden und die Entwicklungschancen von Kindern, die die elterliche Anspannung wahrnehmen. Damit wird deutlich, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht lediglich eine private Disposition, sondern eine strukturell relevante gesellschaftliche Herausforderung darstellt.

Im Hinblick auf die innerfamiliäre Arbeitsteilung ergibt sich ein ambivalentes Bild. Während die Mehrheit der Eltern (rund 78 %) angibt, die Kinderbetreuung gemeinsam zu übernehmen, gelingt die paritätische Aufteilung noch selten.

Vor der Geburt streben 60 % der Paare eine Gleichverteilung an, tatsächlich erreichen nur etwa 17 % eine paritätische Verteilung.

Fortschritte sind jedoch sichtbar: Männer beteiligen sich zunehmend an Sorgearbeit, der Gender Care Gap ist in den letzten zehn Jahren gesunken.

Gleichzeitig dokumentieren die Daten, dass Frauen den Beitrag von Männern zur Care-Arbeit im Alltag oft unterschätzen – die Wahrnehmung von Arbeitsteilung bleibt also ein sensibles Thema.

Die betriebliche Ebene erweist sich als zentral für die Vereinbarkeit von Erwerbs- und Familienarbeit. Zwar bieten heute 81 % der Arbeitgeber Homeoffice, 82 % Teilzeitmodelle und 76 % flexible Arbeitszeiten an, doch nur ein Teil der Beschäftigten empfindet diese Angebote als wirksam.

Notfallbetreuung für Kinder wird von vielen Eltern als entlastend gesehen, wird aber nur von wenigen Unternehmen tatsächlich angeboten. Damit rückt die gelebte Unternehmenskultur stärker in den Fokus als der „bunte Strauß“ an Einzelmaßnahmen:

Führungskräfte prägen maßgeblich, ob Angebote genutzt werden, und wirken sich direkt auf Leistungsfähigkeit, Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden aus.

Dabei hat sich auch das Bewusstsein in den Unternehmen gewandelt: Väter fühlen sich zunehmend gleichberechtigt von Arbeitgebern unterstützt, und viele Maßnahmen werden nicht mehr ausschließlich auf Frauen ausgerichtet. Dennoch bleiben Unterschiede zwischen Wahrnehmung und Wirksamkeit – ein deutlicher Hinweis auf bestehende Kulturlücken.

Vor diesem Hintergrund rückt die Frage nach den individuellen und strukturellen Folgen der Mehrfachbelastung von Eltern in den Mittelpunkt. Die mentale Belastung durch die Doppelbelastung von Erwerbs- und Sorgearbeit ist hoch. 51 % der Frauen und 41 % der Männer geben an, sich stark mental oder emotional belastet zu fühlen.

Besonders Frauen leiden unter der Kombination aus Erwerbsarbeit und Sorgearbeit, was sich auf Gesundheit, Zufriedenheit und Karrierewünsche auswirkt. Rund 45 % der Mütter geben an, keine Karriere anstreben zu wollen, häufig wegen der traditionellen Erwartung, eine „gute Mutter“ zu sein. Arbeitgeber können hier durch gezielte Maßnahmen entlastend wirken: Empirisch belegt ist, dass Homeoffice, flexible Arbeitszeiten, Notfallbetreuung oder innovative Modelle wie halbe Kinderkranktage die Belastung messbar verringern.

Politische Akteure tragen hierbei eine Schlüsselverantwortung. Ein bedarfsgerechter Ausbau und eine Verlässlichkeit von Kinderbetreuung, gesetzliche Regelungen zu Homeoffice und flexiblen Arbeitszeiten sowie steuerliche Anreize für familienbewusste Unternehmen gelten als zentrale Stellschrauben. International zeigen Beispiele wie Finnland, dass gesetzlich verankerte Elternzeiten und Anreize für Väter den Gender Care Gap deutlich reduzieren können.

In Deutschland hingegen besteht weiterhin ein großer Investitionsbedarf: 2025/26 fehlen bundesweit noch Hunderttausende Kita- und Ganztagsplätze, während Qualitätsstandards und Fachkräftemangel die Versorgungslage erschweren.

Vereinbarkeit ist die Grundvoraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, die Gleichstellung der Geschlechter, die psychische Gesundheit von Eltern und Kindern sowie die langfristige Stabilität unserer Gesellschaft.

Eine wirksame Verbesserung der Vereinbarkeit erfordert ein abgestimmtes Handeln von Politik und Wirtschaft.: Staatliche Institutionen sind gefordert, verlässliche Rahmenbedingungen schaffen, während Unternehmen diese aktiv umsetzen müssen. Nur so ergeben sich Möglichkeiten, Gender Care Gaps zu verringern, mentale Belastungen zu reduzieren und das enorme brachliegende Erwerbspotenzial, insbesondere bei Müttern, systematisch zu erschließen.

Bildnachweis

Titel – Bild:
KI-generiert

Seite 08 – Foto von Marta Wave von Pexels:

<https://www.pexels.com/photo/attentive-black-children-browsing-netbook-on-sofa-6437626/>

Seiten 11-13 – Foto von Yan Krukau von Pexels:

<https://www.pexels.com/photo/man-and-woman-holding-a-baby-on-beach-5791379/>

Seiten 19-22 Foto:

https://stock.adobe.com/de/images/mental-load-concept-female-has-post-it-notes-with-social-responsibilities-on-her-face/682862629?prev_url=detail

Seiten 29-32 Foto:

<https://www.pexels.com/photo/>

Seiten 39-43 – Foto von juliane Monari von Pexels:

<https://www.pexels.com/de-de/foto/31187802/>

Seiten 49-52 – Foto von Yan Krukau from Pexels:

<https://www.pexels.com/photo/girl-in-red-jacket-riding-bicycle-5792907/>

Seite 59 – Foto von Ketut Subiyanto von Pexels:

<https://www.pexels.com/photo/happy-mother-using-laptop-with-daughter-4473892/>

Rücktitel – Foto von Nataliya Vaitkevich von Pexels:

<https://www.pexels.com/de-de/foto/mann-paar-liebe-love-4452209/>



Impressum

Väter PAL gGmbH

c/o Impact Hub Hamburg
Gänsemarkt 33
20354 Hamburg

Tel. 040.88 16 89 24

Mail info@conpadres.de

Web www.conpadres.de

Geschäftsführer:

Volker Baisch

HRB 114195

USt-idNr. DE277701314

Durchführung der Studie:

forsa

Gesellschaft für Sozialforschung
und statistische Analysen mbH
forsa.de