



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

# ***Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2023***



# ***Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2023***

*Andrea Hammermann, Oliver Stettes*



Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.  
Postfach 10 19 42  
50459 Köln

**Autoren**

**Dr. Andrea Hammermann**  
Senior Economist für Arbeitsbedingungen und Personalpolitik  
T +49 (0)221 4981-314  
hammermann@iwkoeln.de

**Dr. Oliver Stettes**  
Leiter des Clusters Arbeitswelt und Tarifpolitik  
T +49 (0)221 4981-697  
stettes@iwkoeln.de

# Inhalt

<b>Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick</b>	<b>6</b>
<b>1 Einführung</b>	<b>8</b>
<b>2 Vereinbarkeitsfragen im Zentrum der Fachkräftesicherung</b>	<b>9</b>
<b>3 Väterförderung als Instrument in der Fachkräftesicherung</b>	<b>16</b>
<b>4 Zentrale Rolle der Führungs- und Unternehmenskultur</b>	<b>20</b>
<b>5 Ausblick</b>	<b>25</b>
<b>Anhang</b>	<b>26</b>
Zum Konzept einer ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmenskultur	26
Verbreitung familienfreundlicher Maßnahmen im Zeitverlauf	26
Datengrundlage	29
Quellennachweise	30
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>31</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>31</b>
<b>Wo bekommen Sie weitere Informationen?</b>	<b>32</b>

# Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

## 1. Die betriebliche Familienfreundlichkeit ist bei zunehmenden Fachkräfteengpässen wichtiger denn je.

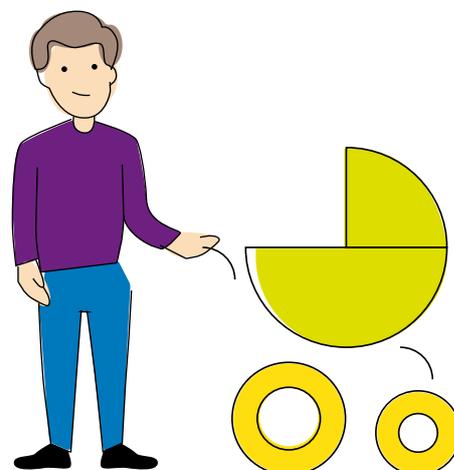
Für rund 86 Prozent der Unternehmen sind familienfreundliche Maßnahmen bedeutsam. Das entspricht einem Anstieg von rund acht Prozentpunkten im Vergleich zur Erhebung 2015, der auch auf die mittlerweile deutlich spürbaren Fachkräfteengpässe in vielen Unternehmen zurückzuführen ist.

## 2. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist für die Unternehmen ein zentrales Element ihrer Fachkräftesicherungsstrategie.

In drei von vier Unternehmen mit einer Fachkräftesicherungsstrategie wird explizit das Thema Vereinbarkeit berücksichtigt. Mit ihrem Fokus auf dem Thema Vereinbarkeit für die Mitarbeitergewinnung und -bindung liegen die Personalverantwortlichen richtig, denn für die große Mehrheit der Beschäftigten ist ein familienfreundlicher Arbeitgeber wichtig, und zwar unabhängig von eigenen Betreuungsverpflichtungen.

## 3. Die gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf zahlt sich für Unternehmen aus: Die Mitarbeiterbindung wird gestärkt.

Rund 82 Prozent aller Beschäftigten empfinden die Vereinbarkeit ihrer Arbeitszeiten mit familiären und sozialen Verpflichtungen außerhalb ihres Berufs im Allgemeinen als sehr gut oder gut. Dort, wo dies nicht der Fall ist, spielen die Beschäftigten deutlich häufiger mit dem Gedanken, ihren Arbeitgeber zu wechseln. Dies bestätigt sich auch aus der Perspektive der Personalverantwortlichen: Die Fluktuation in Unternehmen mit einer ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmenskultur ist deutlich geringer.





**4. Die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Väter gewinnt für die Fachkräftesicherung weiter an Bedeutung.**

Die gestiegene Verbreitung von familienfreundlichen Maßnahmen für Väter setzt sich fort. Zwar ist die überwiegende Mehrheit der Väter (84 Prozent) mit der Vereinbarkeit ihrer Arbeitszeiten mit familiären und sozialen Verpflichtungen zufrieden, dennoch bestehen nach wie vor große Unterschiede in den Arbeitszeitmodellen von Frauen und Männern. Personalverantwortliche in jedem zweiten Unternehmen sind daher davon überzeugt, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie von Vätern in den nächsten Jahren noch weiter an Bedeutung gewinnt.

**5. Familienbewusste Unternehmen rücken die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in das Zentrum ihrer Führungskräfteentwicklung.**

Der Anteil von Unternehmen mit einer ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmenskultur hat sich nach der Covid-19-Pandemie auf über 50 Prozent erhöht. Dabei nehmen familienbewusste Unternehmen Führungskräfte häufiger als Multiplikatoren für eine gute Vereinbarkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Blick. Gleichzeitig unterstützen sie die Führungskräfte intensiver darin, ihrer Rolle gerecht zu werden. Die Unterstützung von Führungskräften – auch bei der eigenen Vereinbarkeit – ist wichtig, denn jedes zweite Unternehmen beobachtet bereits heute, dass immer weniger Beschäftigte eine Führungsrolle anstreben.

**6. Die betriebliche Familienfreundlichkeit wird als Instrument der Fachkräftesicherung künftig noch wichtiger.**

Mehr als 80 Prozent der Personalverantwortlichen sehen für die Zukunft eine steigende Bedeutung der Vereinbarkeit für ihre Fachkräftesicherung. Den Personalverantwortlichen ist bewusst, dass ihr Bemühen, (Zeit-)Konflikte der Beschäftigten zwischen Beruf und Familie zu reduzieren, zentral dafür ist, inwieweit Arbeitskräftepotenziale erschlossen und die eigene Wettbewerbsfähigkeit gesichert werden kann.

# 1 Einführung

**Seit rund 20 Jahren zeichnet der Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit die Entwicklung des betrieblichen Engagements für eine gute Vereinbarkeit von Familie, Privatleben und Beruf in Deutschland nach.**

Der Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit berichtet aus der Perspektive von Personalverantwortlichen und Beschäftigten, wie sich die Familienfreundlichkeit im Betrieb gestalten lässt, wie sie im Alltag gelebt werden kann und worauf es Beschäftigten mit unterschiedlichen Erwerbsbiografien und Lebenshintergründen ankommt. Das Institut der deutschen Wirtschaft setzt mit dem Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2023 die vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend geförderte Befragungsreihe fort. Die aktuelle Untersuchung unterstreicht den Stellenwert einer guten Vereinbarkeit für eine nachhaltige Strategie zur Fachkräftesicherung.

Aufgrund der demografischen Entwicklung zeichnet sich in Deutschland seit Längerem eine Verknappung des Arbeitskräfteangebots ab. Sie ist schon heute in den Unternehmen spürbar. Dies belegt auch der Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2023: Drei von vier Unternehmen weisen hierzulande erhebliche Probleme auf, Fachkräfte zu rekrutieren. Fachkräfte- beziehungsweise Arbeitskräfteengpässe werden in vielen Bereichen zunehmend zum Hemmnis wirtschaftlicher Entwicklung (BA, 2023, Seite 14 ff.; Tiedemann/Malin, 2023). Neben einer zeitgemäßen Ausbildung, einer gezielten Weiterbildung und einem verstärkten Werben um ausländische Fachkräfte braucht es auch Lösungsansätze, mit denen das Potenzial an heimischen Arbeitskräften noch besser erschlossen werden kann (Bundesregierung, 2022). Wie (zeitliche) Konflikte zwischen familiären und beruflichen Verpflichtungen wahrgenommen werden, ist ein zentraler Einflussfaktor bei Entscheidungen von Menschen im Laufe ihrer gesamten Erwerbsbiografie, vom Berufs- bis zum Renteneintritt.

In der Summe leisten die Unternehmen mit ihrem personalpolitischen Engagement für eine gute Vereinbarkeit einen wichtigen Beitrag zur Fachkräftesicherung auf volkswirtschaftlicher Ebene. Für ein einzelnes Unternehmen gilt: Wer seinen Beschäftigten eine gute Vereinbarkeit ermöglicht, erhöht seine Attraktivität als

Arbeitgeber für Bewerberinnen und Bewerber, stärkt die Mitarbeiterbindung und das Commitment und erzielt damit einen strategischen Wettbewerbsvorteil.

Die Vorgängererhebung des Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit aus dem Jahr 2019 betonte einmal mehr die Bedeutung einer familienbewussten Unternehmenskultur. Sie zeigte zugleich, dass die Wahrnehmungen von Personalverantwortlichen und Beschäftigten weiterhin unterschiedlich ausfielen. Die aktuelle Untersuchung baut auf dem bewährten Ansatz auf, die Familienfreundlichkeit der Unternehmenskultur zu beschreiben, und stellt diese in den Zusammenhang mit einer betrieblichen Fachkräftesicherungsstrategie. Sie nimmt dabei gleichermaßen die Motive der Personalverantwortlichen, die Rolle von Führungskräften und die Wahrnehmung verschiedener Belegschaftsgruppen in den Blick. Eine besondere Aufmerksamkeit wird den in den Unternehmen beschäftigten Vätern gewidmet. Damit rückt eine Zielgruppe in den Fokus der betrieblichen Familienfreundlichkeit, deren Selbst- und gesellschaftliches Rollenverständnis sich in der Kinderbetreuung in den letzten Jahrzehnten stark gewandelt haben, die jedoch nach wie vor in der Regel in Vollzeit die Hauptverdiener vieler Haushalte sind (Juncke et al., 2018 und 2021).

Das konkrete personalpolitische Engagement für die Förderung einer besseren Vereinbarkeit erfasst der Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit traditionell in den bewährten fünf Kategorien: i) flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation, ii) Elternzeit und Elternförderung, iii) Kinderbetreuung, iv) Angebote bei häuslicher Betreuung von nahen Angehörigen, v) Familienservice/Informations- und Beratungsangebote. Die aktuelle Erhebung gibt damit auch einen Einblick, ob sich die in der Vergangenheit beobachtbare positive Entwicklung bei der Verbreitung familienbewusster Maßnahmen auch nach der Covid-19-Krise fortsetzt und welche Instrumente während der Pandemie besonders gut funktioniert haben.

## 2 Vereinbarkeitsfragen im Zentrum der Fachkräftesicherung

Ohne Fachkräfte lässt sich weder die Transformation zu einer digitalisierten und klimaneutralen Wirtschaft umsetzen noch Krisen wie eine Pandemie oder die Folgen geopolitischer Konflikte bewältigen. Die wichtigsten Ressourcen für resiliente Organisationen sind das Know-how und Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dass die Unterstützung der Beschäftigten für eine gute Vereinbarkeit trotz der vielen Krisen in jüngster Vergangenheit und hoher wirtschaftlicher Unsicherheiten nicht zurückgeht und die gebotene Aufmerksamkeit bekommt, ist daher bemerkenswert konsequent. Mit rund 86 Prozent der Unternehmen ist der Anteil der Personalverantwortlichen, die familienfreundliche Maßnahmen für wichtig halten, seit 2015 sogar um rund acht Prozentpunkte gestiegen (Abbildung 2-1). In größeren Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten wird die Bedeutung besonders hoch eingeschätzt (von rund 90 Prozent), aber auch in den Unternehmen mit nicht mehr als 49 Beschäftigten sind für 85 Prozent der Personalverantwortlichen familienfreundliche Maßnahmen wichtig.

*Für rund 86 Prozent der Unternehmen sind familienfreundliche Maßnahmen bedeutsam, (auch) weil eine familienfreundliche Personalpolitik zur Fachkräftesicherung beiträgt.*

**Abbildung 2-1: Betriebliche Familienfreundlichkeit ist heute für Unternehmen noch wichtiger**

Anteil der Unternehmen, die angeben, dass familienfreundliche Maßnahmen für ihr Unternehmen (eher) wichtig sind, in Prozent



IW-Personalpanel 2023; Frage: Wie wichtig sind familienfreundliche Maßnahmen für Ihr Unternehmen?  
Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

Eine gute Vereinbarkeit der Mitarbeitenden liegt im ureigenen Interesse der Arbeitgeber, deren Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit in einer von Fachkräftengpässen geprägten Arbeitsmarktsituation mehr denn je von der erfolgreichen Gewinnung von Arbeitskräften und deren Bindung abhängt. Dieses Bewusstsein zeigt sich auch in der Unternehmensbefragung (Tabelle 2-1): Für rund neun von zehn Unternehmen sind familienfreundliche Maßnahmen ein wichtiges Element der Mitarbeiterbindung für qualifizierte Beschäftigte. Gut 83 Prozent sehen in den Maßnahmen zudem einen Vorteil, um sich als attraktiver Arbeitgeber nach außen

positionieren zu können und qualifizierte Beschäftigte für sich zu gewinnen. Ähnlich häufig sehen die Personalverantwortlichen das Potenzial, über familienfreundliche Maßnahmen Beschäftigte so zu unterstützen, dass diese ihre Arbeitszeiten erhalten oder sogar ausbauen können. Besonders nach Phasen der Erwerbsunterbrechung durch Eltern- oder Pflegezeiten kann die Unterstützung durch den Arbeitgeber den Rückkehrenden helfen, sich wieder in einem möglicherweise veränderten Arbeitsumfeld mit einer neuen Lebenssituation zurechtzufinden.

**Tabelle 2-1: Die Fachkräftesicherung ist für Unternehmen ein wichtiges Motiv für mehr Vereinbarkeit**  
 Unternehmen, die angeben, dass ihnen familienfreundliche Maßnahmen (eher) wichtig sind, ...  
 Anteile in Prozent

... um qualifizierte Beschäftigte in ihrem Unternehmen zu halten.	88,0
... als Signal für alle Beschäftigten, dass ihrem Unternehmen Mitarbeiterbedürfnisse wichtig sind.	87,5
... damit ihre Beschäftigten mit familiären Verpflichtungen ihre vertragliche Arbeitszeit aufrechterhalten beziehungsweise aufstocken können.	84,0
... um qualifizierte Beschäftigte für ihr Unternehmen zu gewinnen.	83,3
... um Väter ebenso wie Mütter zu unterstützen.	76,5
... um die Rückkehr in ihr Unternehmen von Beschäftigten nach der Eltern- oder Pflegezeit zu erleichtern.	73,0
... um die Chancengleichheit von Frauen und Männern beim beruflichen Aufstieg in ihrem Unternehmen zu unterstützen.	65,5
... um ihre Beschäftigten, die Angehörige pflegen, zu unterstützen.	64,8

IW-Personalpanel 2023; Frage: Wie wichtig sind familienfreundliche Maßnahmen ...?  
 Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

Für Beschäftigte, die Kinder im Grund- und Vorschulalter betreuen oder Personen im familiären Umfeld pflegen, sind familienfreundliche Maßnahmen besonders wichtig (Abbildung 2-2). Doch auch das Gros jener, die (noch) keine Betreuungspflichten haben, legt Wert auf die Familienfreundlichkeit ihres Arbeitgebers (78 Prozent). In der Vorgängeruntersuchung aus dem Jahr 2019 hatte sich gezeigt, dass Unternehmen Beschäftigte ohne Betreuungspflichten bis dato noch eher selten in ihrer betrieblichen Vereinbarkeitspolitik mitgedacht haben (Hammermann/Stettes, 2019, Seite 9 f.). Das hat sich vor dem Hintergrund der immer deutlicher werdenden Effekte des demografischen Wandels auf das Arbeitsangebot geändert. Knapp neun von zehn Unternehmen signalisieren mit familienfreundlichen Maßnahmen allen Beschäftigten, dass ihnen die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtig sind (vergleiche Tabelle 2-1).

Die Befragungsdaten legen nahe, dass gerade die jüngere Fachkräftegeneration in ihrer Arbeitgeberwahl berücksichtigt, inwieweit das betriebliche Angebot familienfreundlicher Maßnahmen auch zu ihrer mittel- bis langfristigen Lebensplanung passt. Angesichts der sich verändernden Knappheitsverhältnisse am Arbeitsmarkt ist auch zu erwarten, dass sie diese Wünsche besser realisieren kann als je zuvor.

**Mit ihrem Fokus auf dem Thema Vereinbarkeit liegen die Personalverantwortlichen richtig, denn für rund 80 Prozent und mehr der Beschäftigten ist ein familienfreundlicher Arbeitgeber wichtig, und zwar unabhängig von eigenen Betreuungsverpflichtungen.**

Schließlich signalisiert der Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2023, dass Vollzeitbeschäftigte der Vereinbarkeit von Beruf und Familie einen besonderen Stellenwert beimessen. Sie sind aufgrund der zeitlichen Beanspruchung in der Gestaltung von Berufs- und Privatleben auf flexible Lösungen und das Verständnis des Arbeitgebers in besonderer Weise angewiesen. Wo beides existiert, können die Betriebe einen wichtigen Beitrag zur Stabilisierung des Arbeitsvolumens leisten.

**Abbildung 2-2: Familienfreundliche Maßnahmen sind dem Großteil der Beschäftigten wichtig**

Anteil der Beschäftigten, denen familienfreundliche Maßnahmen (eher) wichtig sind, in Prozent



IW-Beschäftigtenbefragung 2023; Frage: Wie wichtig sind für Sie familienfreundliche Maßnahmen Ihres Unternehmens?  
Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft



## Regressionsanalyse<sup>1</sup>

Familienfreundliche Maßnahmen sind wichtiger für ...

- ... Beschäftigte mit Kindern
- ... Beschäftigte, die Personen im privaten Umfeld pflegen
- ... Frauen
- ... jüngere Beschäftigte
- ... Beschäftigte in Vollzeit
- ... Beschäftigte, die in einer Partnerschaft leben, unabhängig von der Erwerbstätigkeit des Partners/der Partnerin

1 Untersucht wird jeweils nur der Zusammenhang zwischen den Merkmalen und der interessierenden Variable unter Einbezug von personen- und stellenbezogenen Kriterien. Wirkungsrichtungen lassen sich anhand der Untersuchung nur theoretisch begründen und nicht empirisch prüfen.

Fachkräfteengpässe können regional und sektoral sehr unterschiedlich ausfallen. Die Befragung zeigt, dass rund 39 Prozent der Unternehmen eine Strategie zur Sicherung ihres Fachkräftebedarfs erarbeitet haben (Abbildung 2-3). In größeren Unternehmen fällt dies aufgrund einer oft besseren Ressourcenausstattung im

Personalbereich leichter. Die betriebliche Gestaltung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist in rund 76 Prozent der Unternehmen ein Aspekt der Fachkräftesicherungsstrategie – in Unternehmen mit einer **ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmenskultur** (siehe Seite 13) liegt der Anteil sogar bei 89 Prozent.

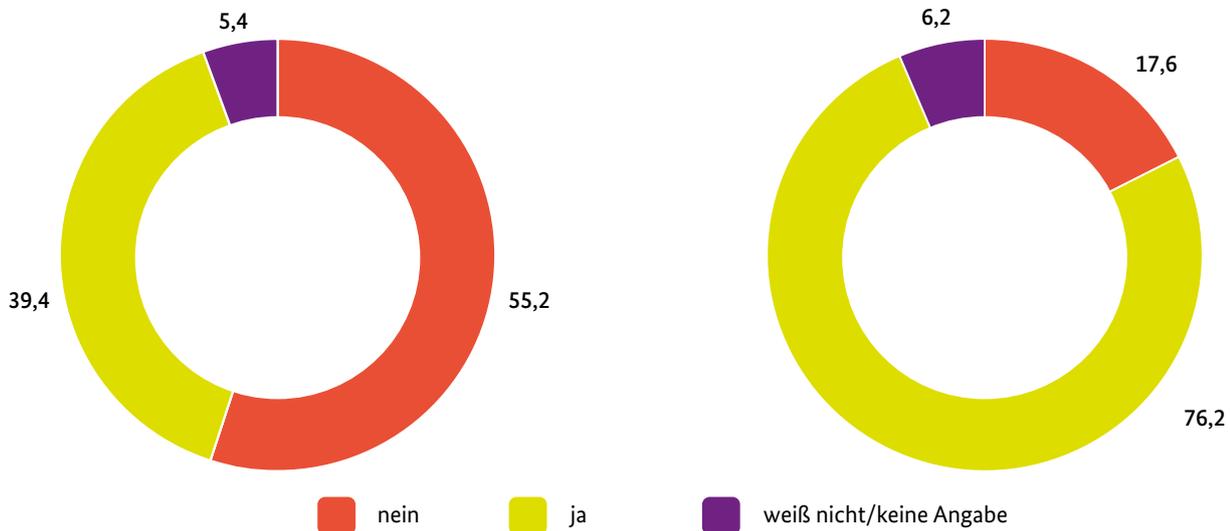
*Für Unternehmen ist die betriebliche Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein strategisch maßgeblicher Aspekt der Fachkräftesicherung. Eine ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur und eine Strategie zur Fachkräftesicherung, die Vereinbarkeitsaspekte berücksichtigt, gehen Hand in Hand.*

**Abbildung 2-3: Vereinbarkeit ist häufig Bestandteil der Fachkräftesicherungsstrategie**

Anteil der Unternehmen ..., in Prozent

..., die eine Strategie zur Sicherung des Fachkräftebedarfs haben

... mit einer Fachkräftesicherungsstrategie,  
in der die betriebliche Gestaltung  
der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein Aspekt ist



IW-Personalpanel 2023; Frage links: Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Strategie zur Sicherung Ihres Fachkräftebedarfs?; Frage rechts (nur an Unternehmen mit Fachkräftesicherungsstrategie): Wird die betriebliche Gestaltung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf als ein Aspekt der Fachkräftesicherungsstrategie in Ihrem Unternehmen gesehen? Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft



**Zum Konzept einer ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmenskultur**

Das Konzept einer ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmenskultur wurde von Flüch und Stettes (2013) zur Messung der erlebten betrieblichen Familienfreundlichkeit eingeführt und im Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2019 (Seite 11 f.) um den Aspekt der Führungskultur erweitert. In der Tabelle A-1 im Anhang werden die Anteilswerte der Unternehmen und Beschäftigten angegeben, die den jeweiligen Aussagen zustimmen.

Als ausgeprägt familienfreundlich werden Unternehmen bezeichnet, ...

- für die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine Selbstverständlichkeit ist **und**
- die die gleichen Entwicklungs- und Aufstiegschancen für Beschäftigte mit und ohne familiäre Verpflichtungen bieten **und**
- deren Führungskräfte ihre Beschäftigten bestärken, familienfreundliche Maßnahmen in Anspruch zu nehmen, **und**
- deren Geschäftsleitung die Beschäftigten regelmäßig über ihre Bedürfnisse nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf befragt **oder**
- deren Geschäftsleitung regelmäßig über das Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen informiert **oder**
- deren Beschäftigte und/oder ihre Interessenvertretungen kontinuierlich in die Gestaltung des Angebots an familienfreundlichen Maßnahmen mit eingebunden sind.

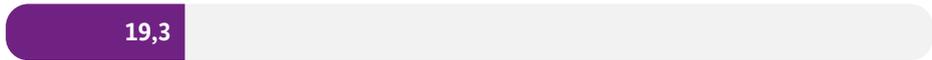
**Der betriebliche Fokus auf eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf zahlt sich für Unternehmen in Form einer stärkeren Mitarbeiterbindung aus.**

Unternehmen mit einer ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmenskultur können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach eigener Ansicht besser an sich binden. Nur rund 19 Prozent der Personalverantwortlichen in Unternehmen mit einer ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmenskultur schätzen die Fluktuation als zu hoch ein (Abbildung 2-4). Zum Vergleich: Für Unternehmen ohne eine ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur liegt der Anteil mit 30,4 Prozent um mehr als zehn Prozentpunkte höher.

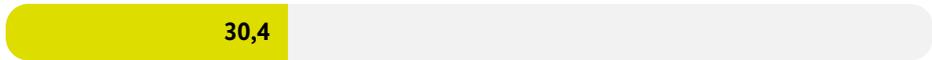
**Abbildung 2-4: Eine familienfreundliche Unternehmenskultur erhöht die Mitarbeiterbindung**

Anteil der Unternehmen, die angeben, dass ihre Personalfluktuatation zu hoch ist, in Prozent

Unternehmen mit einer ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmenskultur



Unternehmen ohne eine ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur



*IW-Personalpanel 2023; Frage: Wie stark ist Ihr Unternehmen von den folgenden Personalproblemen im Jahr 2022 betroffen gewesen?  
Antwortkategorie: zu hohe Personalfluktuatation (sehr/eher stark)  
Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft*



Diese unternehmensseitige Wahrnehmung spiegelt sich auch in der Perspektive der Beschäftigten wider: Beschäftigte, die mit der Vereinbarkeit ihrer Arbeitszeiten mit ihren privaten Verpflichtungen zufrieden sind, wollen seltener den Arbeitgeber wechseln (Abbildung 2-5). Eine erlebte familienfreundliche Unternehmenskultur erweist sich in diesem Zusammenhang als besonders wichtiges Bindungsmittel.



### Wichtige Zusatzinformation

Rund 82 Prozent aller Beschäftigten empfinden die Vereinbarkeit ihrer Arbeitszeiten mit familiären und sozialen Verpflichtungen außerhalb ihres Berufs im Allgemeinen als sehr gut oder gut.

#### Abbildung 2-5: Wer Familie und Beruf gut vereinbaren kann, will seltener wechseln

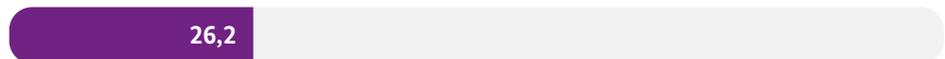
Anteil der Beschäftigten in Prozent, die in den nächsten drei bis fünf Jahren den Arbeitgeber wechseln möchten ...

an allen Beschäftigten, die mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ...

... nicht zufrieden sind



... zufrieden sind



*IW-Beschäftigtenbefragung 2023; Frage: Perspektivisch möchte ich in den nächsten drei bis fünf Jahren meinen Arbeitgeber wechseln (trifft voll/eher zu); Frage zur Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit: Wie gut lassen sich Ihre Arbeitszeiten im Allgemeinen mit Ihren familiären und sozialen Verpflichtungen außerhalb des Berufs vereinbaren? (sehr gut/gut)  
Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft*

## 3 Väterförderung als Instrument in der Fachkräftesicherung

Laut einer Befragung zur Väterfreundlichkeit in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2022 haben hierzulande rund 450.000 Väter bereits ihren Arbeitgeber zugunsten einer besseren Vereinbarkeit gewechselt. Weitere 1,7 Millionen Väter dachten zumindest manchmal über einen Wechsel zugunsten der besseren Vereinbarkeit nach (Juncke et al., 2022, Seite 16). Nach wie vor ist die Verteilung von Sorge- und Erwerbsarbeit in Paarhaushalten ungleich. Väter sind deutlich häufiger in Vollzeit erwerbstätig, engagieren sich in einem geringen zeitlichen Umfang in der Kinderbetreuung und nehmen keine Elternzeit oder jeweils nur die Partnerschaftsmonate in Anspruch (Kayed et al., 2022, Seite 23 ff.; Frodermann et al., 2023, Seite 4).

Die personalpolitische Förderung der Vereinbarkeit für Väter weitet die Potenziale für eine partnerschaftliche Vereinbarkeit. Sie ist zugleich ein Instrument der

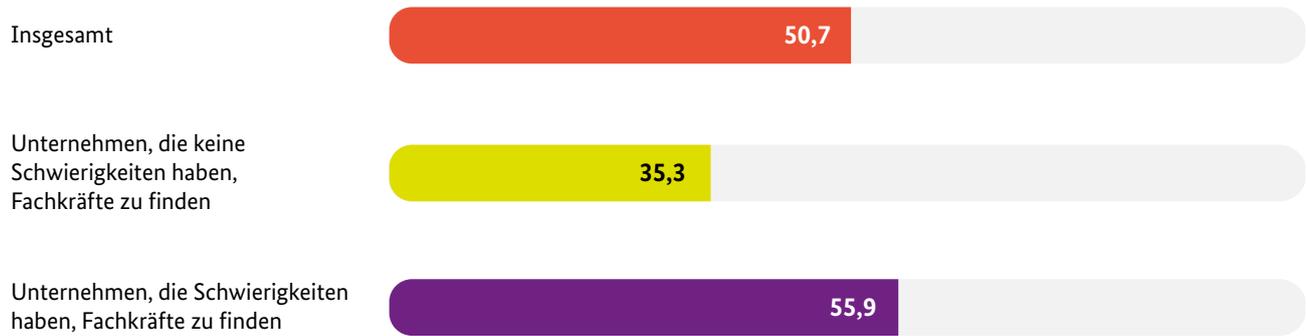
betrieblichen Fachkräftesicherung mit Blick auf jene Väter, die sich verstärkt in der Sorgearbeit engagieren möchten und zugleich den beruflichen Anforderungen gerecht werden wollen.

Rund die Hälfte der Unternehmen gibt an, dass die Unterstützung von Vätern bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in den nächsten Jahren noch bedeutsamer wird (Abbildung 3-1). Personalverantwortliche stimmen dieser Einschätzung deutlich häufiger zu, wenn sie bereits heute Schwierigkeiten haben, Fachkräfte zu finden, und damit interne Potenziale vermutlich stärker im Blick haben als Unternehmen, für die die Rekrutierung am Arbeitsmarkt (noch) kein Problem darstellt. Die Unternehmen sind sich bewusst, dass sie selbst einen Beitrag leisten können, um der zunehmenden Bedeutung von Vereinbarkeitsfragen bei Vätern gerecht zu werden.

*Die gestiegene Verbreitung von familienfreundlichen Maßnahmen für Väter setzt sich fort. Personalverantwortliche in jedem zweiten Unternehmen sind davon überzeugt, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie von Vätern in den nächsten Jahren sogar noch weiter an Bedeutung gewinnt.*

**Abbildung 3-1: Vereinbarkeitsfragen bei Vätern werden für die Fachkräftesicherung wichtiger**

Anteil der Unternehmen, in denen die Unterstützung der Väter bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in den nächsten Jahren noch bedeutsamer wird, in Prozent

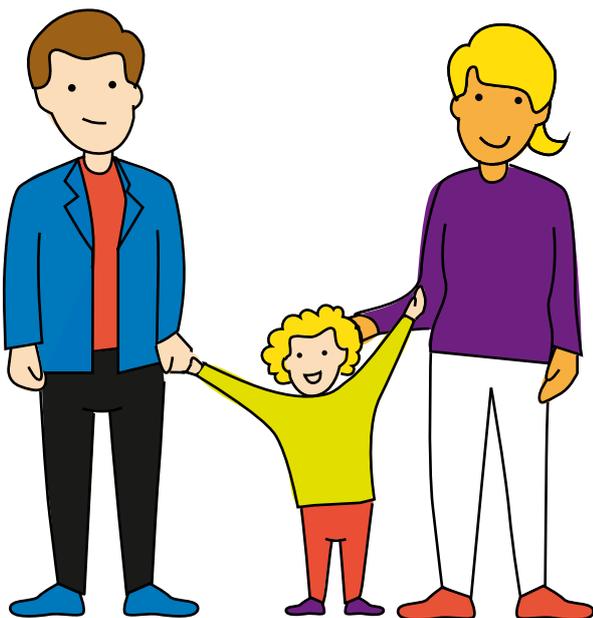


*IW-Personalpanel 2023; Frage: Inwieweit trifft die folgende Aussage zu? Die Unterstützung von Vätern in ihren Vereinbarkeitsbedürfnissen gewinnt in den nächsten Jahren noch weiter an Bedeutung (trifft voll/eher zu); Frage zu Schwierigkeiten bei der Personalbeschaffung: Wie stark ist Ihr Unternehmen von den folgenden Personalproblemen im Jahr 2022 betroffen gewesen? Schwierigkeiten, benötigte Fachkräfte zu finden (sehr/eher stark versus eher schwach/gar nicht)  
Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft*



**Wichtige Zusatzinformation**

Für das Jahr 2022 gaben 74 Prozent der Unternehmen an, sehr oder eher große Schwierigkeiten zu haben, benötigte Fachkräfte zu finden.

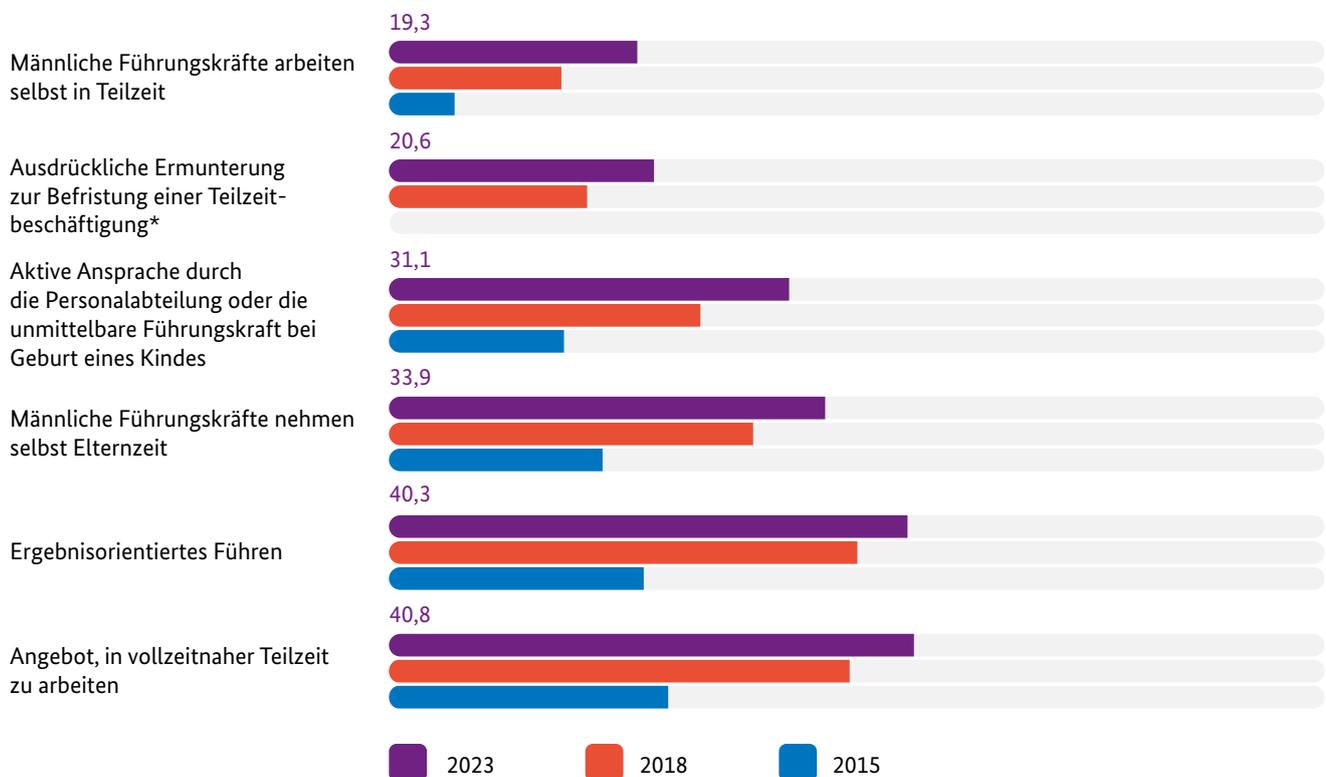


Seit 2015 ist die Verbreitung von familienfreundlichen Maßnahmen, die Väter aktiv in der Inanspruchnahme von Elternzeit oder Teilzeit unterstützen sollen, stark angestiegen (Abbildung 3-2). Vollzeitnahe Teilzeitmodelle und ein ergebnisorientierter Führungsstil setzen sich in immer mehr Unternehmen durch. Mittlerweile sind es bereits rund vier von zehn, was den Anteil von 2015 nahezu verdoppelt. Männliche Führungskräfte nehmen in Unternehmen auch immer häufiger eine Vorbildfunktion ein, wenn es um die Inanspruchnahme von Elternzeit oder das Arbeiten in Teilzeit geht. Der Anteil der Unternehmen, in denen männlichen Führungskräften explizit das Angebot gemacht wird, in Teilzeit zu arbeiten, hat sich im Vergleich zu 2015 nahezu vervierfacht. Allerdings zeigt ein Anteil von gut 19 Prozent, dass es sich hierbei weiterhin eher um eine Ausnahme handelt. Auf ähnlichem Niveau bewegt sich im Jahr 2023 auch der Anteil der Unternehmen, in

denen Väter ausdrücklich zur Befristung einer Teilzeitbeschäftigung ermuntert werden.

Auffällig ist der positive Trend, dass Personalabteilungen oder die direkten Führungskräfte bei der Geburt eines Kindes Väter unmittelbar ansprechen, beispielsweise um arbeitsorganisatorische Unterstützungsbedarfe abzuklären. An dieser prozessualen Verankerung der Väterfreundlichkeit in immer mehr Unternehmen lässt sich ablesen, dass neben dem Bewusstsein für die Bedeutung von Vätern als Zielgruppe betrieblicher Familienfreundlichkeit auch die Notwendigkeit gesehen wird, den gesellschaftlichen Wandel im Rollenverständnis von Vätern und Müttern im Betrieb aktiv zu unterstützen. Voraussetzung für die Inanspruchnahme sind und bleiben jedoch die Wünsche und Entscheidungen über die Aufteilung von Erwerbs- und Sorgearbeit in den Haushalten.

**Abbildung 3-2: Die positive Entwicklung von Maßnahmen zur Väterförderung setzt sich fort**  
Anteil der Unternehmen, die die Maßnahmen anbieten, in Prozent



IW-Personalpanel; Frage: Mit welchen Maßnahmen unterstützen Sie Väter aktiv bei der Inanspruchnahme von Elternzeit oder Teilzeit? \* Frage-Item wurde im Jahr 2018 neu formuliert. Für die Brückenteilzeitregelung wurde mit Beginn 2019 auch eine gesetzliche Regelung der Anspruchsvoraussetzungen in Unternehmen mit in der Regel mehr als 45 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern eingeführt.  
Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

**Rund 84 Prozent der Väter empfinden die Vereinbarkeit ihrer Arbeitszeiten mit familiären und sozialen Verpflichtungen außerhalb des Berufs als gut oder sehr gut. In Unternehmen mit einer ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmenskultur sind nahezu alle Väter mit der Vereinbarkeit zufrieden.**

In Unternehmen, die eine ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur pflegen, sind Väter deutlich häufiger mit den Arbeitszeiten zufrieden (94,2 Prozent) als in Unternehmen ohne eine ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur (76,7 Prozent) (Abbildung 3-3). Vergleicht man die Zufriedenheit von allen Vätern mit jener von Müttern, sind hingegen keine Unterschiede zu beobachten, obwohl diese häufig andere Arbeitszeitmodelle haben. Während Väter deutlich häufiger in Vollzeit und in Schichtdiensten arbeiten, sind bei Müttern auffällig häufig Beginn und Ende der Arbeitszeiten festgelegt. Trotz dieser Unterschiede kann die insgesamt hohe Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit der Arbeitszeiten als Beleg gewertet werden, dass die Arbeitszeitpräferenzen von den Unternehmen überwiegend erfüllt werden.

**Abbildung 3-3: Väter sind in Unternehmen mit einer ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmenskultur zufriedener**

Anteil der Väter ..., die ihre Arbeitszeiten gut oder sehr gut mit familiären und sozialen Verpflichtungen vereinbaren können, in Prozent



*IW-Beschäftigtenbefragung 2023; Frage zur Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit: Wie gut lassen sich Ihre Arbeitszeiten im Allgemeinen mit Ihren familiären und sozialen Verpflichtungen außerhalb des Berufs vereinbaren?  
Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft*

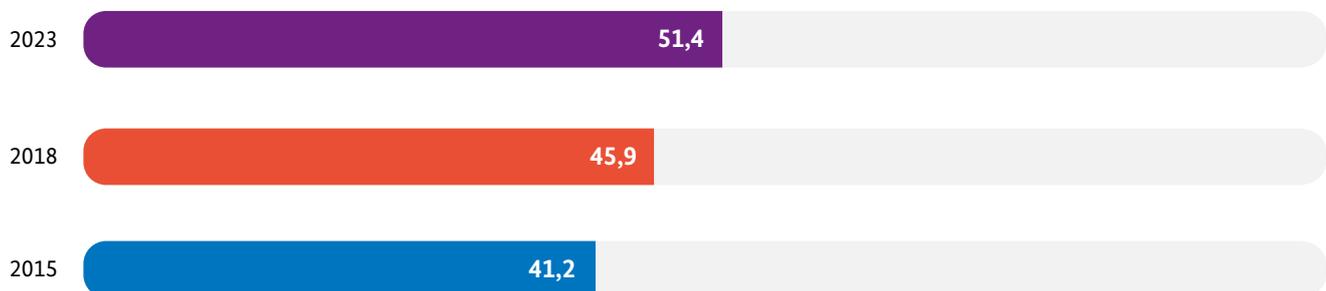
## 4 Zentrale Rolle der Führungs- und Unternehmenskultur

*Der Anteil von Unternehmen mit einer ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmenskultur hat sich nach der Covid-19-Pandemie auf über 50 Prozent erhöht. Das zunehmende Bewusstsein der Personalverantwortlichen für die zentrale Rolle der Unternehmenskultur wird durch eine stärkere Verbreitung familienfreundlicher Maßnahmen in den Unternehmen begleitet.*

Der Anteil der Personalverantwortlichen, die ihrem Unternehmen eine ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur bescheinigen, ist von 45,9 Prozent im Jahr 2018 auf 51,4 Prozent im Jahr 2023 deutlich gestiegen (Abbildung 4-1). Denkbar ist, dass die Auseinandersetzung mit der schwierigen Situation der Kinderbetreuung während der Covid-19-Pandemie das Bewusstsein für eine familienfreundliche Unternehmenskultur noch einmal gestärkt hat. Allerdings bestehen nach wie vor Unterschiede in der von Personalverantwortlichen intendierten und der von Beschäftigten wahrgenommenen Unternehmenskultur (vergleiche Tabelle A-1 im Anhang). So sehen beispielsweise rund 90 Prozent der Personalverantwortlichen gleiche Entwicklungs- und Aufstiegschancen für Beschäftigte mit und ohne Familienpflichten. Beschäftigte bewerten dies nach wie vor zurückhaltender; aber immerhin drei Viertel sehen keine Unterschiede.

**Abbildung 4-1: Eine ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur im Zeitverlauf**

Anteil der Unternehmen mit einer ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmenskultur aus der Perspektive der Unternehmen, in Prozent



IW-Personalpanel 2015, 2018, 2023  
Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

Unternehmen mit einer ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmenskultur bieten in der Regel auch eine größere Bandbreite unterschiedlicher familienfreundlicher Maßnahmen an. Auch in dem unternehmerischen Engagement setzt sich der überwiegend positive Trend aus den vergangenen Erhebungen fort (vergleiche Tabellen A-2 bis A-6 im Anhang). So ist die Verbreitung mobiler Arbeit und der Vertrauensarbeitszeit deutlich angestiegen, ebenso die (weitere) Unterstützung bei der Kinderbetreuung und Auszeiten für die Pflege naher Angehöriger, die über das gesetzliche Niveau hinausgehen.

Auch wenn das Angebot für die Mehrheit der Beschäftigten zu ihren Bedarfen passt (nur auf 35,9 Prozent trifft dies nicht zu), scheint die interne Kommunikation im Unternehmen gleichwohl ausbaufähig. Nahezu jede beziehungsweise jeder Zweite (47,4 Prozent) fühlt sich eher nicht ausreichend über das Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen im Unternehmen informiert. Drei von zehn Beschäftigten scheuen davor zurück, familienfreundliche Maßnahmen in Anspruch zu nehmen, weil dies von Kolleginnen und Kollegen, aber auch von der Führungskraft ungern gesehen wird. Wo eine ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur gelebt wird, ist dies deutlich seltener zu beobachten. Dies trifft insbesondere auf eine als kritisch wahrgenommene Haltung der Führungskräfte zu.

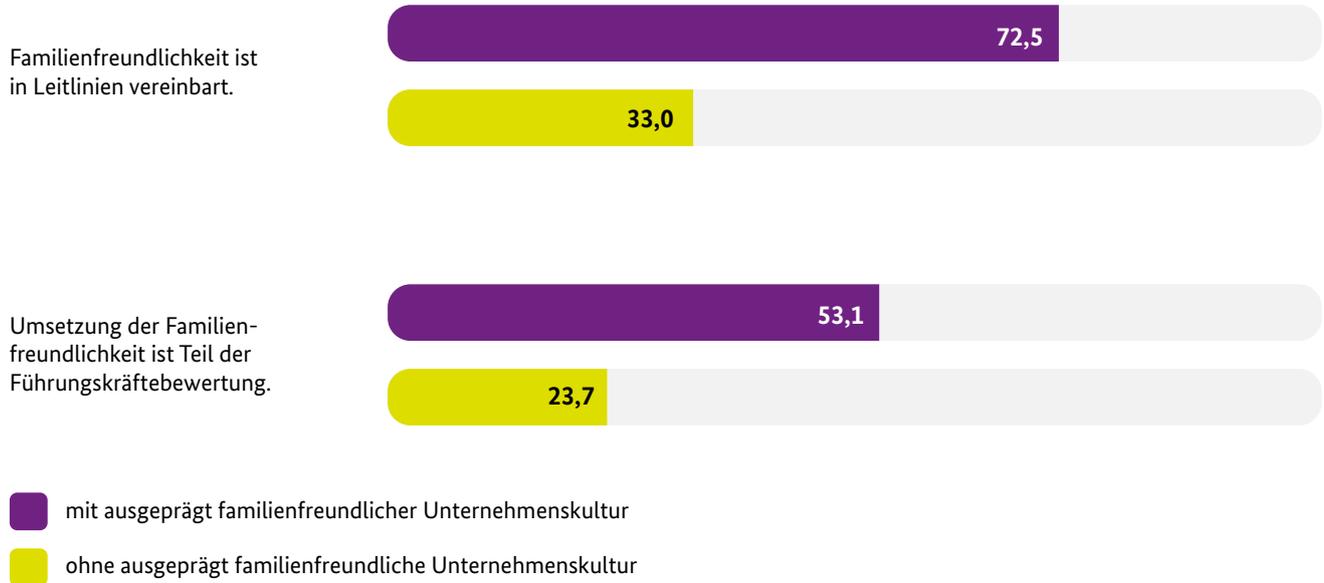


**Unternehmen mit einer familienfreundlichen Unternehmenskultur nehmen Führungskräfte als Multiplikatoren für die Vereinbarkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker in den Blick. Gleichzeitig sorgen diese Unternehmen auch häufiger dafür, dass die Führungskräfte in ihren Bemühungen um einen familienfreundlichen Führungsstil unterstützt werden.**

Zentral für die Existenz einer ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmenskultur sind Führungskräfte, die ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Erfüllung ihrer Vereinbarkeitsbedürfnisse unterstützen und sie bestärken, das betriebliche Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen auch in Anspruch zu nehmen. Dafür nutzen rund 73 Prozent der Unternehmen mit einer ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmenskultur Leitlinien, in denen das Thema Familienfreundlichkeit verankert wird (Abbildung 4-2). Mehr als die Hälfte bewerten Führungskräfte auch nach der Umsetzung der Familienfreundlichkeit in deren Verantwortungsbereichen. Damit bekommt das Thema ein größeres Gewicht in der Führungskräfteentwicklung und mehr Verbindlichkeit, die gemeinsamen Werte der betrieblichen Familienfreundlichkeit zu leben. In Unternehmen ohne eine ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur ist die Verankerung der Vereinbarkeit in Leitlinien und Bewertungssystemen mit 33 Prozent beziehungsweise knapp 24 Prozent deutlich seltener.

### Abbildung 4-2: Vereinbarkeit im Fokus der Führungskräfteentwicklung

Anteil der Unternehmen, die angeben, dass die jeweiligen Aussagen voll oder eher zutreffen, in Prozent



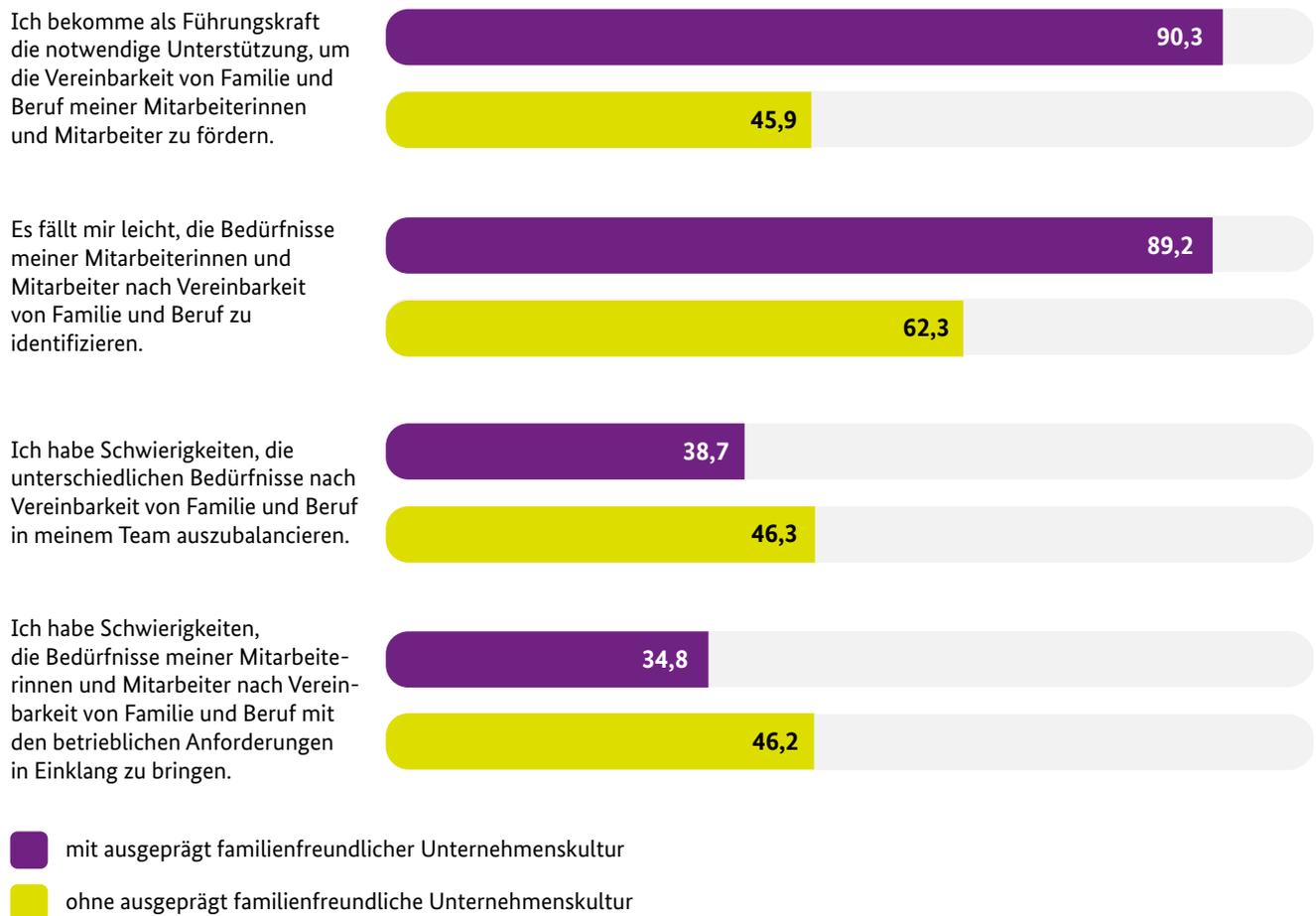
IW-Personalpanel 2023  
Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

Die überwiegende Mehrheit der Führungskräfte hat nach eigenen Angaben keine Schwierigkeit, die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erkennen, und fühlt sich als Führungskraft auch ausreichend unterstützt, sie in der Vereinbarkeit zu fördern. Doch auch für Führungskräfte ist entscheidend, wie gut die Familien-

freundlichkeit in der Unternehmenskultur verankert ist. In Unternehmen mit einer ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmenskultur fühlen sich Führungskräfte nahezu doppelt so häufig gut unterstützt, um die Vereinbarkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu stärken, als in anderen Unternehmen (Abbildung 4-3).



**Abbildung 4-3: Eine familienfreundliche Unternehmenskultur unterstützt Führungskräfte in ihrem Handeln**  
 Anteil der Führungskräfte in Unternehmen ..., die angeben, dass die jeweiligen Aussagen voll oder eher zutreffen, in Prozent



IW-Beschäftigtenbefragung 2023  
 Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

Eine größere Herausforderung für Führungskräfte ist der Umgang mit Konfliktlinien, die durch die Erfüllung von Vereinbarkeitsbedürfnissen der Mitarbeitenden in der Organisation entstehen können. Etwa vier von zehn Führungskräften sehen in dem Ausgleich einerseits zwischen den Mitarbeiterbedürfnissen und betrieblichen Anforderungen und andererseits zwischen den unterschiedlichen Interessen in einem Team eine schwierige Aufgabe. Wie gut ihnen dieses Austarieren gelingt, ist auch eine Frage der Unternehmenskultur.

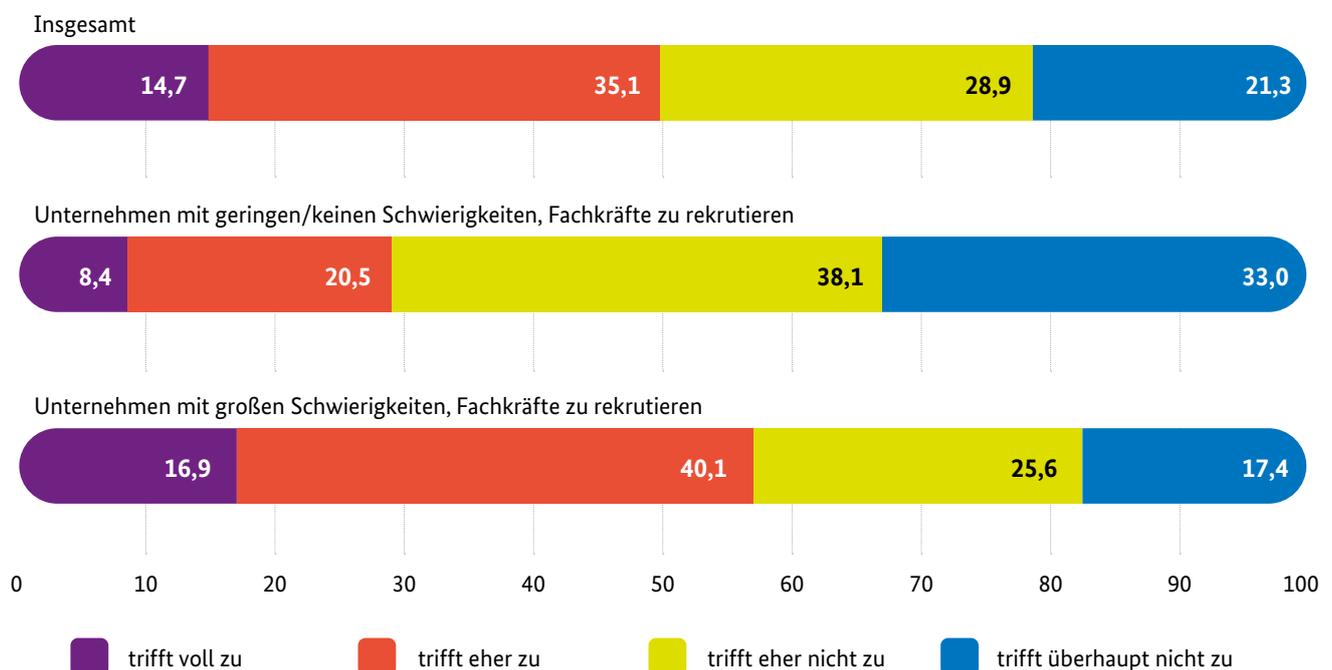
**Die Unterstützung von Führungskräften – auch bei der eigenen Vereinbarkeit – ist wichtig, denn es deuten sich bereits Nachwuchsprobleme auch für Führungspositionen an. Jedes zweite Unternehmen beobachtet bereits heute, dass immer weniger Beschäftigte eine Führungsrolle anstreben.**

Rund 85 Prozent der Personalverantwortlichen achten nach eigenen Angaben darauf, dass auch Führungskräfte Berufliches und Privates gut miteinander vereinbaren können. Das ist vor dem Hintergrund spürbarer Nachbesetzungsprobleme von Führungspositionen auch relevanter denn je. Knapp die Hälfte aller Personalverantwortlichen stellt fest, dass die Besetzung von Führungspositionen in den letzten Jahren schwieriger geworden ist (Abbildung 4-4). Je mehr das Verfolgen von Karriereplänen mit dem Wunsch, Zeit mit der Familie zu verbringen, in einen Konflikt gerät, umso eher dürften sich Beschäftigte mit eigenen Vereinbarkeitsbedürfnissen gegen den Aufstieg entscheiden.

Führungskräfte sind nicht nur Multiplikatoren für eine gelebte Familienfreundlichkeit im Unternehmen, sondern auch selbst Adressaten familienfreundlicher Leistungen. In der Beschäftigtenbefragung geben rund 36 Prozent der Beschäftigten an, Nachteile bei der Verteilung interessanter Aufgaben inklusive Führungsaufgaben zu befürchten, wenn sie das Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen vermehrt nutzen würden. Knapp jede/jeder Zweite beobachtet, dass die zeitlichen Anforderungen an Führungskräfte hoch sind. Gelingt es den Unternehmen nicht, Wege für eine gute Vereinbarkeit von Karriere und Familie aufzuzeigen, drohen neben Fachkräfte- auch zunehmende Führungskräfteengpässe.

**Abbildung 4-4: Von Fachkräfte- zu Führungskräfteengpässen**

Anteil der Unternehmen, die angeben, dass die Besetzung von Führungspositionen im Unternehmen in den letzten Jahren schwieriger geworden ist, da immer mehr Beschäftigte keine Führungsposition anstreben, in Prozent



IW-Personalpanel 2023  
Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

## 5 Ausblick

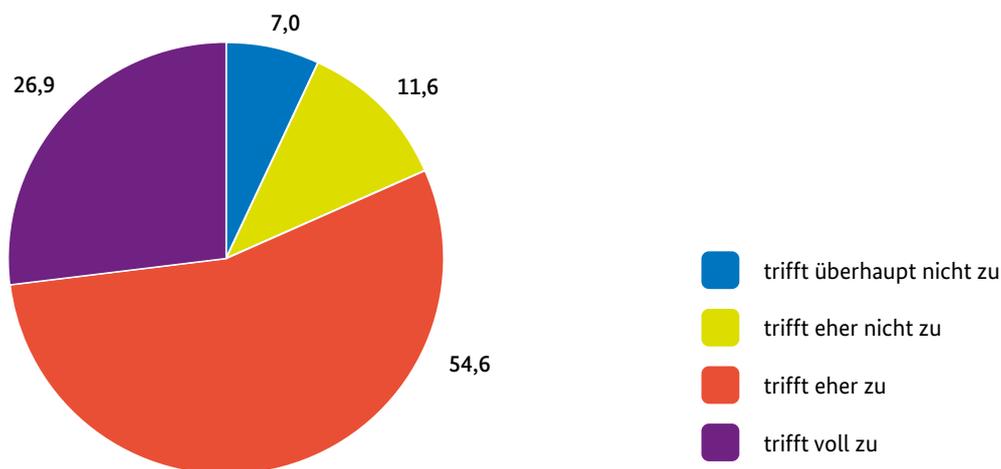
Für die überwiegende Mehrheit sind und bleiben Fachkräfteengpässe in den nächsten Jahren ein drängendes Problem. Die Relevanz einer guten Vereinbarkeit für die Mitarbeiterbindung und -gewinnung nimmt aus Sicht der befragten Unternehmen zu (Abbildung 5-1). Besonders Personalverantwortliche in größeren Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten sehen hier Potenziale, die es zu heben gilt. Aber auch unter den kleineren Unternehmen sind es mehr als 80 Prozent, für die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie noch bedeutender für die Fachkräftesicherung werden wird. Letztlich hängt die Wettbewerbsfähigkeit des einzelnen Unternehmens, aber auch die nachhaltige Sicherung des Wirtschaftsstandorts und Wohlstands Deutschlands davon ab, ob und wie es gelingen wird, die demografisch bedingt schrumpfenden Arbeitskräfteres-

**Mehr als 80 Prozent der Personalverantwortlichen sehen für die Zukunft eine steigende Bedeutung der Vereinbarkeit für die Fachkräftesicherung.**

sourcen bestmöglich zu mobilisieren und attraktive Erwerbsangebote in Deutschland für Arbeitskräfte im In- und Ausland zu gestalten.

### Abbildung 5-1: Steigende Bedeutung der Vereinbarkeit vor dem Hintergrund von Fachkräfteengpässen

Anteil der Unternehmen danach, inwieweit für sie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für die Fachkräftesicherung in den nächsten Jahren noch wichtiger wird, in Prozent



IW-Personalpanel 2023; Frage: Inwieweit trifft die folgende Aussage auf Ihr Unternehmen zu? Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird zur Fachkräftesicherung in den nächsten Jahren für uns als Arbeitgeber noch bedeutsamer werden.  
Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

# Anhang

## Zum Konzept einer ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmenskultur

**Tabelle A-1: Intendierte und erlebte Unternehmenskultur**

Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Ihrem Unternehmen zu?  
Anteil der Beschäftigten beziehungsweise Unternehmen, die den folgenden Aussagen (voll/eher) zustimmen, in Prozent

	Beschäftigte	Unternehmen
Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist eine Selbstverständlichkeit im Unternehmen	64,2	90,1
Gleiche Entwicklungs- und Aufstiegschancen für Beschäftigte mit und ohne Familienpflichten	73,1	89,9
Die Führungskräfte bestärken ihre Beschäftigten, familienfreundliche Maßnahmen in Anspruch zu nehmen	49,9	58,5
Regelmäßige Befragungen zur Erfassung der Beschäftigtenbedürfnisse zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie	38,7	54,8
Einbindung der Beschäftigten beziehungsweise von deren Interessenvertretung in Gestaltung des Angebots an familienfreundlichen Maßnahmen	49,7	54,7
Regelmäßige Information über das Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen	40,5	44,1
<b>Ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur</b>	<b>38,2</b>	<b>51,4</b>

*IW-Personalpanel und -Beschäftigtenbefragung 2023; Referenzkategorie: „stimme eher/überhaupt nicht zu“ inklusive „weiß nicht“ (Option nur für Beschäftigte). Die Datengrundlage besteht aus zwei unabhängigen Befragungen. Dadurch sind die befragten Beschäftigten in der Regel nicht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der befragten Unternehmen.  
Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft*

## Verbreitung familienfreundlicher Maßnahmen im Zeitverlauf

**Tabelle A-2: Flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation im Zeitvergleich**

Anteil der Unternehmen mit einer bestimmten familienfreundlichen Maßnahme, in Prozent

Erhebungsjahr	2015	2018	2023
Teilzeit <sup>1</sup>	89,3	91,5	93,8
Individuell vereinbarte Arbeitszeiten	75,9	80,9	82,2
Flexible Tages- oder Wochenarbeitszeit	68,2	69,9	75,5
Mobiles Arbeiten <sup>2</sup>	36,8	42,8	69,6
Vertrauensarbeitszeit <sup>3</sup>	46,9	47,5	58,0
Flexible Jahres- oder Lebensarbeitszeit	23,6	25,9	23,6
Telearbeit	16,2	22,3	23,6
Sabbaticals	10,0	14,0	16,6
Jobsharing	14,2	17,0	12,6

*IW-Personalpanel 2023; Frage: Welche der folgenden Maßnahmen bietet Ihr Unternehmen für die Beschäftigten bereits heute an?  
1 Seit 2001 besteht ein Rechtsanspruch auf Teilzeit (TzBfG). 2 Im Jahr 2015 wurde das Item „Ortsungebundenes Arbeiten durch mobiles Arbeiten“ zusätzlich zur Telearbeit neu aufgenommen, welches in der Erhebung 2023 in „Mobiles Arbeiten“ umbenannt wurde. 3 2023 wurde der Mouseover „Keine Zeiterfassung“ entfernt.  
Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft*

**Tabelle A-3: Elternzeit/Elternförderung und Wiedereinstieg im Zeitvergleich**

Anteil der Unternehmen mit einer bestimmten familienfreundlichen Maßnahme, in Prozent

Erhebungsjahr	2015	2018	2023
Besondere Rücksichtnahme auf Eltern (zum Beispiel Urlaubsplanung) oder weitere Unterstützung der Eltern	84,4	84,4	87,6
Teilzeit oder phasenweise Beschäftigung während der Elternzeit	63,7	72,6	72,5
Die ausdrückliche Ermunterung von männlichen Mitarbeitern, Elternzeit zu nehmen	13,9	23,6	25,4
Die ausdrückliche Ermunterung von männlichen Mitarbeitern, in Teilzeit zu arbeiten	8,5	15,9	19,5
Finanzielle Leistungen über gesetzlichem Niveau	6,2	11,2	14,4

IW-Personalpanel 2023; Frage: Welche der folgenden Maßnahmen bietet Ihr Unternehmen für die Beschäftigten bereits heute an?  
Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

**Tabelle A-4: Kinderbetreuung im Zeitvergleich**

Anteil der Unternehmen mit einer bestimmten familienfreundlichen Maßnahme, in Prozent

Erhebungsjahr	2015	2018	2023
Arbeitsfreistellung wegen Krankheit der Kinder, die über die gesetzliche Regelung hinausgeht <sup>1</sup>	38,0	46,3	42,6
Weitere Unterstützung bei der Kinderbetreuung (zum Beispiel finanziell, Tagesmütterservice)	15,7	18,6	23,9
Eltern-Kind-Zimmer/andere Aufenthaltsmöglichkeit von Kindern im Betrieb	5,3	11,4	12,7
Temporäre Kinderbetreuung/Ferienbetreuung	4,8	8,2	5,8
Betriebliche Kinderbetreuung (Betriebskindergarten, Betriebskinderkrippe, Belegplätze)	2,1	2,6	2,3

IW-Personalpanel 2023; Frage: Welche der folgenden Maßnahmen bietet Ihr Unternehmen für die Beschäftigten bereits heute an?  
<sup>1</sup> Erweiterung der gesetzlichen Kinderkrankentage im Jahr 2023 im Vergleich zu der Erhebung 2018.  
Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

**Tabelle A-5: Angehörigenbetreuung im Zeitvergleich**

Anteil der Unternehmen mit einer bestimmten familienfreundlichen Maßnahme, in Prozent

Erhebungsjahr	2015	2018	2023
Auszeiten, die über gesetzliche Verpflichtungen hinausgehen	23,8	31,2	38,1
Teilweise Freistellung wegen der häuslichen Pflege naher Angehöriger <sup>1</sup>	35,0	41,4	37,3
Hilfe bei der Vermittlung von Pflegediensten/-kräften oder Kooperationen mit Anbietern von Pflegedienstleistungen	14,0	13,4	14,4
Vollständige Freistellung wegen der häuslichen Pflege naher Angehöriger	12,7	16,3	10,9
Freiwillige finanzielle Unterstützung	2,1	4,8	3,8
Ausbildung und Einsatz von betrieblichen Pflegelotsen <sup>2</sup>			2,0

IW-Personalpanel 2023; Frage: Welche der folgenden Maßnahmen bietet Ihr Unternehmen für die Beschäftigten bereits heute an?

1 Der Rechtsanspruch auf eine Familienpflegezeit (teilweise Freistellung von bis zu 24 Monaten bei einer Mindestarbeitszeit von 15 Wochenstunden) trat 2015 in Kraft.

2 Mit Pflegelotsen sind erste Ansprechpersonen im Betrieb für Mitarbeitende mit einem Pflegefall in der Familie gemeint. Dieses Item wurde im Jahr 2023 erstmals abgefragt.

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

**Tabelle A-6: Familienservice sowie Informations- und Beratungsangebote im Zeitvergleich**

Anteil der Unternehmen mit einer bestimmten familienfreundlichen Maßnahme, in Prozent

Erhebungsjahr	2015	2018	2023
Beratung zu familienfreundlichen Maßnahmen (zum Beispiel Teilzeitarbeit in der Elternzeit, Pflegezeit oder Kooperation mit einem Pflegestützpunkt) <sup>1</sup>	23,2	29,0	27,8
Organisatorische oder finanzielle Unterstützung bei Bedarf an haushaltsnahen Dienstleistungen (zum Beispiel Putzen, Bügeln, Hol- und Bringdienste)	6,8	7,7	5,8

IW-Personalpanel 2023; Frage: Welche der folgenden Maßnahmen bietet Ihr Unternehmen für die Beschäftigten bereits heute an?

1 Kooperationen mit einem Pflegestützpunkt wurden im Jahr 2023 ergänzt.

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

## Datengrundlage

### IW-Personalpanel 2023

Die Onlinebefragung zum Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit wurde im Rahmen der 32. Welle des IW-Personalpanels von März bis Mai 2023 durchgeführt. Insgesamt liegen 1.029 Antworten von Unternehmen vor, die für die Auswertung genutzt werden konnten.

Die präsentierten Befunde sind repräsentativ. Sie wurden auf Basis einer 2x3-Matrix für zwei Sektoren (Industrie und Dienstleistungen) und drei Größenklassen (5 bis 49 Beschäftigte, 50 bis 249 Beschäftigte sowie 250 und mehr Beschäftigte) auf die Grundgesamtheit der Unternehmen der Privatwirtschaft hochgerechnet (Zielgruppe: Unternehmen mit mindestens fünf sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland). Das Design der Erhebung orientiert sich an den Vorgängererhebungen, allerdings handelt es sich nicht um ein Längsschnittpanel. Dies bedeutet, dass sich die Stichproben in den bislang durchgeführten Befragungen unterscheiden können und nicht notwendigerweise dieselben Unternehmen umfassen. Darüber hinaus handelt es sich bei den Erhebungen bis 2009 um Sonderbefragungen. Seit 2012 erfolgen die Befragungen im Rahmen des IW-Personalpanels. Als Mehrthemenbefragung reduziert das IW-Personalpanel das Risiko, dass die empirischen Befunde durch Selektionseffekte verzerrt sind.

### IW-Beschäftigtenbefragung 2023

Für die Beschäftigtenbefragung wurden 5.026 Beschäftigte ab 18 Jahren in verschiedenen Branchen im März 2023 befragt. Es handelt sich um eine Querschnittsbefragung, Selbstständige, freiberuflich Tätige und Beamte sind nicht Teil der Befragungsstichprobe. Die befragten Beschäftigten können den Unternehmen in der Unternehmensbefragung nicht zugeordnet werden, sondern stammen aus einer unabhängigen Onlinebefragung. Das Design der Erhebung hat sich gegenüber den Vorgängererhebungen 2015 und 2018 verändert.

Ziel der aktuellen Studie ist es, ein repräsentatives Bild der Beschäftigten in Deutschland zum hiesigen Arbeitsleben zu bekommen. Zu diesem Zweck wurde eine Multithemenbefragung aufgesetzt, um Selektionen aufgrund der Themenwahl zu reduzieren, und die Befunde auf Basis der Beschäftigtenstruktur nach Alter, Geschlecht und Bildungsabschluss der Bundesagentur für Arbeit gewichtet (Zielgruppe: sozialversicherungspflichtige und ausschließlich geringfügige Beschäftigte). Im Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2019 lag der Fokus hingegen auf einer spiegelbildlichen Darstellung und dem Vergleich der Beschäftigten- und Unternehmensperspektive. In der vorherigen Beschäftigtenbefragung wurden daher nur Beschäftigte aus Unternehmen mit mehr als fünf Mitarbeitenden in die Analyse einbezogen. Die Gewichtung richtete sich entsprechend nach den Branchen und Unternehmensgrößenklassen analog zur Unternehmensbefragung. Aufgrund der methodischen Neuausrichtung der Beschäftigtenbefragung können die Ergebnisse – anders als die der Unternehmensbefragung – nicht unmittelbar zwischen den Jahren verglichen werden.

## **Quellennachweise**

BA – Bundesagentur für Arbeit, 2023, Fachkräfteengpassanalyse, Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt, Nürnberg

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2020, Familien in der Corona-Zeit: Herausforderungen, Erfahrungen und Bedarfe. Ergebnisse einer repräsentativen Elternbefragung im April und Mai 2020, Berlin

Bundesregierung, 2022, Fachkräftestrategie der Bundesregierung, Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.), Berlin

Flüch, Sabine/Stettes, Oliver, 2013, Familienfreundlichkeit in der deutschen Wirtschaft – Ergebnisse des Unternehmensmonitors 2013, in: IW-Trends, 40. Jg., Nr. 3, Seite 19–32

Frodermann, Corinna/Filser, Andreas/Bächmann, Ann-Christin, 2023, Elternzeit von verheirateten Paaren. Mütter kehren meist schneller auf den Arbeitsmarkt zurück, wenn ihre Ehepartner Elternzeit nehmen, IAB-Kurzbericht 1/2023, Nürnberg

Hammermann, Andrea/Stettes, Oliver, 2019, Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2019, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), Berlin

Juncke, David/Braukmann, Jan/Heiner, Andreas, 2018, Väterreport. Vater sein in Deutschland heute, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), Berlin

Juncke, David/Braukmann, Jan/Krämer, Lisa/Stoll, Evelyn, 2021, Väterreport. Update 2021, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), Berlin

Juncke, David/Stoll, Evelyn/Samtleben, Claire, 2022, Wie väterfreundlich ist die deutsche Wirtschaft? Trends, Rahmenbedingungen und Entwicklungspotenziale, Prognos (Hrsg.), Berlin

Kayed, Theresia/Hubert, Sandra/Kuger, Susanne, 2022, Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Kinderbetreuung, Elternzeit und Coronapandemie, DJI-Kinderbetreuungsreport 2021, Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.), München

Tidemann, Jurek/Malin, Lydia, 2023, Jahresrückblick 2022 – Fachkräftesituation angespannter denn je, KOFA Kompakt 2/2023, Köln

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1:	Die Fachkräftesicherung ist für Unternehmen ein wichtiges Motiv für mehr Vereinbarkeit	10
Tabelle A-1:	Intendierte und erlebte Unternehmenskultur	26
Tabelle A-2:	Flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation im Zeitvergleich	26
Tabelle A-3:	Elternzeit/Elternförderung und Wiedereinstieg im Zeitvergleich	27
Tabelle A-4:	Kinderbetreuung im Zeitvergleich	27
Tabelle A-5:	Angehörigenbetreuung im Zeitvergleich	28
Tabelle A-6:	Familienservice sowie Informations- und Beratungsangebote im Zeitvergleich	28

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1:	Betriebliche Familienfreundlichkeit ist heute für Unternehmen noch wichtiger	9
Abbildung 2-2:	Familienfreundliche Maßnahmen sind dem Großteil der Beschäftigten wichtig	11
Abbildung 2-3:	Vereinbarkeit ist häufig Bestandteil der Fachkräftesicherungsstrategie	13
Abbildung 2-4:	Eine familienfreundliche Unternehmenskultur erhöht die Mitarbeiterbindung	14
Abbildung 2-5:	Wer Familie und Beruf gut vereinbaren kann, will seltener wechseln	15
Abbildung 3-1:	Vereinbarkeitsfragen bei Vätern werden für die Fachkräftesicherung wichtiger	17
Abbildung 3-2:	Die positive Entwicklung von Maßnahmen zur Väterförderung setzt sich fort	18
Abbildung 3-3:	Väter sind in Unternehmen mit einer ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmenskultur zufriedener	19
Abbildung 4-1:	Eine ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur im Zeitverlauf	20
Abbildung 4-2:	Vereinbarkeit im Fokus der Führungskräfteentwicklung	22
Abbildung 4-3:	Eine familienfreundliche Unternehmenskultur unterstützt Führungskräfte in ihrem Handeln	23
Abbildung 4-4:	Von Fachkräfte- zu Führungskräfteengpässen	24
Abbildung 5-1:	Steigende Bedeutung der Vereinbarkeit vor dem Hintergrund von Fachkräfteengpässen	25

# Wo bekommen Sie weitere Informationen?

## **Unternehmensprogramm und Netzwerk „Erfolgsfaktor Familie“:**

Mit dem Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“ setzt sich das Bundesfamilienministerium zusammen mit den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft (BDA, DIHK, ZDH) und dem DGB dafür ein, familienbewusste Personalpolitik als strategisches Managementinstrument zu verankern und Familienfreundlichkeit zu einem Markenzeichen der deutschen Wirtschaft zu machen.

[www.erfolgsfaktor-familie.de](http://www.erfolgsfaktor-familie.de)



## **Notizen**

A grid of 20 columns and 25 rows of small grey dots, intended for taking notes.

## Impressum

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung; sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

### Herausgeber:

Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen und Jugend  
Referat Öffentlichkeitsarbeit  
11018 Berlin  
www.bmfsfj.de



### Bezugsstelle:

Publikationsversand der Bundesregierung  
Postfach 48 10 09, 18132 Rostock  
Tel.: 030 18 272 2721  
Fax: 030 18 10 272 2721  
Gebärdentelefon: gebaerdentelefon@sip.bundesregierung.de  
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de  
www.bmfsfj.de

Für weitere Fragen nutzen Sie unser  
Servicetelefon: 030 20 179 130  
Montag–Donnerstag: 9–18 Uhr  
Fax: 030 18 555-4400  
E-Mail: info@bmfsfj.service.bund.de

Einheitliche Behördennummer: 115\*

**Artikelnummer:** 2BR361

**Stand:** August 2023, 1. Auflage

**Gestaltung:** zweiband.media

**Druck:** MKL Druck GmbH & Co. KG

\* Für allgemeine Fragen an alle Ämter und Behörden steht Ihnen auch die einheitliche Behördenrufnummer 115 zur Verfügung. In den teilnehmenden Regionen erreichen Sie die 115 von Montag bis Freitag zwischen 8 und 18 Uhr. Die 115 ist sowohl aus dem Festnetz als auch aus vielen Mobilfunknetzen zum Ortstarif und damit kostenlos über Flatrates erreichbar. Gehörlose haben die Möglichkeit, über die SIP-Adresse 115@gebaerdentelefon.d115.de Informationen zu erhalten. Ob in Ihrer Region die 115 erreichbar ist und weitere Informationen zur einheitlichen Behördenrufnummer finden Sie unter <http://www.d115.de>.





**[www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)**

-  [facebook.com/bmfsfj](https://facebook.com/bmfsfj)
-  [twitter.com/bmfsfj](https://twitter.com/bmfsfj)
-  [youtube.com/@familienministerium](https://youtube.com/@familienministerium)
-  [instagram.com/bmfsfj](https://instagram.com/bmfsfj)