ERFOLGSFAKTOR FAMILIE

prognos

Mehr ist möglich!

Was Betriebe tun können, damit Mütter ihre Arbeitszeitwünsche umsetzen können

Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis

Trotz der aktuellen wirtschaftlichen Gesamtlage, die auch vom Personalabbau geprägt ist, stellt der Fachkräftemangel in Deutschland die Unternehmen vor große Herausforderungen. In den nächsten Jahren wird der Fach- und Arbeitskräftemangel, bedingt durch die demografische Entwicklung und den Austritt der Babyboomer-Generation aus dem Erwerbsleben, weiter zunehmen. Die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf stellt hierbei einen zentralen Ansatzpunkt dar. Insbesondere Mütter verbleiben häufig langfristig in Teilzeit – mit vergleichsweise geringen Stundenumfängen.

Unternehmen können wichtige Anreize setzen, um dieses brachliegende Arbeitszeitpotenzial zu entfalten. Das zeigt die Expertise „Mehr ist möglich! Was Betriebe tun können, damit Mütter ihre Arbeitszeitwünsche umsetzen können."[1] Die Untersuchung wurde von der Prognos AG für das Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie" des Bundesfamilienministeriums erarbeitet.

Die Ergebnisse zeigen: Familienfreundliche Arbeitsbedingungen können eine entscheidende Rolle spielen, wenn es darum geht, das Potenzial teilzeitbeschäftigter Mütter zu aktivieren. Fünf Handlungsempfehlungen bieten konkrete Ansatzpunkte:

1. Die aktuelle Situation transparent machen: Was wird gebraucht?

Zu Beginn steht **eine Bestandsaufnahme**. Diese ist essenziell, um die Zufriedenheit der beschäftigten Mütter mit ihrer Arbeitszeit zu ermitteln und ihre Bedürfnisse für eine mögliche Aufstockung zu verstehen. Ebenso wichtig ist es, **mit den Beschäftigten zu sprechen**. So können alte Muster aufgebrochen und individuelle Lösungen gefunden werden. In kleineren Unternehmen können Personalgespräche, Fragen nach gewünschten Arbeitszeitanpassungen und Hinweise auf freie Stellen(-anteile) helfen. Bei größeren Unternehmen empfiehlt sich eine Befragung, um ein klares Lagebild zu erhalten, das auch bei späteren Entscheidungen berücksichtigt werden kann.

2. Experimentierräume für die Gestaltung der Arbeitszeit schaffen: Flexibilität und Verlässlichkeit

Die Expertise zeigt, dass Mütter für eine Erhöhung ihrer Arbeitszeit **Flexibilität** brauchen, **aber auch Verlässlichkeit.** Dies kann durch verbindliche Regelungen für flexible Arbeitszeiten und

[1] Für die Expertise wurden 1.504 erwerbstätige Mütter in Teilzeitbeschäftigung im Alter von 18 bis 64 Jahren telefonisch und online befragt. Die Befragten waren in Betrieben mit mindestens fünf Beschäftigten angestellt. Die Befragung wurde im April und Mai 2025 durchgeführt.

„atmende“ Teilzeitmodelle erreicht werden, die **Mitgestaltungsmöglichkeiten bei Aufstockungen und Reduzierungen** bieten. Eine „Probephase“ mit einem höheren Stundenumfang bietet Mitarbeiterinnen die Möglichkeit, die neue Arbeitszeit auszutesten. Praktikabel ist es beispielsweise, die neue Arbeitszeit ein halbes Jahr lang zu erproben und anschließend in einem Personalgespräch Bilanz zu ziehen und weitere Vereinbarungen zu treffen. In kleineren Unternehmen kann dies individuell geregelt werden, während größere Unternehmen Betriebs- oder Dienstvereinbarungen nutzen sollten.

Zusätzlich ist die **Sensibilisierung von Führungskräften** für individuelle Arbeitszeitmodelle entscheidend. Die Möglichkeit, Arbeitszeiten aufzuteilen oder – wo möglich – Homeoffice flexibel zu nutzen, kann Müttern helfen, ihre Arbeitszeit zu erhöhen.

3. Glaubwürdige Kommunikation: Wir meinen es auch so!

Sind die Rahmenbedingungen klar, sollten die **Mitarbeitenden aktiv zum Vereinbaren ermutigt** werden, um ihr Potenzial einzubringen. Familienfreundlichkeit sollte offen kommuniziert und – wo vorhanden – in Unternehmensleitlinien verankert werden. In kleinen Unternehmen kann eine wertschätzende Ansprache durch die Unternehmensleitung entscheidend sein. Aufstockungsmöglichkeiten sollten sichtbar gemacht werden, beispielsweise durch Erfolgsbeispiele in Mitarbeiterzeitungen oder im Intranet. Führungskräfte können Aufstockungsoptionen aktiv ansprechen und Beschäftigte ermutigen, ihre individuellen Wünsche mit Vorgesetzten zu diskutieren.

4. Vereinbarkeitsbewusste Führung leben: Führungskräfte als Gestaltende und Vorbilder

Die **Führungskultur ist entscheidend für die Bereitschaft zur Arbeitszeitaufstockung** und sollte die Vereinbarkeit von Karriere und Familie, auch mit reduzierter Arbeitszeit, fördern. Vereinbarkeitsbelange sollten zudem als eine Führungsanforderung etabliert werden. Das gelingt beispielsweise, indem für Führungskräfte das Ziel verankert wird, die Mitarbeitenden bei ihrer Vereinbarkeit zu unterstützen. Gleichzeitig ist es wichtig, transparente Personalentwicklungspfade zu schaffen, die den erforderlichen Stundenumfang für verschiedene Positionen klar definieren, aber auch individuelle Verhandlungen ermöglichen. In Beurteilungs- und Beförderungsverfahren sollte die bloße Anwesenheit nicht als ausschlaggebende Leistung gewertet werden. Flexible Modelle wie z.B. reduzierte Vollzeit oder Jobsharing für Führungskräfte haben einen Vorbildcharakter und helfen, die Präsenzkultur aufzubrechen.

5. Umsetzung kontrollieren und regelmäßig anpassen: auf veränderte Bedarfe reagieren

Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist ein **fortlaufender Prozess**, der **regelmäßige Überprüfungen der Maßnahmen** erfordert, um den sich ändernden Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht zu werden. In kleinen Unternehmen sind Veränderungen im Privatleben der Beschäftigten oft bekannt, während größere Unternehmen Befragungen oder Nutzungsanalysen nutzen können. Wenig nachgefragte Angebote sollten angepasst oder ersetzt werden.

Gerade KMU hilft die Kooperation mit anderen Unternehmen mit dem Ziel, Ressourcen zu bündeln, um gemeinsam größere Maßnahmen wie Feriencamps oder Belegplätze in Kitas umzusetzen.