



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

ERFOLGSFAKTOR  
**FAMILIE**

# Renditepotenziale der NEUEN Vereinbarkeit

# Renditepotenziale der NEUEN Vereinbarkeit

Studie der Roland Berger GmbH

## Inhalt

Wissenschaftliche Begleitung.....	4
Die Studie im Überblick.....	4
I. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf aus betriebswirtschaftlicher Sicht .....	6
1.1 Die Entwicklung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Auf dem Weg zur NEUEN Vereinbarkeit.....	6
1.2 Bisherige Erkenntnisse zu betriebswirtschaftlichen Effekten von familienfreundlichen Maßnahmen und neue Entwicklungen.....	7
II. Studienergebnisse zu betriebswirtschaftlichen Effekten von familienfreundlichen Maßnahmen .....	9
2.1 Methodik .....	9
2.2 Renditepotenziale der Klassischen Vereinbarkeit.....	13
2.3 Renditepotenziale der NEUEN Vereinbarkeit.....	16
2.4 Der Kulturscore: Ein wesentlicher Indikator für eine vereinbarkeitsfreundliche Unternehmenskultur .....	19
2.5 Qualitative Effekte von familienfreundlichen Maßnahmen.....	22
III. Good Practice Beispiele für gelebte Ansätze der NEUEN Vereinbarkeit in Unternehmen.....	24
IV. Fazit: Vereinbarkeit rechnet sich .....	28
Anhang 1: Werteannahmen .....	30
Anhang 2: Abbildungsverzeichnis.....	32

## Wissenschaftliche Begleitung

Die Durchführung dieser Studie wurde wissenschaftlich von Frau Prof. Dr. Jutta Rump, Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability in Ludwigshafen (IBE), und Herrn Prof. Dr. Dr. Helmut Schneider, Leiter des Forschungszentrums „Familienbewusste Personalpolitik“, sowie Professor an der Steinbeis School of Management and Innovation in Berlin, begleitet.

Frau Prof. Dr. Rump ist Expertin im Feld der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und war Mitglied der Sachverständigenkommission der Bundesregierung zur Erstellung des 8. Familienberichtes des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Mit Hilfe ihrer Praxiskontakte konnte ein aussagekräftiges Sample an Unternehmen für die Studie gewonnen werden.

Prof. Dr. Dr. Schneider war ebenfalls Mitglied der Sachverständigenkommission zum 8. Familienbericht und hat mit seinen Arbeiten die ökonomische Argumentation im Forschungsdiskurs zu familienfreundlichen Angeboten in Unternehmen in Deutschland maßgeblich geprägt. Mit Hilfe seiner Beiträge konnte die Methodik der Berechnung validiert und weiterentwickelt werden.

## Die Studie im Überblick

Eine gelingende Vereinbarkeit von Familie und Beruf gehört zu den zentralen Wünschen deutscher Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer: Für 96,1 Prozent der Beschäftigten mit Kindern sowie 87,8 Prozent der Beschäftigten mit pflegebedürftigen Angehörigen gehören familienfreundliche Angebote zu den wichtigsten Kriterien für einen attraktiven Arbeitgeber.<sup>1</sup>

In welchem Maße dieser Wunsch erfüllt werden kann, hängt sehr stark von den Rahmenbedingungen ab. Auch wenn die finanziellen und infrastrukturellen Rahmenbedingungen weiter verbessert wurden, wie z.B. mit der Einführung des Elterngelds und dem Ausbau der Betreuungsinfrastruktur, liegen wichtige Ansatzpunkte für eine weitere Verbesserung der Vereinbarkeit auch im Gestaltungsbereich von Unternehmen.

Erst durch eine familienfreundliche Gestaltung des Arbeitsalltages mit passenden Angeboten sowie einer familienfreundlichen Unternehmens- und Führungskultur wird den Beschäftigten die Vereinbarkeit von Familie und Beruf tatsächlich ermöglicht.

---

1 BMFSFJ (2016): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit

Unternehmen treffen Entscheidungen auf Grundlage ihrer wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und ihren Erwartungen an die künftige Entwicklung – positive betriebswirtschaftliche Effekte sind deshalb ein wesentliches unterstützendes Argument für eine familienbewusste Personalpolitik.

Die vorliegende Studie liefert einen aktuellen Beitrag zur Vorteilsübersetzung einer modernen familienbewussten Personalpolitik für die Unternehmen und liefert Daten zur Abschätzung einer „Vereinbarkeitsrendite“: Der Rendite auf familienfreundlichen Maßnahmen der Unternehmen. Sie aktualisiert damit die ökonomische Argumentation für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Unternehmen.

Die Ergebnisse zeigen: Vereinbarkeit ist ein Win-Win für Beschäftigte und Unternehmen. Während die Beschäftigten von mehr Zeit und Flexibilität für die Familie profitieren, reduzieren Unternehmen ihre Kosten. Außerdem profitieren Unternehmen von einem besseren Arbeitgeberimage und einer höheren Mitarbeitermotivation.

Die „Vereinbarkeits-Rendite“ auf Investitionen zur Familienfreundlichkeit liegt nach den vorliegenden Berechnungen bei bis zu 25 Prozent. Positive Effekte ergeben sich zum Beispiel durch die Reduktion von Fehlzeiten der Beschäftigten, sowie durch schnellere Rückkehr in den Beruf nach einer familienbedingten Pause. Um die Potenziale der Vereinbarkeit realisieren zu können, bedarf es jedoch auch einer unterstützenden, familienfreundlichen Unternehmenskultur.

Zusätzlich zur Darstellung der Kosten und Nutzen bisheriger Angebote für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, prognostiziert die Studie exemplarisch die betriebswirtschaftlichen Potenziale, die sich durch die Umsetzung der NEUEN Vereinbarkeit ergeben können: die weitere Modernisierung der Arbeitskultur hin zu einer familienbewussten Arbeitszeitgestaltung für Frauen und Männer in verschiedenen Lebensphasen, die Beschäftigten mehr Optionen bei der Arbeits- und Lebensgestaltung gibt und die Wünsche der Beschäftigten mit den betrieblichen Erfordernissen in Einklang bringt. Im September 2015 haben sich Politik, Wirtschaft und Gewerkschaften auf Leitsätze einer solchen NEUEN Vereinbarkeit verständigt.<sup>2</sup>

Durch die Umsetzung der NEUEN Vereinbarkeit in den Unternehmen lassen sich die Renditen von familienfreundlichen Investitionen auf bis zu 40 Prozent erhöhen.

Im folgenden Kapitel wird nun eine thematische Einordnung in den Gesamtkontext der Vereinbarkeit von Familie und Beruf vorgenommen.

---

2 BMFSFJ (2015): Memorandum Familie und Arbeitswelt. Die NEUE Vereinbarkeit

# I.

## Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Das folgende Kapitel führt in die Thematik der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein und zeigt dessen Entwicklungen im gesellschaftlichen Diskurs und in der gelebten Praxis von Familien auf (1.1.). Darauf aufbauend werden die bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnisse zu betriebswirtschaftlichen Effekten familienfreundlicher Maßnahmen in Unternehmen skizziert (1.2.).

### 1.1 Die Entwicklung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Auf dem Weg zur NEUEN Vereinbarkeit

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist in den vergangenen Jahren zu einem zentralen gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Thema geworden. Politik, Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften sind sich einig, dass eine gute Vereinbarkeit und eine familienbewusste Arbeitswelt sowohl gesellschaftlich gewünscht als auch ökonomisch sinnvoll sind.

Politik und Wirtschaft messen der besseren Vereinbarkeit einen hohen Stellenwert zu. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen werden deutlich verbessert, zum Beispiel mit der Einführung von Elterngeld und Elterngeld Plus und dem Ausbau der Kinderbetreuungsangebote. Unternehmen haben zunehmend familienfreundliche Angebote etabliert. Dies hat auch Auswirkungen auf die Frauenerwerbsquote. Sie ist seit 2006 beständig, insgesamt um 7 Prozent<sup>3</sup>, die von Müttern ist dabei sogar überproportional um 10 Prozent, gestiegen.<sup>4</sup>

Nichtsdestotrotz ist eine gleichberechtigte und partnerschaftliche Aufteilung von Familien- und Erwerbsarbeit, wie sie sich immer mehr Familien wünschen, noch nicht Realität. Nur 16 Prozent der Frauen präferieren heute als Lebensmodell das „traditionelle“ Ernährermodell mit einem allein arbeitenden Ehepartner.<sup>5</sup> Primär sind es jedoch Frauen, die aufgrund von Betreuungs- und Pflegeverantwortung ihre Arbeitszeit reduzieren und damit Gehalts- und Renteneinbußen in Kauf nehmen. So ist die Teilzeitquote der Frauen in Deutschland mit 46 Prozent die zweithöchste in Europa. 54,7 Prozent der teilzeitbeschäftigten Frauen geben zudem an, aus familiären Gründen ihre Arbeitszeit verkürzt zu haben.<sup>6</sup>

3 Zwischen 2006 und 2014 ist die Erwerbsquote von Frauen um fast sieben Prozent auf 72,8 Prozent gestiegen, Statistisches Bundesamt (2015): Mikrozensus – Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit in Deutschland 2014

4 Zwischen 2006 und 2014 ist die Erwerbsquote von Müttern mit Kindern unter 6 Jahren um über 10 Prozent gestiegen, Statistisches Bundesamt (2016): Mikrozensus – Erwerbsquoten von Personen zwischen 15 und 65 Jahren mit minderjährigen Kinder 2015

5 BMFSFJ (2010): Perspektive Wiedereinstieg. Ziele, Motive und Erfahrungen

6 Bundesagentur für Arbeit (2015): Der Arbeitsmarkt in Deutschland. Frauen und Männer am Arbeitsmarkt 2015

Im Rahmen des Unternehmensprogramms „Erfolgsfaktor Familie“ des BMFSFJ haben Politik, Wirtschaft und Gewerkschaften die bestehenden Herausforderungen erkannt und sich im Jahr 2015 auf zehn Leitsätze<sup>7</sup> für eine NEUE Vereinbarkeit verständigt. Gemeinsamer Konsens ist dabei das gleichwertige Nebeneinander von beruflichen und familiären Verpflichtungen. Ziel der NEUEN Vereinbarkeit ist es, die Arbeitswelt und -kultur weiter zu entwickeln und eine familienbewusstere Arbeitszeitgestaltung für Frauen und Männer in verschiedenen Lebenssituationen und -phasen zu ermöglichen. Beschäftigte sollen innovative Rahmenbedingungen und Arbeitsmodelle vorfinden, um als Eltern, Alleinerziehende, getrennt Lebende oder Pflegende Privates und Berufliches bestmöglich miteinander zu verbinden. NEUE Vereinbarkeit soll im Sinne eines Qualitätssprungs gleichberechtigte partnerschaftliche Teilhabe von Frauen und Männern am Erwerbsleben, wie auch eine nachhaltige Balance der Lebens- und Arbeitswelt ermöglichen.

Konkret bedeutet die NEUE Vereinbarkeit, dass Unternehmen ihre familienfreundlichen Maßnahmen bedarfsgerecht und auf individuelle Lebensumstände zuschneiden. Die Vereinbarkeit wird von Führungskräften vorgelebt und ist somit fest in der Unternehmenskultur verankert.

Darüber hinaus zeichnet sich die NEUE Vereinbarkeit durch eine deutlich breitere Zielgruppe und damit eine steigende Anzahl an Nutzenden von Maßnahmen aus. Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf erreichten in den vergangenen zehn Jahren vor allem Mütter (im Folgenden „Klassische Vereinbarkeit“). Die NEUE Vereinbarkeit legt dagegen ein lebensphasenorientiertes Verständnis zugrunde und richtet sich mit ihren Maßnahmen und einer gezielten Ansprache an breitere Beschäftigtengruppen, insbesondere auch Väter und pflegende Angehörige. In der vorliegenden Studie werden zum ersten Mal auch diese betriebswirtschaftlichen Effekte exemplarisch analysiert und abgebildet.

## 1.2 Bisherige Erkenntnisse zu betriebswirtschaftlichen Effekten von familienfreundlichen Maßnahmen und neue Entwicklungen

Seit den ersten Erhebungen zu betriebswirtschaftlichen Effekten familienfreundlicher Maßnahmen in Unternehmen sind über zehn Jahre vergangen.<sup>8</sup> Seitdem haben sich die betrieblichen und die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen stark weiterentwickelt. In der Folge haben sich nicht nur Art und Umfang der angebotenen familienbewussten Maßnahmen und der damit verbundene Aufwand verändert, sondern auch deren Inanspruchnahme und die adressierten Zielgruppen.

Auf der gesellschaftlichen Ebene haben sich neue Lebensentwürfe entwickelt: Mütter möchten nach einer familienbedingten Pause schneller in das Berufsleben zurückkehren und nach einer Phase der familienbedingten Teilzeit wieder mehr arbeiten können. Einmal erlangte Qualifika-

---

7 BMFSFJ (2015): Memorandum Familie und Arbeitswelt. Die NEUE Vereinbarkeit

8 BMFSFJ (2003): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen – Kosten-Nutzen-Analyse

tionen sollen nicht mehr durch lange Pausen entwertet werden. Väter wünschen sich mehr Zeit, um familiäre Aufgaben übernehmen zu können.<sup>9</sup> Dieser Trend spiegelt sich in aktuellen Befragungen wider: 60 Prozent der Eltern von Kleinkindern wünschen sich eine Erwerbstätigkeit in gleichem Umfang und damit die Möglichkeit, zu gleichen Teilen auch die Verantwortung für Haushalt und Familie übernehmen zu können.<sup>10</sup>

Darüber hinaus benötigen zunehmend mehr Beschäftigte neben der Zeit für Kinder auch Zeit für zu pflegende Angehörige. Immer mehr Frauen und Männer versorgen ihre älteren Angehörigen. Bereits heute ist die Zahl der Pflegebedürftigen höher als die Zahl der Kinder unter drei Jahren<sup>11</sup> – mit steigender Tendenz. Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes wird es im Jahr 2020 2,9 Millionen Pflegebedürftige geben, im Jahr 2030 3,4 Millionen. Ihr Anteil an der Gesamtbevölkerung wird bis zum Jahr 2030 auf 4,4 Prozent ansteigen – dies entspricht dann in etwa dem Anteil aller Kinder unter sechs Jahren.<sup>12</sup>

Neue Wünsche und Bedürfnisse jüngerer Generationen kommen hinzu. So legt z.B. die „Generation Y“<sup>13</sup>, die Generation der jungen Berufseinsteiger unter 30 Jahren, besonderen Wert auf Work-Life-Balance und flexible Arbeitsbedingungen.

Die bisherige Diskussion über betriebswirtschaftliche Effekte fußt daher z.T. auf mittlerweile veralteten Prämissen. Dies gilt z.B. auch für die Betrachtung der Investitionen. Beispielsweise galt in entsprechenden Untersuchungen die Errichtung von flexiblen Arbeitsplätzen als wesentlicher Kostentreiber familienfreundlicher Maßnahmen. Mittlerweile belaufen sich diese Kosten jedoch aufgrund von technischen Neuerungen auf einen Bruchteil dessen, was sie damals ausmachten. Ähnliche Effekte sind z.B. bei Kosten für extern eingekaufte Familiendienstleistungen zu beobachten, da es inzwischen zahlreiche Anbieter und damit ein größeres Angebot gibt.

Veränderte Prämissen und Wertmaßstäbe sowie die bisher nicht quantifizierten Auswirkungen der NEUEN Vereinbarkeit machen eine neue Studie zu den betriebswirtschaftlichen Effekten familienfreundlicher Personalpolitik sinnvoll und notwendig, um so die ökonomische Argumentation für eine verbesserte Vereinbarkeit in Wirtschaft und Gesellschaft zu aktualisieren.

---

9 Roland Berger (2014): ThinkAct: Die Neue Vereinbarkeit

10 Schröder, Siegers & Spieß (2012): „Familien in Deutschland“ – FiD: Enhancing Research on Families in Germany. SOEP papers, Nr. 556

11 Im Dezember 2013 waren es ca. 2,6 Millionen Pflegebedürftige und 2,0 Millionen Kinder, Statistisches Bundesamt (2016): Pflegestatistik 2013

12 Statistisches Bundesamt (2016): Pflegestatistik 2011

13 Enactus e. V. & SVI - Stiftungslehrstuhl für Marketing der HHL Leipzig Graduate School of Management (2014): Executive Summary - Das Arbeitgeberwahlverhalten der Generation Y



## II.

# Studienergebnisse zu betriebswirtschaftlichen Effekten von familienfreundlichen Maßnahmen

Die vorliegende Studie berechnet die Renditepotenziale von Vereinbarkeitsmaßnahmen in Unternehmen. Zur Ermittlung wurden zehn Unternehmen zu ihren Vereinbarkeitsmaßnahmen und deren Umsetzungskosten befragt.<sup>14</sup> Die grundlegende Methodik wird in Kapitel 2.1 erläutert.

Die folgenden Kapitel zeigen auf, welche Renditepotenziale von den Unternehmen in der klassischen Vereinbarkeit (2.2) und bei Umsetzung der NEUEN Vereinbarkeit realisiert werden können (2.3). Es wird jeweils erläutert, welche Kosten in den betrachteten Unternehmen für Vereinbarkeitsmaßnahmen anfallen, welche Nutzenpositionen diesen gegenüber stehen und wie hoch der Nutzungsgrad der Maßnahmen durch die Belegschaft ist. Abschließend wird gezeigt, wie vereinbarkeitsfreundlich die betrachteten Unternehmen sich selbst einschätzen (2.4).

### 2.1 Methodik

Die Wirtschaftlichkeit von familienfreundlichen Angeboten ist eine zentrale Frage für jedes Unternehmen. Die vorliegende Studie quantifiziert beispielhaft die möglichen betriebswirtschaftlichen Effekte von familienfreundlichen Maßnahmen und weist eine „Vereinbarkeits-Rendite“ aus. Dazu wurden zunächst zehn familienfreundliche Unternehmen ausgewählt und hinsichtlich der Kosten und Nutzen ihrer familienfreundlichen Maßnahmen betrachtet. Die Studie hat entsprechend einen exemplarischen Charakter und bildet anhand einer Kosten-Nutzen-Gegenüberstellung Näherungswerte über mögliche Renditen ab.

#### Kostenpositionen

Im Rahmen der Fokusinterviews wurden zwölf Kostenpositionen abgefragt, die bei der Einführung und Umsetzung der betrachteten zehn Vereinbarkeitsmaßnahmen entstehen können. Zu den Kosten gehören in diesem Zusammenhang unter anderem Betreuungs- und Beratungskosten, Kosten für die Bereitstellung von flexiblen Arbeitszeitmodellen und Home-Office-Angeboten sowie der Aufwand von Führungskräften für die Steuerung und Kommunikation. Die folgende Abbildung zeigt eine Übersicht über die Kostenpositionen, sowie deren Beschreibungen.

---

<sup>14</sup> Die Auswahl der Unternehmen fand in Zusammenarbeit mit Frau Prof. Rump statt. Sie wurde anhand der Kriterien besondere Familienfreundlichkeit, Diversifikation bei Unternehmensgröße und regionaler Verteilung vorgenommen. Die ausgewählten Unternehmen sind: Aaereon AG, AOK - Die Gesundheitskasse für Niedersachsen, Bitburger Baugruppe GmbH, Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG, Gebäudemanagement Schleswig-Holstein AöR (GMSH), GEBRÜDER PETERS Gebäudetechnik GmbH, GP Grenzach Produktions GmbH, Innotax GmbH, perbit Software GmbH, Zahnen Technik GmbH

Konkret stellen Unternehmen ihren Beschäftigten beispielsweise im Rahmen von Betreuungsangeboten Kita-Plätze zur Verfügung oder steuern Zuschüsse für eine Ferienbetreuung zu. Die Gesamtkosten variieren abhängig von der Anzahl sowie Kosten der Bereitstellung bzw. Höhe der Zuschüsse der angebotenen Plätze. Daneben entstehen für das Angebot von flexiblen Arbeitszeitmodellen Verwaltungs- und Abstimmungsaufwendungen in der Personalabteilung sowie bei den Führungskräften des Unternehmens. Zur Quantifizierung dieser Aufwendungen wird der Anteil an der Gesamtarbeitszeit, der für die Verwaltung und Organisation von Seiten der Personalabteilung sowie der Führungskräfte entsteht, abgefragt und mit der entsprechenden Stundenzahl und dem Lohnsatz multipliziert. Des Weiteren ergeben sich beispielhafte Aufwendungen für die Bereitstellung von Home-Office-Angeboten.

Abbildung 1: Definition Kostenpositionen

Kostenblock	Kostenposition	Definition
<b>Familienbewusste Teilzeitmodelle</b>	Administrativer Aufwand Personalabteilung	Fortlaufende Kosten für den Anteil an der Gesamtarbeit, der in der Personalabteilung zur Bearbeitung und Verwaltung von Teilzeitmodellen verwendet wird
<b>Betreuungsangebote</b>	Innerbetriebliche Betreuungsangebote	Einmalinvestition für den Aufbau einer innerbetrieblichen Kinderbetreuung (z.B. Anmietung von Räumlichkeiten), fortlaufende Kosten für Personal
	Außerbetriebliche Betreuungsangebote	Fortlaufende Kosten für Kinderbetreuungszuschüsse zur Unterstützung individueller Leistungen oder Ferienbetreuung
	Inner- oder außerbetriebliche Notfallbetreuung	Finanzierung von Betreuungsangeboten, die kurzfristig in Anspruch genommen werden können
<b>Beratungsangebote</b>	Innerbetriebliche Beratung	Fortlaufende Personalkosten für beratende Angestellte und Fortbildungskosten, Sachkosten für die Bereitstellung von Broschüren, Flyern etc.
	Außerbetriebliche Beratung	Kosten für externe Anbieter von Beratungsangeboten, bspw. Internetplattformen zur Vermittlung von Familien-Serviceleistungen
<b>Home-Office</b>	Investitionen für Bereitstellung und Pflege	Direktinvestitionen für Bereitstellung und Inbetriebnahme von HO-Angeboten, fortlaufende Kosten für IT-Support, VPN Client etc.
<b>Elternzeit-Begleitung</b>	Kontakthaltemaßnahmen	Aufwendungen für die Untrhaltung eines Kontakthalteprogrammes
<b>Haushaltsnahe Dienstleistungen</b>	Externe Bereitstellung	Pauschalkosten, bspw. für die Raummiete des Wäschelageraums
<b>Pflegeunterstützung</b>	Externe Vermittlung	Pauschalkosten, bspw. für den Zugang zu Internetplattformen für Pflege-Serviceleistungen
<b>Zusätzliche Arbeitszeitinvestitionen für Organisation</b>	Administrativer Aufwand Personalabteilung	Fortlaufende Personalkosten für zusätzlichen Anteil an Gesamtarbeit, der in der Personalabteilung zur Verwaltung von Vereinbarkeitsmaßnahmen entsteht
	Administrativer Aufwand Führungskräfte	Fortlaufende Personalkosten für zusätzlichen Anteil an Gesamtarbeit, der für Führungskräfte zur Abstimmung und Organisation von Beschäftigten entsteht, die Vereinbarkeitsmaßnahmen wahrnehmen

## Nutzenpositionen

Zur Berechnung des Nutzens wurden Einsparungen quantifiziert, die ein familienfreundliches Unternehmen gegenüber einem exemplarischen familienunfreundlichen Unternehmen hat.

Das Vergleichsszenario eines familienunfreundlichen Unternehmens stellt ein Unternehmen dar, das auf familienfreundliche Maßnahmen ganz oder weitgehend verzichtet:

- | Elternzeit wird als vermeintliche Karrierebremse im Unternehmen konstituiert, wodurch Väter von der Inanspruchnahme der Elternzeit abgehalten werden. Fehlende familienfreundliche Teilzeitmodelle hindern Mütter daran, früher als nach dem gesetzlichen Maximum von 36 Monaten aus der Elternzeit zurückzukehren
- | Fehlende familienfreundliche Maßnahmen erschweren es, berufliche und familiäre Verpflichtungen zu vereinen. Beschäftigte stehen unter einer beträchtlichen Doppelbelastung, die zu einer erhöhten Stressrate und Fehlzeitenquote führt
- | Ein grundlegendes vereinbarkeitsunfreundliches Klima beherrscht die Unternehmenskultur und senkt die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, was in geringerer Produktivität sowie einer gesteigerten Fehlzeitenquote resultiert

Bestimmte Rahmenbedingungen erschweren die Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Schichtarbeit, verpflichtende Präsenzzeiten oder informelle Arbeitszeiterwartungen stellen Eckpunkte eines familienunfreundlichen Umfelds dar.

Die unterschiedlichen Nutzenpositionen setzen sich zusammen aus (siehe auch Tabelle im Folgenden):

- | Kosteneinsparungen durch geringere Überbrückungskosten
- | Kosteneinsparungen durch geringere Wiedereingliederungskosten
- | Kosteneinsparungen durch geringere Fehltage

Abbildung 2: Definition Nutzenpositionen

Nutzenblock	Nutzenposition	Definition	Moderierende Variable
<b>Überbrückung durch befristete Neueinstellungen</b>	Anwerbung	Aufwendungen für Annoncen, Anwerbepremien, Personalberater, Personalwerbeveranstaltungen etc.	Elternzeit pro Beschäftigter (Ø Dauer)
	Auswahl	Auswahl- und Einstellungsgespräche (Betriebsleitung, Personalbüro etc.), Assessment-Center, Spesen etc.	
	Einstellung	Administrative Stammdatenerhebung und Einrichtung des Arbeitsplatzes	
	Aus- und Fortbildung	Aufwendungen für interne und externe Ausbildungen oder Seminare	
	Einarbeitung	Informations- und Kontrollkosten für Vorgesetzte sowie Kolleginnen und Kollegen, Kosten für „Training on the Job“	
	Minderleistungen bei Einarbeitung	Kosten aufgrund geringerer Produktivität und hoher Fehlerquote, erhöhter Unfallgefahr, fehlendem Know-How (Minderleistung) oder verlorene Geschäftskontakte	
<b>Überbrückung durch interne Verschiebungen</b>	Mehraufwand durch Arbeitsumverteilung	Aufwendungen für interne Arbeitsumverteilung (Kosten durch Überstunden)	
<b>Bruttowertschöpfungsausfall Fehlzeitenreduktion</b>	Fehltage von Beschäftigten	Jeweilige Kosten für Bruttowertschöpfungs- ausfall sind abhängig nach Industriezweig (z.B. Umsatzausfälle durch Produktionseinschränkungen oder Ausfälle durch fehlende Kundenbetreuung)	Fehltage pro Beschäftigter (Ø Anzahl)

Geht eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter in Elternzeit, kann ein Unternehmen die vorübergehend freie Stelle mit einer (befristeten) Neueinstellung überbrücken bzw. den Ausfall durch interne Arbeitsumverteilung auffangen.

Bei einer Neueinstellung von Ersatzkräften fallen Anwerbe-, Auswahl-, Einstellungs-, Weiterbildungs-, Einarbeitungs- und Minderleistungskosten an, die je nach Vertragsdauer und Qualifikation unterschiedlich hoch ausfallen. Wird die Arbeit innerbetrieblich umverteilt, entstehen Kosten durch den Mehraufwand von Kolleginnen und Kollegen, die die Arbeit des Beschäftigten in Elternzeit übernehmen.

| Kehrt die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter aus der Elternzeit zurück, entstehen Aufwendungen bei der Wiedereingliederung in den Betrieb, die entsprechend der Länge der Abwesenheit zunehmen. Wesentliche Treiber sind die Einarbeitungs-, Aus- und Weiterbildungskosten sowie anfänglich defizitäre Leistungen der Beschäftigten.

| Zuletzt resultieren die Fehlzeiten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einem Bruttowertschöpfungsausfall für die Unternehmen.

Die abgefragten Kosten wurden dem Gesamtnutzen gegenübergestellt, um das Renditepotenzial zu berechnen.

## 2.2 Renditepotenziale der Klassischen Vereinbarkeit

Die vorliegende Studie zeigt: Investitionen in Vereinbarkeitsangebote erzielen eine Rendite von bis zu 25 Prozent mit den sogenannten „klassischen“ Vereinbarkeitsmaßnahmen.

Viele Unternehmen bieten heute eine Reihe von familienfreundlichen Maßnahmen. Dazu gehören beispielsweise Teilzeitmodelle, Home-Office<sup>15</sup> - oder Kinderbetreuungsangebote. Diese Maßnahmen der „ersten Generation“ sind in der Regel standardisierte Angebote, die vor allem auf Mütter und junge Eltern zielen, die ihre Arbeitszeit reduzieren wollen, um sich um ihre Kinder kümmern zu können.

Obschon sie bis dato noch einen geringen Nutzungsgrad aufweisen, werden in vielen Unternehmen auch erste Maßnahmen zur Pflegeunterstützung angeboten. Zusätzlich beginnen die Unternehmen in der Klassischen Vereinbarkeit, die Vorteile der Digitalisierung zu nutzen. Da familienfreundliche Angebote der Klassischen Vereinbarkeit in Kommunikation sowie Ausgestaltungen primär an Mütter und junge Eltern gerichtet sind, nehmen Väter und pflegende Angehörige Vereinbarkeitsangebote eher in geringem Maße wahr.

Die Unternehmenskultur im Szenario der Klassischen Vereinbarkeit ist zudem noch nicht in Gänze familienfreundlich: Im Status Quo herrschen oftmals noch eine Präsenzkultur sowie informelle Arbeitszeiterwartungen<sup>16</sup> vor. Beschäftigte in Teilzeit oder Home-Office verfügen über geminderte Aufstiegschancen. Für Führungskräfte ist es zudem schwierig, die Angebote der Klassischen Vereinbarkeit zu unterstützen: Operative Rahmenbedingungen wie beispielsweise die Ausgestaltung von Leistungsindikatoren berücksichtigen noch nicht die Familienfreundlichkeit neben Größen wie Gewinn, Wachstum und Rentabilität.

---

15 Unter dem Begriff "Home-Office" werden zeitlich sowie örtlich flexiblen Arbeitsformen von der ausschließlich heimbasierten über die alternierende Telearbeit bis hin zu sogenannter mobiler Arbeit unter Verwendung digitaler Endgeräte (z. B. Laptops) zusammengefasst, BMFSFJ (2016): Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf

16 Informelle Arbeitszeiterwartungen sind Erwartungen an die tatsächliche Arbeitszeit eines Beschäftigten, die regelmäßig deutlich über das vertraglich vereinbarte Maß hinausgehen

Abbildung 3: Klassische Vereinbarkeit kurz zusammengefasst

## KLASSISCHE VEREINBARKEIT KURZ ZUSAMMENGEFASST

### Maßnahmen

Ein breites Spektrum an standardisierten Vereinbarkeitsmaßnahmen wird angeboten, u.a.:

- > Familienbewusste Teilzeitmodelle
- > Kinderbetreuung
- > Home-Office
- > Beratung
- > Pflegeunterstützung

### Zielgruppen und Nutzer

- > Insbesondere Mütter nehmen Vereinbarkeitsangebote wahr
- > Angebote für Väter, pflegende Beschäftigte und weitere Beschäftigte bestehen teilweise und werden in geringem Maße wahrgenommen

### Unternehmenskultur

Das Bewusstsein für Vereinbarkeit ist vorhanden

- > Vereinbarkeit wird auf verschiedenen internen Kanälen kommuniziert
- > Berufliche Verpflichtungen wie Besprechungen, Teamevents oder Trainings werden nicht außerhalb von Kernzeiten abgehalten

Doch herrschen zum Teil noch eine Präsenzkultur und informelle Arbeitszeitwartungen

Zur Berechnung des Renditepotenzials der Klassischen Vereinbarkeit wurden die betrachteten familienfreundlichen Unternehmen daraufhin untersucht, welche Vereinbarkeitsmaßnahmen sie anbieten und welche Umsetzungskosten entstehen. Die Maßnahmen wurden in zehn Kategorien zusammengefasst (siehe Abbildung 4).

Die Untersuchung zeigt, dass die familienfreundlichen Unternehmen der Klassischen Vereinbarkeit bereits ein umfassendes Maßnahmenpaket anbieten: So setzen die betrachteten Unternehmen im Durchschnitt sechs der insgesamt zehn wichtigsten Maßnahmen um. Insbesondere familienbewusste Teilzeitmodelle, Home-Office-Angebote sowie Kontakthaltemaßnahmen, Pflegeunterstützung und Beratungsangebote sind fester Bestandteil der Maßnahmenpakete der betrachteten Unternehmen.

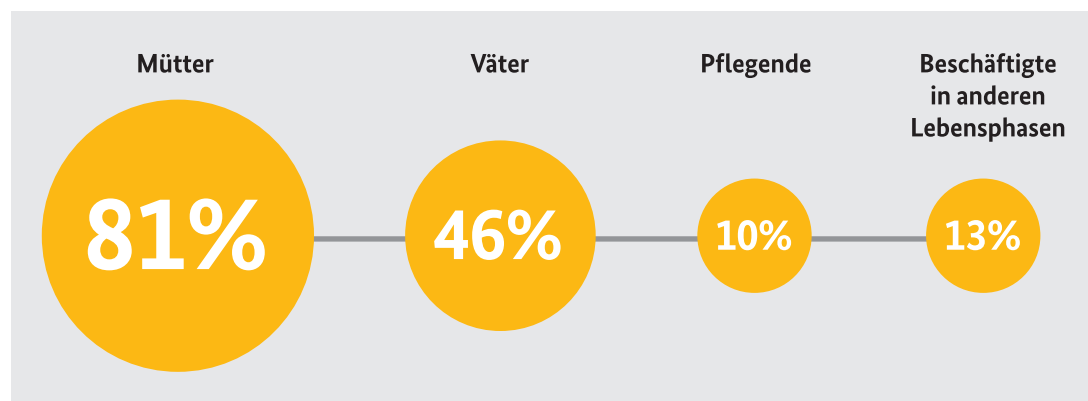
Abbildung 4: Angebotene Vereinbarkeitsmaßnahmen der betrachteten Unternehmenw

<b>ANZAHL DER UNTERNEHMEN, DIE FOLGENDE VEREINBARKEITSMASSNAHMEN ANBIETEN</b>	
Familienbewusste Teilzeitmodelle	10/10
Home-Office	9/10
Kontakthaltemaßnahmen	8/10
Pflegeunterstützung	7/10
Beratung	6/10
Außerbetriebliche Kinderbetreuung	6/10
Notfallbetreuung	5/10
Haushaltsnahe Dienstleistung	3/10
Innerbetriebliche Kinderbetreuung	2/10

### Nutzerstruktur

In den untersuchten Unternehmen nutzen insbesondere Mütter, nämlich 81 Prozent von ihnen, Maßnahmen für eine bessere Vereinbarkeit. Bei den Vätern sind es dagegen lediglich 46 Prozent. Bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in anderen Lebensphasen (d.h. ohne bestehende Familienpflichten) sind es 13 Prozent. Pflegenden Angehörigen nutzen lediglich 10 Prozent der bestehenden Möglichkeiten zur Pflegeunterstützung. Vor allem der Nutzungsgrad der Maßnahmen bei Vätern und Pflegenden zeigt Entwicklungspotenzial auf (siehe Abbildung 5).

Abbildung 5: Nutzerstruktur in Unternehmen der Klassischen Vereinbarkeit



## Kosten

Als wichtigste der vorne beschriebenen Kostenposition wurde auf Unternehmensseite der Zeitaufwand von Führungskräften für die Bereitstellung und Umsetzung von familienfreundlichen Angeboten im Arbeitsalltag identifiziert. Darunter fallen beispielsweise das Management und Ausbalancieren von Vereinbarkeitswünschen und -lösungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Teilzeit. Auch die Kommunikation mit mobil arbeitenden Beschäftigten gehört dazu.

## Nutzen/Einsparungen

Als wichtigste Nutzenpositionen ergeben sich die Kosteneinsparungen durch die Reduktion von Fehltagen der Beschäftigten sowie die Einsparungen der Überbrückungskosten von Beschäftigten in Elternzeit, bedingt durch eine schnellere Rückkehr nach familienbedingten Pausen. Im Status Quo der betrachteten Unternehmen nehmen Eltern im Durchschnitt 11 Monate Elternzeit in Anspruch, die Fehltagquote beläuft sich durchschnittlich auf 13 Fehltag - und sind damit deutlich geringer als in einem Unternehmen, das keine familienfreundlichen Angebote hat.<sup>17</sup>

## 2.3 Renditepotenziale der NEUEN Vereinbarkeit

Die vorliegende Studie verdeutlicht ebenso: Investitionen in Vereinbarkeitsangebote erzielen eine Rendite von bis zu 40 Prozent, wenn Unternehmen die NEUE Vereinbarkeit umsetzen.<sup>18</sup>

Die NEUE Vereinbarkeit äußert sich weniger in einer Bandbreite neuer Maßnahmen als vielmehr in einer NEUEN Qualität an Maßnahmen: Die Maßnahmen sind bedarfsgerecht auf die Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugeschnitten und individuell gestaltbar. Neue Flexibilität und Mobilität in der Arbeitsgestaltung ermöglicht die Nutzung der Chancen der Digitalisierung. Vereinbarkeit ist auch in der Unternehmenskultur fest verankert und Führungskräfte wirken als aktive Vorbilder für Vereinbarkeit.

Zum anderen ist die NEUE Vereinbarkeit durch eine deutlich gestiegene Anzahl an einbezogenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gekennzeichnet: Hier wird nicht nur das Potenzial der klassischen Zielgruppe der Mütter ausgeschöpft, sondern es werden auch NEUE Zielgruppen wie Väter und Pflegende durch zielgruppenspezifische Kommunikation und bedarfsorientierte Angebotsstrukturen zur Wahrnehmung von Vereinbarkeitsmaßnahmen animiert.

---

17 Siehe Anhang 1

18 Simulationsrechnung auf der Basis der Daten der betrachteten Unternehmen



Abbildung 6: NEUE Vereinbarkeit kurz zusammengefasst

## NEUE VEREINBARKEIT

### NEUE Qualität an Maßnahmen

Bestehendes bzw. leicht erweitertes Spektrum an Vereinbarkeitsmaßnahmen von NEUER Qualität:

- > Bedarfsgerecht auf die Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugeschnitten
- > Individuell gestaltbar
- > Durch Digitalisierung flexibler gestaltbar und mobiler nutzbar

### NEUE Zielgruppen und Nutzer

- > Durch bedarfsgerechte Angebotsstruktur sowie zielgruppenspezifische Kommunikation werden sowohl Mütter, als auch Väter und Pflegende zur Nutzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen animiert

### Gelebte Vereinbarkeit

Vereinbarkeit ist fest in der Unternehmenskultur verankert

- > Führungskräfte leben Vereinbarkeit aktiv vor
- > Vereinbarkeit ist in Leitsätzen des Unternehmens festgehalten
- > Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tragen zu einer vereinbarkeitsfreundlichen Kultur bei und nehmen einander somit Sorgen über negative Konsequenzen

## Nutzerstruktur

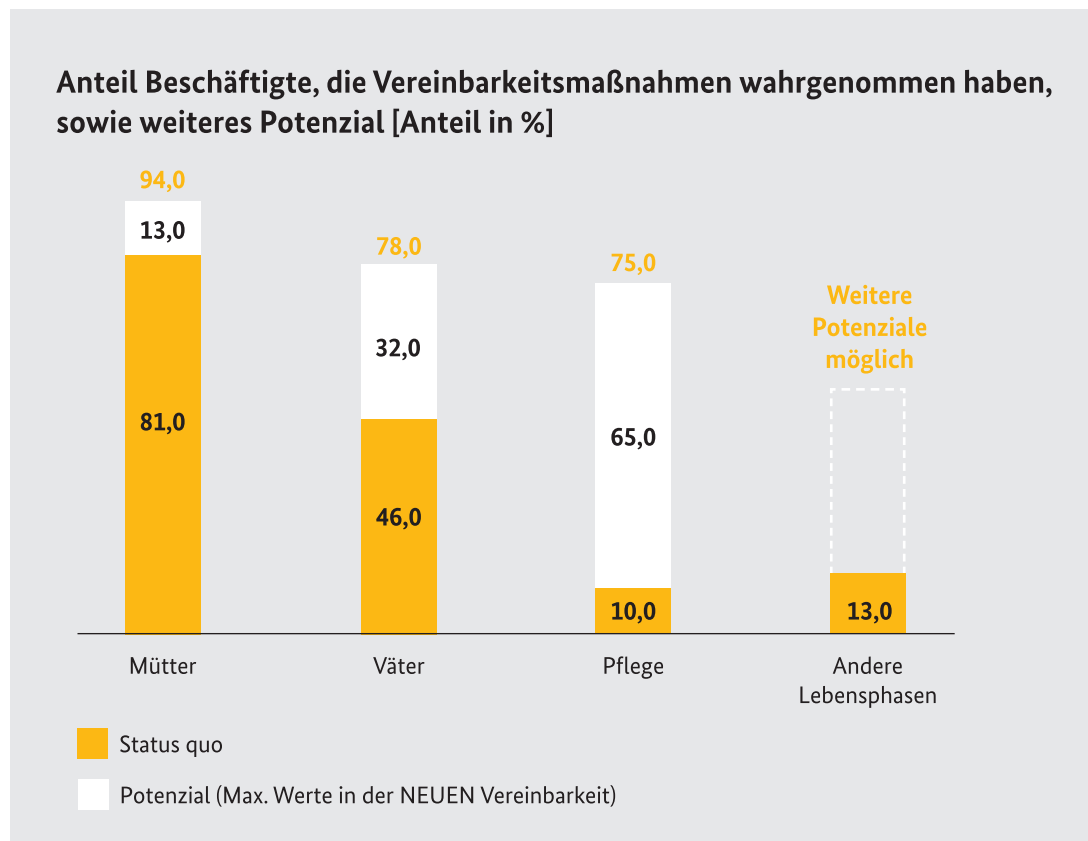
In allen Beschäftigtengruppen gibt es Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die den Wunsch nach verbesserter Vereinbarkeit haben, jedoch aus unterschiedlichen Gründen bislang keine entsprechenden Angebote wahrnehmen. Sei es, dass sie nicht informiert sind, sich nicht angesprochen fühlen oder sich nicht „trauen“, weil die Unternehmenskultur dies nicht fördert oder die eigene Führungskraft sie nicht dabei unterstützt. Basierend auf Studien, Erfahrungen der befragten Unternehmen und Expertenschätzungen wurde je Beschäftigtengruppe der erwartbare Anteil von Nutzern familienfreundlicher Maßnahmen prognostiziert, der bei einer gelebten NEUEN Vereinbarkeit erreicht wird. Vor allem Väter wollen in deutlich höherem Umfang flexibler und auch weniger arbeiten, als sie dies bislang tun.<sup>19</sup> Von den Vätern in den betrachteten Unternehmen nutzt aktuell nur knapp jeder zweite Maßnahmen für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Noch größere Potenziale bestehen im Bereich der pflegenden Angehörigen: Während heute nur 10 Prozent dieser Beschäftigtengruppe spezifische Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege wahrnehmen, liegt das ungenutzte Potenzial vor dem Hintergrund immer weiter steigender Zahlen von zu pflegenden Menschen hier bei bis zu 65 Prozent.<sup>20</sup>

19 Deutsches Jugendinstitut (2015): Väter 2015 - Wie aktiv sind sie, wie geht es ihnen und was brauchen sie?; Institut für Demoskopie Allensbach (2014): Weichenstellungen für die Aufgabenteilung in Familie und Beruf; Bain & Company (2011): Teilzeit für Spitzenkräfte – Mehr Wunsch als Wirklichkeit; AT Kearney (2015): Vereinbarkeit wagen!

20 Auswertung der Daten des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP) (2012)

Auch Beschäftigten, die weder Kinder noch pflegebedürftige Angehörige haben, möchten ihre individuelle Work-Life-Balance verbessern<sup>21</sup> und profitieren so von den flexiblen Arbeitsbedingungen, die in vielen Unternehmen auf Eltern beschränkt werden. Werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in anderen Lebensphasen angesprochen, kann sich der Nutzungsgrad von vereinbarkeits erleichternden Angeboten weiter erhöhen und das Renditepotenzial der NEUEN Vereinbarkeit zusätzlich steigen.<sup>22</sup>

Abbildung 7: Status quo und Potenzial bei der Nutzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen



### Kosten

Für die Kosten der NEUEN Vereinbarkeit wurden die o.g. (2.1) Kostenpositionen bei gestiegenen Nutzerzahlen berücksichtigt.

### Nutzen/Einsparungen

Für die Modellierung des Nutzenpotenzials der NEUEN Vereinbarkeit wurden die beiden Hauptnutzentreiber, nämlich Dauer der durchschnittlichen Elternzeit und Anzahl der durchschnittlichen Fehltagen, neu berechnet. Im Rahmen der NEUEN Vereinbarkeit wurde hergeleitet, dass

21 Enactus e. V. & SVI - Stiftungslehrstuhl für Marketing der HHL Leipzig Graduate School of Management (2014): Executive Summary - Das Arbeitgeberwahlverhalten der Generation Y; BMFSFJ (2014): Online-Umfrage im Auftrag des Unternehmensprogramms „Erfolgsfaktor Familie“ zur Bedeutung von Vereinbarkeit für die „Generation Y“; Zukunftsinstitut (2013): Generation Y – Das Selbstverständnis der Manager von morgen

22 Siehe Anhang 1

die durchschnittliche Elternzeit von Beschäftigten von aktuell 11 Monaten in den betrachteten familienfreundlichen Unternehmen auf 8 Monate sinkt. Ebenso wurde hergeleitet, dass Unternehmen, wenn sie die NEUE Vereinbarkeit umsetzen, ihre Fehlzeiten auf durchschnittlich 10 Fehltage reduzieren können (ausgehend von einem Bundesdurchschnitt von 15 Fehltagen pro Mitarbeiter).<sup>23</sup> Dies ist vor allem durch flexiblere Arbeitsbedingungen begründet, durch die sich familienbedingte Ausfälle vermeiden lassen.

Insgesamt kann es durch die Umsetzung der NEUEN Vereinbarkeit zu einer Steigerung der Rendite auf bis zu 40 Prozent kommen.

## 2.4 Der Kulturscore: Ein wesentlicher Indikator für eine vereinbarkeitsfreundliche Unternehmenskultur

Die Einführung vereinbarkeitsunterstützender Maßnahmen alleine schafft noch keine Rendite. Die Maßnahmen müssen auch wahrgenommen und „gelebt“ werden, um den beschriebenen Nutzen in der betrieblichen Praxis tatsächlich zu realisieren. Die Arbeit von Schneider et al.<sup>24</sup> hat gezeigt, dass Unternehmenskultur ein wesentlicher Treiber für gelebte Vereinbarkeit ist. Die vorliegende Studie hat entsprechend neben Kosten und Nutzen von Vereinbarkeitsmaßnahmen auch einzelne Aspekte der Unternehmenskultur untersucht, die jedoch nicht Teil der Renditenberechnung sind.

Um die Wirksamkeit der Maßnahmen durch eine geeignete Unternehmenskultur abbilden zu können, wurde ein „Kulturscore“ entwickelt.<sup>25</sup> Dazu wurde die Familienfreundlichkeit der Unternehmenskultur an neun Kriterien geprüft und durch die Unternehmen selbst bewertet:

- | Positive Darstellung von Vereinbarkeitsvorbildern: Berichte von Vereinbarkeitsvorbildern werden im Unternehmen positiv dargestellt, sodass sie von den Beschäftigten weitergetragen werden
- | Auch Führungskräfte als aktive Vorbilder (Vorleben): Führungskräfte leben Familienfreundlichkeit selbst aktiv vor
- | Informelle Arbeitszeiterwartung: Stimmen die formalen Regelungen mit den informellen Erwartungen der Vorgesetzten und des Unternehmens an die Belegschaft überein?
- | Output (z.B. Präsenz) vs. Outcome (z.B. Leistung): Stellt die Unternehmenskultur Input (z.B. Präsenz) in den Vordergrund oder wird der Output (Leistung) bewertet?
- | Wertschätzung fam. Rollen in interner Kommunikation: Werden Vereinbarkeitsthemen und familiäre Rollen in der Kommunikation sprachlich wertschätzend und positiv formuliert?

23 BMG (2016): Mitglieder, mitversicherte Angehörige und Krankenstand: Monatswerte Januar – Mai 2016

24 Schneider, Gerlach, Juncke & Krieger (2008): Betriebswirtschaftliche Ziele und Effekte einer familienbewussten Personalpolitik. Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik – Arbeitspapier Nr. 5

25 Schneider (2015): Vereinbarkeitsmanagement: Ein integratives Handlungskonzept betrieblicher Familienpolitik

| Vermitteln von Vereinbarkeit in interner Kommunikation: Wird Vereinbarkeit in der internen Kommunikation thematisiert?

| Rituale in betrieblichen Kernzeiten: Sind Teambesprechungen und andere wichtige Termine regulär in der Kernarbeitszeit<sup>26</sup> terminiert?

| Toleranz gegenüber heterogenen Lebensentwürfen: Offenheit gegenüber verschiedensten Lebensentwürfen

| Sorgen über negative Konsequenzen: Inwieweit herrschen bei Beschäftigten Sorgen über negative Konsequenzen vor, wenn sie Familienfreundlichkeit einfordern?

Aus den Einschätzungen zu den neun Kriterien wurde ein Kulturscore für die bestehende Familienfreundlichkeit ermittelt (auf einer Skala von 0= schwach ausgeprägt bis 10= stark ausgeprägt). Ein hoher Kulturscore spiegelt dabei eine ausgeprägte Familienfreundlichkeit der Unternehmenskultur wider. Die Unternehmen mit dem höchsten Score zeigen sich informiert und offen gegenüber den familiären Wünschen und Bedürfnissen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Führungskräfte unterstützen Beschäftigte in ihren familiären Verpflichtungen und gehen selbst mit gutem Beispiel voran. Darüber hinaus werden Vereinbarkeitsmaßnahmen regelmäßig und wertschätzend über verschiedene Kanäle kommuniziert. Familienfreundlichkeit wird meist im Rahmen grundlegender Werte und Normen in Unternehmensleitbildern aufgenommen und in der Unternehmensstrategie verankert.

Unternehmen mit den höchsten Werten beschränken sich in den Vereinbarkeitsmaßnahmen nicht auf Familien mit kleinen Kindern. Andere familiäre Verpflichtungen wie beispielsweise Pflege finden Beachtung. Darüber hinaus gehören auch Beschäftigte, die sich in anderen Lebensphasen befinden und keine akuten Familienverpflichtungen haben, zum Kreis der potenziellen Nutzer von Vereinbarkeitsmaßnahmen. Präsenz wird nicht als Voraussetzung guter Arbeit angesehen. Dies erzeugt Selbstverständlichkeit in der Wahrnehmung von Erziehungs- oder Pflegeaufgaben neben der Arbeit: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die diese ausüben, werden nicht als weniger leistungsbereit beurteilt. Beschäftigte fürchten dementsprechend keine Benachteiligung bei Aufstiegs- und Entwicklungschancen.

Mit einem hohen Kulturscore gewinnt die Familienfreundlichkeit des Unternehmens an Dynamik. Ein hochwertiges Maßnahmenangebot, welches auf breiter Basis zur Verfügung gestellt wird, muss von einer offenen und aktiven Kommunikation begleitet werden, die von Führungskräften mitgetragen wird. Erst dann wird die NEUE Vereinbarkeit gelebt und umgesetzt.

---

26 Zeitspanne, in der für den Arbeitnehmer grundsätzlich Anwesenheitspflicht am Arbeitsplatz herrscht

Die Studienergebnisse zeigen: Insgesamt schätzen sich die Unternehmen bereits als sehr gut bezüglich ihrer gelebten vereinbarkeitsfreundlichen Kultur ein. Der in den befragten Unternehmen wahrgenommene kulturelle Wandel wird am stärksten in der Dimension „Rituale in betrieblichen Kernzeiten“ erkennbar. In der Studie erzielte diese Dimension mit einer Bewertung von durchschnittlich 9,0 den Höchstwert: Berufliche Verpflichtungen wie Besprechungen, Teamevents oder Trainings werden nicht mehr außerhalb von Kernzeiten abgehalten.

Abbildung 8: Kulturscore der betrachteten Unternehmen

<b>KULTURSCORE DER BETRACHTETEN UNTERNEHMEN*</b>	
	<b>Ranking**</b>
Rituale in betrieblichen Kernzeiten	9,0
Vermitteln von Vereinbarkeit in interner Kommunikation	8,7
Wertschätzung fam. Rollen in interner Kommunikation	8,0
Toleranz gegenüber heterogenen Lebensentwürfen	7,7
Sorgen über negative Konsequenzen	7,7
Positive Darstellung von Vereinbarkeitsvorbildern	6,6
Output (z.B. Präsenz) vs. Outcome (z.B. Leistung)	6,6
Informelle Arbeitszeiterwartung	6,5
Führungskräfte als aktive Vorbilder (Vorleben)	6,1
<b>IM DURCHSCHNITT BETRÄGT DER KULTURSCORE</b>	<b>7,4</b>

\* Basierend auf den Arbeiten von Prof. Dr. Schneider  
 \*\* Auf einer Skala von 0-10, wie stark ist in Ihrem Unternehmen bspw. das Einhalten von Ritualen in betrieblichen Kernzeiten ausgeprägt

Zudem zeigt sich, dass die untersuchten Unternehmen in die breite Kommunikation von Vereinbarkeitsthemen investieren. So ist Familienfreundlichkeit z.B. ein zentrales und wiederkehrendes Thema im Intranet, der Mitarbeiterzeitung oder auf Familienfesten der Unternehmen. Die Kommunikation zu Vereinbarkeitsthemen ist positiv konnotiert und von einer Wertschätzung gegenüber den persönlichen Bedürfnissen der Beschäftigten geprägt.

Auch bei den Dimensionen „Toleranz gegenüber heterogenen Lebensentwürfen“ und „Sorge über negative Konsequenzen“ schätzen sich die untersuchten Unternehmen gut ein. Mit weiterem Abstand haben sich die Unternehmen bei den restlichen Dimensionen bewertet. Die Unternehmen bewerteten sich selbst am schlechtesten im Bereich „Informelle Arbeitszeiterwartungen“ und bei der Dimension „Führungskräfte als aktive Vorbilder“ ein. Die Einschätzung zu informellen Arbeitszeiterwartungen spiegelt auch die aktuelle Überstundenkultur in der Bundesrepublik wider. Aktuelle Zahlen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) zeigen: Im Jahr 2015 häuften Beschäftigte in Deutschland rund 1,81 Milliarden Überstunden an, was 46,8 Überstunden pro Beschäftigtem entspricht.<sup>27</sup>

Daneben scheinen die Unternehmen insbesondere Optimierungspotenzial im Verhalten der Führungskräfte zu sehen. Die Kultur von Unternehmen wird maßgeblich von den Überzeugungen, Einstellungen und Handlungen der Führungskräfte geprägt. Führungskräfte sind entscheidend, da sie mit ihrer Haltung die Nutzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen ermutigen oder hemmen können. Nur Unternehmen, die Vereinbarkeit auch innerhalb der Führungsebene vorleben, haben eine Chance, eine vereinbarkeitsfreundliche Kultur dauerhaft und authentisch zu etablieren. Im Rahmen der Befragung zur Unternehmenskultur berichten jedoch alle Unternehmen, es sei eine große Herausforderung, dass Führungskräfte Vereinbarkeitsmaßnahmen noch nicht aktiv vorleben.

## 2.5 Qualitative Effekte von familienfreundlichen Maßnahmen

Neben den erfassten quantitativen Effekten hat die Umsetzung vereinbarkeitsfreundlicher Maßnahmen weitere positive Effekte auf qualitative, schwer messbare Parameter. Diese sind in der Renditeberechnung nicht enthalten, waren aber Teil der Interviews mit den beteiligten Unternehmen.

Die qualitative Befragung der Unternehmen hat gezeigt, dass diese durch Vereinbarkeitsmaßnahmen beispielsweise Standort- und Wettbewerbsvorteile erzielen sowie positive Effekte auf Mitarbeitermotivation und Fluktuation verzeichnen. Da diese positiven Resultate nicht außer Acht gelassen werden sollen, werden im Folgenden die qualitativen Effekte von familienfreundlichen Maßnahmen in den Blick genommen.

---

<sup>27</sup> Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2016): Durchschnittliche Arbeitszeit und ihre Komponenten

| Arbeitgeberattraktivität: Im Hinblick auf den zunehmenden Wettbewerb um Arbeitskräfte, der sich durch den demografischen Wandel stetig verschärft, berichten einige der befragten Unternehmen von einer schwierigen Ausgangslage, da sie beispielsweise in der IT-Branche stark vom Fachkräftemangel betroffen sind. Über den bewussten Einsatz von Familienfreundlichkeit in der externen Kommunikation konnten jedoch alle befragten Unternehmen eine Verbesserung ihres Arbeitgeberimages erreichen, ein zentraler Faktor im Wettbewerb um Fachkräfte. Dies wird nicht nur durch die Eigenwahrnehmung der Unternehmen gestützt, sondern z.T. auch durch gestiegene Bewertungen auf Online-Portalen.

| Bewerberqualität: Das verbesserte Arbeitgeberimage sowie eine umfassende familienfreundliche Angebotsstruktur schlagen sich in der Quantität und Qualität der Bewerber und Bewerberinnen nieder: Unternehmen haben nicht nur Zugang zu einem größeren Bewerberpool, sondern auch zu mehr Bewerbern und Bewerberinnen in höher qualifizierten Bereichen erhalten. Die Hälfte der Unternehmen berichtet von einer merklich verbesserten Qualität der eingehenden Bewerbungen, besonders im Segment der hochqualifizierten Akademikerinnen und Akademiker. Äquivalente Befunde ergeben sich für die Quantität der Bewerbungen. Ebenfalls 50 Prozent der befragten Unternehmen berichten von einem spürbaren Anstieg der Bewerberzahlen. Darüber hinaus gelingt es einigen Unternehmen besser, weibliche Fachkräfte zu gewinnen. So wird laut der befragten Unternehmen die Familienfreundlichkeit in Bewerbungsgesprächen – bei Frauen als auch bei Männern – regelmäßig als wesentliches Kriterium angeführt, welches die Entscheidung für die im Rahmen dieser Studie befragten Unternehmen beeinflusst hat. Zusätzlich führt die verstärkte Kommunikation des Themas bei einigen Unternehmen zu einem verbesserten Matching im Einstellungsprozess: „Es entsteht eine höhere Übereinstimmung der Werte und Unternehmenskultur von BewerberInnen und dem Unternehmen.“<sup>28</sup>

| Mitarbeitermotivation: Alle befragten Unternehmen berichten in diesem Kontext von positiven Effekten. „Die Motivation der Angestellten ist hoch. Familienfreundlichkeit ist ein wichtiges Puzzlestück neben Führung und Anerkennung [...], das einen positiven „Spirit“ fördert.“<sup>29</sup> Durch gelebte Familienfreundlichkeit steigt die Arbeitsmotivation und das Betriebsklima verbessert sich. Dies zeigen auch regelmäßig durchgeführte Mitarbeiterbefragungen, in denen die Mitarbeitermotivation als hoch eingestuft wird und die Vereinbarkeitsmaßnahmen als überaus hilfreich bewertet werden.

| Kundenimage: Familienfreundlichkeit wirkt sich in den betrachteten Unternehmen jedoch nicht nur intern, sondern auch extern auf die Beziehung zu Kunden aus. Unternehmen berichteten, dass ihre Kunden die familienfreundliche Ausrichtung der Unternehmenspolitik ebenso wahrgenommen haben und sie z.T. um Rat zur praktischen Umsetzung eigener Maßnahmen bitten. Dies macht deutlich, in welchem Maße Vereinbarkeit sich als kompetitiver Wettbewerbsvorteil etabliert hat.

---

28 Zitiert aus Fokusinterview

29 Zitiert aus Fokusinterview

### III.

## Good Practice Beispiele für gelebte Ansätze der NEUEN Vereinbarkeit in Unternehmen

In Kapitel drei werden im Folgenden einzelne Good Practice Beispiele aus den betrachteten Unternehmen in den Bereichen Digitalisierung, Vereinbarkeit von Beruf und Pflege, Lebensphasenorientierte Personalpolitik und familienfreundliche Unternehmenskultur und Führung erläutert.

Neben der quantitativen und qualitativen Befragung von Vertreterinnen und Vertretern der an der Studie teilnehmenden Unternehmen wurden diese in Fokusinterviews zu ihren Erfolgsstrategien bei der Gestaltung von familienfreundlichen Angeboten und einer familienfreundlichen Unternehmenskultur befragt. Die sich daraus ergebenden guten Umsetzungsbeispiele werden nachfolgend dargestellt. Sie gliedern sich entsprechend der in Kapitel 2 eingeführten konstituierenden Merkmale der NEUEN Vereinbarkeit. Dazu gehören eine intensivere Nutzung der Chancen der Digitalisierung für die Vereinbarkeit, Vereinbarkeit von Beruf und Pflege, lebensphasenorientierte Personalpolitik, sowie familienfreundliche Unternehmenskultur und Führung. Das Vorgehen der untersuchten familienfreundlichen Unternehmen zeigt: Bereits heute werden wichtige Aspekte der NEUEN Vereinbarkeit aufgegriffen und in konkrete Maßnahmen übersetzt. Die kontinuierliche Weiterentwicklung der Instrumente und die Ansprache aller Zielgruppen hin zur NEUEN Vereinbarkeit haben bei den betrachteten Unternehmen bereits begonnen.

**Die NEUE Vereinbarkeit setzt auf die Nutzung der Digitalisierung als Chance für die Vereinbarkeit – bei der Steuerberatungsgesellschaft Innotax vereint sich dies mit einer familienfreundlichen Führungskultur.**

Die Arbeit aus dem Home-Office gelingt bei Innotax problemlos. Die Cloud macht alle notwendigen Unterlagen verfügbar, was die Mobilität der Arbeit deutlich erhöht. Zudem geht die Führungsebene des Unternehmens mit gutem Beispiel voran. Um zu zeigen, dass Vereinbarkeit für Führungskräfte machbar ist, hat z.B. die Niederlassungsleiterin während ihrer Elternzeit aus dem Home-Office gearbeitet. Eine enge Abstimmung im Team machte den Erfolg dieses Modells möglich. Bei Innotax hat sich die Erkenntnis durchgesetzt: Wenn Führungskräfte Vereinbarkeitsangebote unterstützen, kann Familienfreundlichkeit im Unternehmen Fuß fassen.



Wie gut die Absprache bei Innotax gelingt, zeigt das Beispiel des digitalen „Teamkalenders“. Neben Gleitzeit und Teilzeit haben Beschäftigte bei Innotax die Möglichkeit, sich während des Tages eine Stunde frei zu nehmen, um beispielsweise mit ihren Kindern einen Arzttermin wahrzunehmen. Dies wird im Teamkalender entsprechend vermerkt, damit flexibel ein Ersatz bestimmt werden kann, der die Kollegin oder den Kollegen gegenüber den Mandanten vertritt.

**Familienfreundlichkeit als Leitbild – das Software- und Beratungsunternehmen perbit Software GmbH hat eine eigene Definition von Familie entwickelt, die besonders pflegenden Angehörigen Anknüpfungspunkte bietet.**

„ Vereinbarkeit betrifft nicht nur Eltern. Jeder kann unerwartet mit einem Pflegefall in der Familie konfrontiert werden. Aus dem Grund haben wir eine eigene, inklusive Definition von Familie entwickelt. Jeder soll sich darin wiederfinden; jedem soll es ermöglicht werden, Verantwortung für seine Familie zu übernehmen. “

Lisa Krüger, Leiterin Personal der perbit Software GmbH

„Familie ist da, wo Menschen für Familienmitglieder Verantwortung übernehmen“. Die Definition von perbit ist bewusst weit gefasst, denn jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter soll sich darin wiedererkennen. Damit will das Unternehmen verdeutlichen, dass Familienfreundlichkeit alle betrifft – jedem Menschen fallen zu einem Zeitpunkt im Leben familiäre Verpflichtungen zu. Mit dem inklusiven Familienleitbild werden besonders auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit pflegebedürftigen Angehörigen angesprochen und das Tabu um das Thema Pflege aufgebrochen. So wurde an jedem Unternehmensstandort ein Rollstuhl bereitgestellt, der den Beschäftigten bei Bedarf zur Nutzung zur Verfügung steht. Dieser stellt sich immer wieder als Gesprächsanstoß heraus und hat somit Kommunikation und Austausch rund um das Thema Pflege erleichtert. Zudem gibt es an jedem Standort einen ausgebildeten „Pflegelotsen“, der oder die seine Kolleginnen und Kollegen über gesetzliche und betriebliche Regelungen informiert. Fragen zur Pflege beantwortet auch der „Pflegekoffer“, ein eigens für die Beschäftigten zusammengestelltes Informationspaket.

**Individualität als Maßgabe der Personalpolitik – ob Eltern-, Pflege- oder Auszeit, Anliegen können bei der Gebrüder Peters GmbH für Gebäudetechnik direkt an Führungskräfte oder an die Unternehmensleitung herangetragen werden.**

Das Familienunternehmen hat erkannt, dass keine „One-Size-Fits-All“-Lösung bei familienfreundlichen Maßnahmen existiert. Demzufolge gibt es bei Gebrüder Peters GmbH keine fixen Modelle. In jedem Fall wird eine individuelle Vereinbarung getroffen. Flache Hierarchien erlauben eine schnelle und flexible Entscheidungsfindung. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wenden sich mit ihren Anliegen direkt an ihre Vorgesetzten oder auch die Unternehmensleitung und erfahren damit unmittelbar Unterstützung.

**Lebensphasenorientierung als Grundprinzip der NEUEN Vereinbarkeit – das Beratungshaus für die Immobilienwirtschaft, Aareon AG, zeigt, wie Vereinbarkeit in verschiedenen Arbeits- und Lebensphasen gestaltet werden kann.**

„ Bei der Umsetzung der Lebensphasenorientierung sind wir von der ‚Lebensuhr‘ ausgegangen und haben gefragt: Wie ist unsere Altersstruktur aufgebaut? Wer hat wann welche Bedürfnisse? Und wie können wir diesen Bedürfnissen bestmöglich gerecht werden? “

Nicole Herbertz, Personalmanagement der Aareon AG

Jeder Beschäftigte hat individuelle Bedürfnisse. Den unterschiedlichen Lebensentwürfen lässt sich nur unzureichend mit normierten Teilzeitmodellen begegnen. Dies war Anlass für das Personalmanagement von Aareon, lebensphasenorientierte Lösungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu entwickeln.

Die Lösungen für mehr Arbeitsflexibilität richten sich dabei auch explizit an leitende Angestellte: Führungskräfte mittleren Alters befinden sich nicht selten in einer beruflich und privat fordernden Phase. Sie müssen oftmals Beruf, Familie und Pflege gleichzeitig zum Ausgleich bringen. Bei Aareon bekommen sie z.B. die Möglichkeit, einen Familientag einzurichten. In diesem Modell wird jeweils neun Stunden an vier Tagen gearbeitet, was mit einem Gehaltsverzicht von 10 Prozent einhergeht.

In der letzten Phase des Arbeitslebens geht der Trend zum fließenden Übergang in die Rente. Daher hat Aareon das Modell 55Plus entwickelt. Dieses ermöglicht den Mitarbeitern ab 55 Jahren, ihre Arbeitszeit um 20 Prozent bei einem gleichzeitigen monetären Ausgleich zu reduzieren. Damit können ältere Mitarbeiter aktiv und motiviert arbeiten, gewinnen zudem gleichzeitig mehr Zeit für Enkel, gesellschaftliches Engagement oder Hobbies.

Ganz im Sinne der NEUEN Vereinbarkeit bietet Aareon auch jüngeren Beschäftigten ohne Betreuungs- oder Pflegeverantwortung die Möglichkeit, Arbeitszeit flexibel zu gestalten, um persönliche und gesellschaftliche Ziele zu verwirklichen. Beispielsweise erhalten Azubis bei Aareon einen zeitlichen und inhaltlichen Gestaltungsfreiraum, um sich für gesellschaftliche Belange zu engagieren.

**Erfolgsfaktor Verlässlichkeit – das Beispiel GP Grenzach verdeutlicht, dass familienfreundliche Maßnahmen vor allem dann wirken, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Vertrauen in die Unterstützung ihres Arbeitgebers setzen.**

Nur, wenn die Maßnahmen professionell und konsequent umgesetzt werden, sehen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dass es der Arbeitgeber mit der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben ernst meint. „Erkennen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dass der Arbeitgeber ein beständiges Interesse daran hat, seinen Beschäftigten die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erleichtern, ohne dass ihnen dadurch berufliche Nachteile entstehen, fassen sie Vertrauen und nehmen die Maßnahmen auch wahr“, so Michael Oliva, Leiter Personal und Öffentlichkeitsarbeit am Standort Grenzach.

Vereinbarkeit ist eine Grundsatzentscheidung, die von Führungskräften auf allen Ebenen mitgetragen werden muss. Daher hat GP Grenzach Familienfreundlichkeit in der Unternehmensstrategie verankert. Zudem wurden im Unternehmen regelmäßige Schulungen für Führungskräfte eingeführt, in denen ein gemeinsames Führungsverständnis geschaffen werden soll, das den Bedürfnissen von Familien Rechnung trägt.

Die Verlässlichkeit der Vereinbarkeitsmaßnahmen wird auch durch die Institution einer Familienbeauftragten gewährleistet, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Ansprechpartnerin rund um die Themen Beruf, Familie und Pflege zur Seite steht. Die Familienbeauftragte ist eine neutrale Instanz, die alle betrieblichen Akteurinnen und Akteure berät und bei Bedarf zwischen ihnen auf Augenhöhe vermittelt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie Führungskräfte können sich an die Familienbeauftragte wenden, wenn es um die Inanspruchnahme von Eltern- und Pflegezeit oder die individuelle Arbeitszeitgestaltung geht.

„Führungskräfte sind der Schlüssel zu mehr Familienfreundlichkeit im Unternehmen. Um Führungskräfte zu überzeugen, muss das Thema nicht nur in die Köpfe, sondern auch in die Herzen getragen, d.h. emotionalisiert werden. Dies gelingt am besten mit eindrucksvollen Bildern.“

Michael Oliva, Leiter Personal und Öffentlichkeitsarbeit der GP Grenzach

## IV.

### Fazit: Vereinbarkeit rechnet sich

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass sich Vereinbarkeit mit klassischen familienfreundlichen Maßnahmen und Zielgruppen lohnt. Sie demonstrieren außerdem, dass die Umsetzung der NEUEN Vereinbarkeit die positiven Effekte deutlich steigern kann.

Bereits heute ist ein Großteil der Unternehmen im Hinblick auf etablierte Angebote gut aufgestellt<sup>30</sup> und erzielt positive Renditen mit den Maßnahmen der Klassischen Vereinbarkeit. So erreichen Unternehmen heute Renditen von bis zu 25 Prozent – u.a. durch reduzierte Fehltagel und kürzeren familienbedingten Auszeiten vor allem bei Müttern.

Um darüber hinaus die höheren Renditepotenziale der NEUEN Vereinbarkeit erreichen zu können, müssen nicht zwangsläufig neue Maßnahmen entwickelt, sondern insbesondere bestehende Maßnahmen qualitativ weiterentwickelt werden. Zudem muss die Nutzergruppe der Angebote um neue Beschäftigtengruppen wie Väter und pflegende Angehörige erweitert werden, die in den familienfreundlichen Unternehmen von heute eine eher geringe Nutzungsaktivität zeigen.

Für die Realisierung der zusätzlichen Rendite der NEUEN Vereinbarkeit lassen sich folgende Erfolgsfaktoren identifizieren:

| Bestehende Angebote und Rahmenbedingungen qualitativ weiterentwickeln: Bestehende Angebote können für die verschiedenen betrieblichen Zielgruppen effektiver genutzt werden, wenn sie Möglichkeiten zur Flexibilisierung und Individualisierung bieten. Dazu zählen beispielsweise Teilzeitmodelle, die über das klassische Verständnis einer 50-Prozent-Stelle hinausgehen und den Beschäftigten vollzeitnahe Teilzeit mit gleitenden Wechslen zwischen den Arbeitszeitmodellen ermöglichen. Zusätzlich kann die Qualität von Kinderbetreuungsangeboten durch die Ausweitung der Betreuung auch in Randzeiten erhöht werden. Um das Angebot von haushaltsnahen Dienstleistungen auszubauen, sind bei fehlenden Ressourcen bestehende lokale Lösungen anderer Unternehmen durch eine Kooperation mit diesen zu nutzen.

---

30 BMFSFJ (2016): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit

Bestehende Angebote allen Beschäftigtengruppen zugänglich machen und in ihrer Nutzungsintensität erhöhen: Neben jungen Eltern und insbesondere der klassischen Zielgruppe „Mütter“ müssen weitere Beschäftigtengruppen wie Väter und pflegende Angehörige verstärkt als Adressaten von Maßnahmen und der innerbetrieblichen Kommunikation zu Vereinbarkeitsthemen in den Blick genommen werden. Dabei spielt die adressatengerechte Kommunikation eine tragende Rolle und sollte entsprechend ausgerichtet sein. Die Adressierung von Beschäftigten in anderen Lebensphasen kann weitere Potenziale bei der Anzahl der Nutzer von Vereinbarkeitsmaßnahmen heben.

Eine glaubwürdige familienbewusste Unternehmenskultur verankern: Gerade mit dem Ziel der Renditepotenziale der NEUEN Vereinbarkeit vor Augen, gilt es für Unternehmen, die Kulturfrage neu zu stellen und das tägliche Verhalten aller Beschäftigten und insbesondere der Führungskräfte zum Thema zu machen. So bestehen aus Sicht der Unternehmen Verbesserungspotenziale im Hinblick auf informelle Arbeitszeiterwartungen sowie bei der Sorge über negative Konsequenzen durch die Inanspruchnahme von familienfreundlichen Angeboten. Die beiden letztgenannten Dimensionen hängen dabei direkt vom Verhalten der Führungskraft ab. Entsprechend zentral ist die Förderung der Sensibilität sowie Vorbildfunktion von Führungskräften.

Chancen der Digitalisierung für Vereinbarkeit nutzen: Aktuelle Studien belegen den großen Nutzen, den digitale Angebote bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf stiften können. Bereits heute sind 85 Prozent der Beschäftigten, die Home-Office nutzen, mit ihrer individuellen Vereinbarkeit von Familie und Beruf zufrieden. So können digitale Angebote wie mobiles Arbeiten und Cloud-Systeme den Wiedereinstieg nach Phasen der Kindererziehung oder Pflege für Mütter und Väter erleichtern. Obwohl die Hälfte der Erwerbstätigen gerne mobil arbeiten würde, nutzen aktuell jedoch nur 11 Prozent der deutschen Beschäftigten regelmäßig oder sporadisch ein Home-Office-Angebot.<sup>31</sup> Im europäischen Vergleich ist dies ein bemerkenswert niedriger Wert. Sowohl für Beschäftigte als auch Unternehmen bestehen demnach nicht ausgeschöpfte Potenziale bei der Nutzung der Digitalisierung für eine verbesserte Vereinbarkeit.

Die Ergebnisse dieser Studie sowie anderer aktueller Studien<sup>32</sup> zeigen deutlich, dass gerade die Ausdehnung des Nutzerkreises von familienfreundlichen Angeboten eine Frage von Haltung und Verhalten ist. Eine familienfreundliche Unternehmenskultur, verinnerlicht und gelebt im täglichen Agieren mit der Belegschaft, ist der Schlüssel zum Erfolg.

---

31 BMFSFJ (2016): Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf

31 Z.B. BMFSFJ (2016): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit

## Anhang 1: Werteannahmen

In Szenario 1 wurde das Renditepotenzial der Klassischen Vereinbarkeit anhand der abgefragten Daten der betrachteten familienfreundlichen Unternehmen sowie folgenden Annahmen berechnet:

Szenario	Variable	Quantifizierung	Quelle
<b>Klassische Vereinbarkeit familienfreundliches Unternehmen</b>	Anteil Beschäftigte: mit Pflegeaufgaben	4,5%	Basierend auf Allensbacher Archiv (2012)
	Anteil Beschäftigte: andere Lebensphasen	50% aller übrigen Beschäftigten (Mitarbeiter Gesamt – (Mütter + Väter + Pflegende))	Basierend auf Allensbacher Archiv (2002): 50% der übrigen Beschäftigten (neben Eltern) wünschen sich mind. eine der Maßnahmen (flex. Arbeitsmodelle, Teilzeit, Home-Office)
<b>familienUN-freundliches Unternehmen</b>	Ø Fehltage	19 Tage	Orientiert an Bundesdurchschnitt Arbeitsunfähigkeitstage (in 2014, Statista) sowie Fehltagserhebung nach Gerlach, Schneider et. al (2013)
	Ø Dauer Elternzeit	36 Monate	Gesetzliches Maximum
	Ø Wiedereinstiegsrate von vor Familiengründung beschäftigten Frauen	75%	Ca. 75% der Frauen kehrten 2009 nach einer familienbedingten Auszeit zurück in den Betrieb (BMFSFJ, Zeit für Wiedereinstieg, 2011)

In Szenario 2 wurde untersucht, welches Renditepotenzial perspektivisch realisierbar ist, wenn Unternehmen die Voraussetzungen für die NEUE Vereinbarkeit, wie eine erhöhte Flexibilität in der Arbeitsgestaltung und eine vereinbarkeitsfreundliche Unternehmenskultur, erfüllen. Die Kosten für umfassende und individuell passende Maßnahmen steigen dabei einerseits an. Andererseits steigt jedoch auch der Nutzen aufgrund der gestiegenen Anzahl an Beschäftigten, die Vereinbarkeitsmaßnahmen wahrnehmen, oder in Form von geringeren Fehltagen, höheren Rückkehrquoten und weiter verkürzten Elternzeiten, die auf folgenden Annahmen basieren:

Szenario	Variable	Quantifizierung	Quelle
<b>NEUE Vereinbarkeit familien- freundliches Unternehmen</b>	Ø Fehltage	10 Tage	Orientiert an Bundesdurchschnitt krankheitsbedingten Fehltagen (in 2015, Statista)
	Ø Dauer Elternzeit	8 Monate	Prognostizierter Mittelwert: 64% der Mütter wollen früher wieder erwerbstätig sein (IGES, 2014). 52% der Väter können sich vorstellen, Elternzeit zu nehmen (BMFSFJ, Dossier Väter und Familie, 2015)
	Ø Wiedereinstiegsrate von vor Familiengründung beschäftigten Frauen und Männer	100%	Aufgrund von bedarfsgeschnittenen und individuell gestaltbaren Vereinbarkeitsmaßnahmen kehren Mütter und Väter nach der Elternzeit wieder in den Beruf zurück
	Anteil Nutzer: Mütter	94%	Basierend auf Bain & Company (2011): 94% aller weiblichen Führungskräfte interessieren sich für flex. Arbeitsmodelle
	Anteil Nutzer: Väter	78%	Prognostizierter Mittelwert: 86% der Väter geben an, sie hätten zu wenig Zeit für die Partnerschaft. 66% sind der Meinung, dass sie zu wenig Zeit mit ihren Kindern verbringen (Deutsches Jugendinstitut, 2015). 69% der Väter wollen sich mehr als ihre eigenen Väter auch an der Erziehung und Betreuung ihrer Kinder beteiligen (Institut für Demoskopie Allensbach, 2014). Gleichzeitig erkennen 83% der Väter, dass sich eine reduzierte Arbeitszeit positiv auf ihre persönliche Vereinbarkeit auswirken würde. 64% sagen, dass sie ihre aktuelle Position auch in 80 – 90% ihrer Arbeitszeit gut erfüllen könnten (AT Kearney, 2015). Selbst 78% aller männlichen Führungskräfte interessieren sich für flex. Arbeitsmodelle (Bain & Company, 2011)
	Anteil Nutzer: mit Pflegeaufgaben	75%	Prognostizierter Mittelwert: 79% aller Berufstätigen im Alter zwischen 25 und 59 Jahren jedoch, dass sich Beruf und Pflege nur schwer vereinbaren lassen. Fast die Hälfte der circa 3,9 Millionen aktuell pflegenden Angehörigen ist aber berufstätig (47,5% beziehungsweise 1,9 Millionen). 68% dieser Betroffenen bestätigen, dass die Doppelbelastung nur schwer zu organisieren sei (Auswertung der Daten des SOEP, 2012)
	Anteil Nutzer: andere Lebensphasen	keine	Nicht in der Berechnung der Rendite der NEUEN Vereinbarkeit enthalten

## Anhang 2: Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Definition Kostenpositionen .....	10
Abbildung 2: Definition Nutzenpositionen .....	12
Abbildung 3: Klassische Vereinbarkeit kurz zusammengefasst .....	14
Abbildung 4: Angebotene Vereinbarkeitsmaßnahmen der betrachteten Unternehmen .....	15
Abbildung 5: Nutzerstruktur in Unternehmen der Klassischen Vereinbarkeit .....	15
Abbildung 6: NEUE Vereinbarkeit kurz zusammengefasst .....	17
Abbildung 7: Status quo und Potenzial bei der Nutzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen .....	18
Abbildung 8: Kulturscore der betrachteten Unternehmen .....	21



Dieses PDF ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung;  
es wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

**Herausgeber:**

Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend  
Referat Öffentlichkeitsarbeit  
11018 Berlin  
[www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)



Für weitere Fragen nutzen Sie unser  
Servicetelefon: 030 20 17 91 30  
Montag–Donnerstag von 9–18 Uhr  
Fax: 030 185 55 - 44 00  
E-Mail: [info@bmfsfj-service.bund.de](mailto:info@bmfsfj-service.bund.de)

Einheitliche Behördennummer: 115 \*  
Zugang zum 115-Gebärdentelefon: [115@gebaerdentelefon.d115.de](mailto:115@gebaerdentelefon.d115.de)

**Stand:** September 2016

**Redaktion und Gestaltung:** Roland Berger GmbH

\* Für allgemeine Fragen an alle Ämter und Behörden steht Ihnen auch die einheitliche  
Behördenrufnummer 115 von Montag bis Freitag zwischen 8.00 und 18.00 Uhr zur Verfügung.  
Diese erreichen Sie zurzeit in ausgesuchten Modellregionen wie Berlin, Hamburg, Hessen,  
Nordrhein-Westfalen u. a. Weitere Informationen dazu finden Sie unter [www.115.de](http://www.115.de).

Das Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“ wird im Rahmen des Programms  
„Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten“ durch das Bundesministerium für Familie,  
Senioren, Frauen und Jugend und den Europäischen Sozialfonds gefördert.



**Zusammen.  
Zukunft.  
Gestalten.** 