

»» Mittelständler setzen im Wettbewerb um Fachkräfte auf familienfreundliche Arbeitsbedingungen

Nr. 278, 13. Februar 2020

Autorin: Dr. Jennifer Abel-Koch, Telefon 069 7431-9592, Jennifer.Abel-Koch@kfw.de

Eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf spielt für die Fachkräftesicherung eine zentrale Rolle – auch im deutschen Mittelstand. Fast zwei von drei Mittelständlern haben bereits konkrete Maßnahmen umgesetzt, um familienfreundlichere Arbeitsbedingungen zu schaffen. Dabei sind größere Unternehmen deutlich aktiver als kleinere.

Starke Unterschiede zeigen sich auch zwischen einzelnen Branchen. Das forschungs- und entwicklungsintensive Verarbeitende Gewerbe und der wissensintensive Dienstleistungssektor führen das Feld an. Hier ermöglichen Informations- und Kommunikationstechnologien eine stärkere zeitliche, räumliche und inhaltliche Flexibilisierung von Arbeitsprozessen. Mehr als ein Drittel der Mittelständler in diesen Branchen geht davon aus, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch die Digitalisierung leichter werden wird. Dort, wo manuelle Tätigkeiten dominieren und physische Präsenz gefordert ist – beispielsweise in der klassischen Produktion, im Bauhandwerk oder im Einzelhandel – ist der Optimismus verhaltener und der Anteil von Unternehmen mit familienfreundlichen Arbeitsbedingungen geringer.

An erster Stelle der umgesetzten Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf stehen flexible Arbeitszeitmodelle. Diese gibt es in mehr als vier von zehn kleinen und mittleren Unternehmen. Rund ein Viertel der Mittelständler ermöglicht auch das Arbeiten von zuhause. Bisher eher selten ist Unterstützung bei der Kinderbetreuung, beispielsweise durch einen Betriebskindergarten oder die Zusammenarbeit mit einem Familiendienstleister. Auch das Thema Pflege ist im Mittelstand kaum präsent. Gesetzliche Regelungen nehmen kleinere Unternehmen von der Pflicht aus, ihre Beschäftigten für einen begrenzten Zeitraum zur Pflege Angehöriger freizustellen. Gerade vor dem Hintergrund des noch immer geringen Frauenanteils an der Spitze mittelständischer Unternehmen gibt es auch weiteres Potenzial bei der gezielten Förderung von Mitarbeiterinnen.

Mittelständler, die konkrete Maßnahmen für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf umgesetzt haben, sind mehrheitlich davon überzeugt, dass ihnen dies bei der Gewinnung und langfristigen Bindung von Personal hilft. Positive Effekte sehen sie auch im Hinblick auf die Arbeitszufriedenheit und teilweise auf die Produktivität. Negative Effekte wie Abstimmungsprobleme oder hohe Kosten fallen nur bei einem Viertel der Mittelständler, die

sich für familienfreundliche Arbeitsbedingungen engagieren, ins Gewicht.

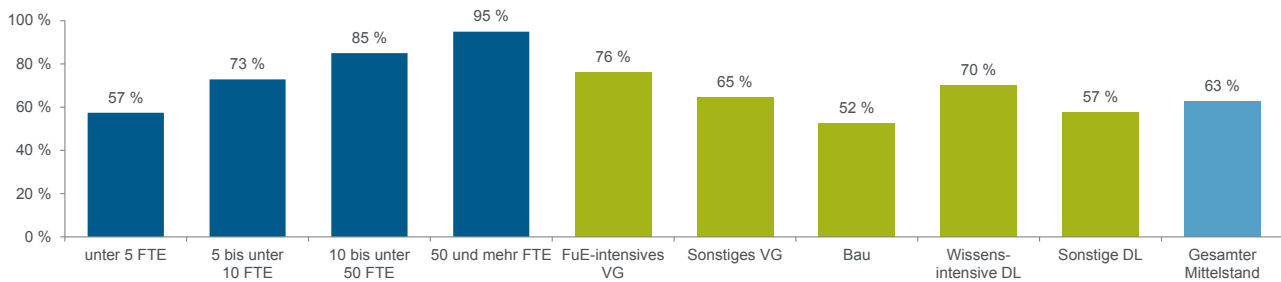
Unternehmen, die bislang keine Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf umgesetzt haben, zeigen häufig nur eine geringe Wachstumsorientierung. Sie innovieren und investieren weniger und erwarten seltener steigende Umsätze. Die Gewinnung und Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als zentrales Motiv für Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf rücken bei ihnen in den Hintergrund. In vielen Fällen sind flexible Arbeitszeiten und -orte auch aufgrund betrieblicher Gegebenheiten kaum umsetzbar. Umso mehr ist hier die Unterstützung durch die Politik gefragt – nicht nur durch den weiteren Ausbau bedarfsgerechter und bezahlbarer Betreuungsmöglichkeiten für Klein- und Grundschulkinder.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf wirkt Fachkräftemangel entgegen

Für die allermeisten Eltern der rund 13 Mio. minderjährigen Kinder in Deutschland steht die Familie an erster Stelle, weit vor Freunden oder dem Beruf.¹ Gleichzeitig sind rund 92 % der Väter und 68 % der Mütter erwerbstätig.² Familie und Beruf miteinander zu vereinbaren ist für viele von ihnen eine große Herausforderung. Ähnliches gilt für die 2,5 Mio. pflegenden Angehörigen kranker oder älterer Menschen. Von ihnen ist nur ein Drittel berufstätig, ein Viertel hat seine Arbeit aufgrund der Pflege reduzieren oder ganz aufgeben müssen.³

Eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf käme nicht nur Eltern und pflegenden Angehörigen zugute. Auch die Wirtschaft könnte davon profitieren, insbesondere der Arbeitsmarkt. So kann eine bessere Vereinbarkeit familiärer und beruflicher Pflichten insbesondere dazu beitragen, dass mehr Mütter eine Erwerbstätigkeit aufnehmen oder ihre Arbeitszeit erhöhen.

Denn trotz eines Anstiegs um 8 Prozentpunkte seit 2006 ist die Erwerbstätigenquote von Müttern in Deutschland mit 68 % noch immer deutlich geringer als in den skandinavischen Ländern oder den Benelux-Staaten, wo sie teilweise bei über 80 % liegt. Auch der Anteil der erwerbstätigen Mütter mit einer Arbeitszeit von unter 30 Stunden ist im europäischen Vergleich überdurchschnittlich hoch. Darüber hinaus kann sich eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf positiv auf die Geburtenrate auswirken und so den Rückgang

Grafik 1: Zwei von drei Mittelständlern engagieren sich für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Anmerkung: Anteil der mittelständischen Unternehmen mit mindestens einem Beschäftigten, die eine oder mehrere betriebliche Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf umgesetzt haben. Mit der Anzahl der Unternehmen hochgerechnete Werte. Größenklassen auf Basis von Vollzeitäquivalent-Beschäftigten (FTE). Angaben für das Jahr 2018.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2018

der Bevölkerung und damit des Arbeitskräftepotenzials begrenzen.⁴

Neben guten staatlichen Rahmenbedingungen ist auch unternehmerisches Engagement notwendig

Verschiedene Gesetze und staatliche Initiativen haben in den vergangenen Jahren dazu beigetragen, die Situation für berufstätige Eltern und pflegende Angehörige zu verbessern (siehe Textbox). Der seit August 2013 geltende Rechtsanspruch auf einen Kitaplatz für Kinder ab dem zweiten Lebensjahr, das im Januar 2015 in Kraft getretene Gesetz zur besseren Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf oder das von Bundesfamilienministerium und DIHK initiierte Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ sind Beispiele dafür.

Eine zentrale Rolle spielen dabei die Unternehmen – insbesondere die rund 3,8 Mio. Mittelständler, die in Deutschland mehr als 70 % aller Erwerbstätigen beschäftigen.⁵ Sie können sich über die gesetzlichen Vorgaben hinaus für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf engagieren – und sogar selbst davon profitieren. Empirische Studien weisen darauf hin, dass familienfreundliche Arbeitsbedingungen zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und damit zu geringeren Fehlzeiten, stärkerer Mitarbeiterbindung und höherer Produktivität beitragen können.⁶

Eine repräsentative Erhebung von KfW Research zeigt, was Mittelständler in Deutschland unternehmen, um ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erleichtern, welchen Nutzen sie davon haben – und wo sie Schwierigkeiten sehen.

Zwei von drei Mittelständlern tragen zu einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei

Bislang haben rund 63 % aller kleinen und mittleren Unternehmen betriebliche Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf umgesetzt (Grafik 1). Dabei sind größere Unternehmen deutlich häufiger aktiv. So setzen sich etwa 95 % der Mittelständler mit 50 und mehr Beschäftigten für familienfreundliche Arbeitsbedingungen ein, im Vergleich zu 57 % der Unternehmen mit weniger als 5 Beschäftigten.⁷

Bei einer größeren Belegschaft dürfte es für ein Unterneh-

men leichter sein, flexible oder reduzierte Arbeitszeiten zu ermöglichen und trotzdem einen geregelten Betriebsablauf sicherzustellen. Einige Maßnahmen wie beispielsweise die Einrichtung eines Betriebskindergartens gehen mit hohen fixen Kosten einher und lohnen sich nur, wenn es genügend Beschäftigte mit Kindern im entsprechenden Alter gibt. Ähnliches gilt für die Einrichtung einer IT-Infrastruktur, die ein Arbeiten von zuhause ermöglicht, oder für die Konzeption und Umsetzung von Programmen zur Förderung weiblicher Mitarbeiter.

Neben der Unternehmensgröße spielt auch die Unternehmensbranche eine wichtige Rolle. Besonders häufig werden betriebliche Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf im forschungs- und entwicklungsintensiven Verarbeitenden Gewerbe und im wissensintensiven Dienstleistungssektor umgesetzt, weniger oft dagegen im Baugewerbe. Dies gilt auch dann, wenn man Unterschiede in der Unternehmensgröße, dem Anteil weiblicher Beschäftigter, der Qualifikationsstruktur und weiteren Unternehmensmerkmalen berücksichtigt. Ein wichtiger Grund dürfte sein, dass Aufgaben im Bauhandwerk in der Regel physische Präsenz erfordern und häufiger an feste Arbeitszeiten gebunden sind als beispielsweise die Erstellung einer Steuererklärung oder das Verfassen eines Rechtsgutachtens. Gerade die räumliche und vor allem zeitliche Flexibilität ist es jedoch, mit der Mittelständler ihren Beschäftigten eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen.

Mehr Mitarbeiterinnen bedeuten häufig mehr Engagement für Vereinbarkeit

In Deutschland wie in anderen OECD-Ländern leisten Frauen in Paarfamilien noch immer den größten Teil der unbezahlten Arbeit – auch dann, wenn beide Partner Vollzeit erwerbstätig sind. Eine partnerschaftliche Aufgabenverteilung in der Kinderbetreuung oder bei der Hausarbeit ist in den wenigsten Familien Realität.⁸ Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist damit nach wie vor für Frauen von besonderer Relevanz.

Hinweise auf einen positiven Zusammenhang zwischen dem Anteil weiblicher Beschäftigter und der Umsetzung betrieblicher Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf finden sich auch im Mittelstand. Dabei dürfte ein hoher Anteil

weiblicher Beschäftigter sowohl Ursache als auch Wirkung familienfreundlicher Arbeitsbedingungen sein. So geben rund 19 % der Mittelständler mit einem Frauenanteil von über 60 %, aber nur 9 % der Mittelständler mit einem Frauenanteil von unter 20 % an, dass ihre Beschäftigten Maßnahmen für eine bessere Vereinbarkeit oft nachfragen. Gleichzeitig ziehen Mittelständler mit familienfreundlichen Arbeitsbedingungen besonders viele Bewerberinnen an, während kleine und mittlere Unternehmen mit eher unflexiblen Arbeitszeiten Mitarbeiterinnen mit Kindern langfristig nicht an sich binden können.

Ein ähnlicher Zusammenhang zeigt sich zwischen dem Anteil hochqualifizierter Beschäftigter und der Umsetzung betrieblicher Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Mit dem Bildungsniveau steigt die Wahrscheinlichkeit in Vollzeit zu arbeiten deutlich an, insbesondere für Mütter.⁹ Flexible Arbeitszeiten oder die Möglichkeit, auch von zuhause arbeiten zu können, sind dann umso wichtiger.

Flexible Arbeitszeiten zählen zu den am häufigsten umgesetzten Maßnahmen

Arbeitszeitkonten, Gleitzeitmodelle, Vertrauensarbeitszeit und andere Formen flexibler Arbeitszeit werden gegenwärtig von rund 45 % aller Mittelständler angeboten und stehen damit an erster Stelle der bereits umgesetzten Maßnahmen (Grafik 2). Ein ähnlich hoher Anteil nimmt Rücksicht auf Eltern bei der Gestaltung von Urlaubs- oder Dienstplänen. Neben der Einteilung ist auch der Umfang der Arbeitszeit bei einigen Mittelständlern variabel: Etwa jedes fünfte mittelständische Unternehmen bietet Teilzeitregelungen an, die über das gesetzliche Maß hinausgehen (siehe Textbox).

Ein Viertel der kleinen und mittleren Unternehmen ermöglicht flexible Arbeitsorte

Rund 27 % der Mittelständler tragen zu einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei, indem sie ihren Mitar-

beiterinnen und Mitarbeitern räumliche Flexibilität einräumen, ihnen also beispielsweise das Arbeiten von zuhause ermöglichen. Dafür eignen sich insbesondere Tätigkeiten, die mit einer starken Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien einhergehen. Vergleichsweise hoch ist daher der Anteil kleiner und mittlerer Unternehmen, bei denen ganz oder teilweise im Homeoffice gearbeitet werden kann, im wissensintensiven Dienstleistungssektor. Er liegt hier bei über 42 % – im Baugewerbe dagegen bei unter 10 %.

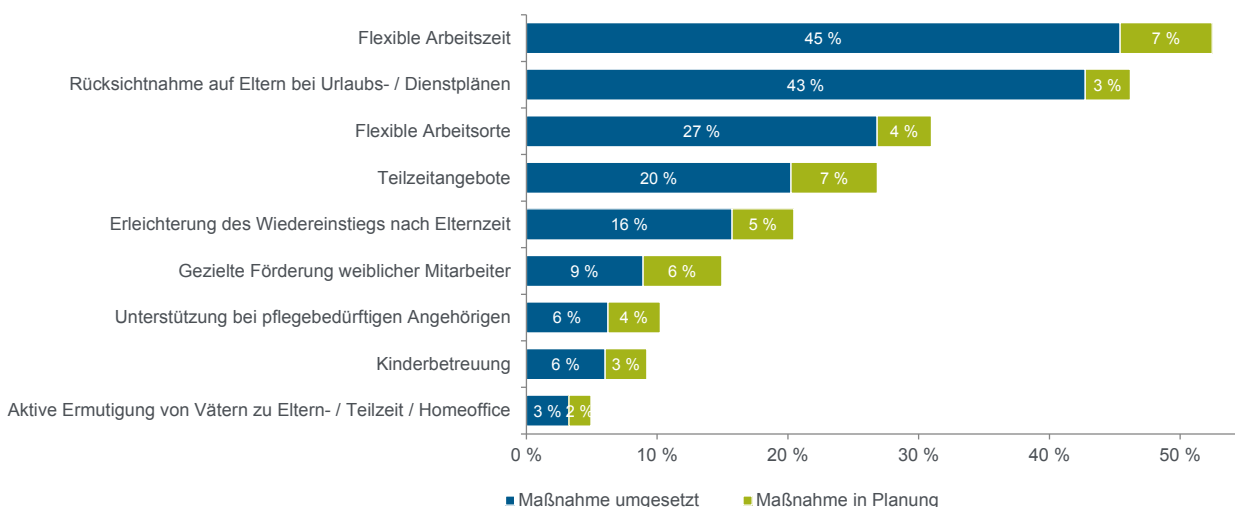
Wie wertvoll die Möglichkeit des Arbeitens von zuhause aus Sicht der Mitarbeiter ist, skizziert eine Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.¹⁰ So geben 93 % der berufstätigen Eltern, die auch zuhause arbeiten, an, dass ihnen dadurch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf leichter fällt. Durch den Wegfall von Wegzeiten sparen sie durchschnittlich 4,4 Stunden wöchentlich ein – Zeit, die sie vor allem mit ihren Kindern verbringen.¹¹

Weiterbildungsangebote während der Elternzeit können sich für Unternehmen auszahlen

Die Elternzeit zusammen mit dem Elterngeld soll Berufstätige bei der Familiengründung unterstützen. Der Wiedereinstieg in den Beruf gestaltet sich jedoch oftmals holprig. Einige Mittelständler erleichtern ihren Beschäftigten die Rückkehr aus der Elternzeit, zum Beispiel indem sie ihnen während oder nach der Erwerbspause Fortbildungen anbieten. Insgesamt engagieren sich 16 % der Mittelständler für einen leichteren Wiedereinstieg nach der Elternzeit. Bei größeren Mittelständlern mit 50 oder mehr Beschäftigten sind es sogar 64 %.

Sie tun dies aus gutem Grund, wie Untersuchungen auf Basis verknüpfter Arbeitgeber- und Arbeitnehmerdaten zeigen. Denn Mütter kehren nach einer geburtsbedingten Erwerbspause deutlich schneller zu Betrieben zurück, die ihren Beschäftigten in der Elternzeit Angebote zur Weiterbildung ma-

Grafik 2: Kleine und mittlere Unternehmen setzen vor allem auf flexible Arbeitszeiten



Anmerkung: Anteil der mittelständischen Unternehmen mit mindestens einem Beschäftigten, die die jeweilige betriebliche Maßnahme zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf umgesetzt haben oder dies planen. Mit der Anzahl der Unternehmen hochgerechnete Werte. Angaben für das Jahr 2018.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2018

chen.¹² Und ein schneller Wiedereinstieg verringert die Kosten für Einarbeitung, Qualifizierung oder Minderleistung, die bei längeren Abwesenheiten entstehen.¹³ Von staatlicher Seite soll das seit Januar 2015 zu beantragende Elterngeld Plus stärkere Anreize für eine frühe Rückkehr auf den Arbeitsmarkt setzen, in dem es eine Teilzeittätigkeit während des Elterngeldbezugs attraktiver macht.

Kinderbetreuungsangebote bei mittelständischen Arbeitgebern eher selten

Betriebskitas, Tagesmütterservice, Ferienbetreuung, Eltern-Kind-Büros, Zuschüsse zu Betreuungskosten oder anderweitige Unterstützung bei der Kinderbetreuung bieten bisher gerade einmal 6 % aller Mittelständler an. Vor allem Betriebskitas sind rar. Von den insgesamt fast 57.000 Tageseinrichtungen in Deutschland waren im März 2019 gerade einmal 742 für Kinder von Betriebsangehörigen.¹⁴ Vor dem Hintergrund eines Kinderbetreuungsbedarfs, der das Angebot noch immer übersteigt,¹⁵ kann eine Betriebskita zwar ein wichtiger Wettbewerbsvorteil bei der Gewinnung von Fachkräften sein. Der finanzielle und organisatorische Aufwand ist jedoch enorm, und dürfte vor allem kleinere Unternehmen überfordern. Andere Möglichkeiten wie die Beauftragung von Familiendienstleistern oder die Anmietung von Belegplätzen sind dagegen mit deutlich weniger Aufwand verbunden und könnten auch im Mittelstand noch häufiger genutzt werden.

Nur wenige Unternehmen bieten Unterstützung bei pflegebedürftigen Angehörigen

Auch das Thema Pflege findet bisher wenig Beachtung bei mittelständischen Arbeitgebern. Nur rund 6 % der kleinen und mittleren Unternehmen bieten ihren Beschäftigten hier Unterstützung an, beispielsweise durch Beratung oder Freistellung. Weitere 4 % planen, entsprechende Maßnahmen

kurzfristig umzusetzen. Eine gesetzliche Verpflichtung, Mitarbeiter für einen längeren Zeitraum ganz oder teilweise freizustellen, um nahe Angehörige zu pflegen, gibt es nur für Unternehmen mit mehr als 15 Beschäftigten (siehe Textbox). Mit dem fortschreitenden demografischen Wandel und einer alternden Erwerbsbevölkerung dürfte das Interesse an Unterstützung langfristig jedoch wachsen. Denn die Wahrscheinlichkeit, dass Beschäftigte sich um pflegebedürftige Angehörige kümmern müssen – beispielsweise die Eltern oder den Lebenspartner – ist umso höher, je älter die Beschäftigten sind. Im Mittelstand waren bereits 2016 rund 21 % der Beschäftigten älter als 54 Jahre – mit steigender Tendenz.¹⁶

Aufholbedarf beim Thema Gleichberechtigung

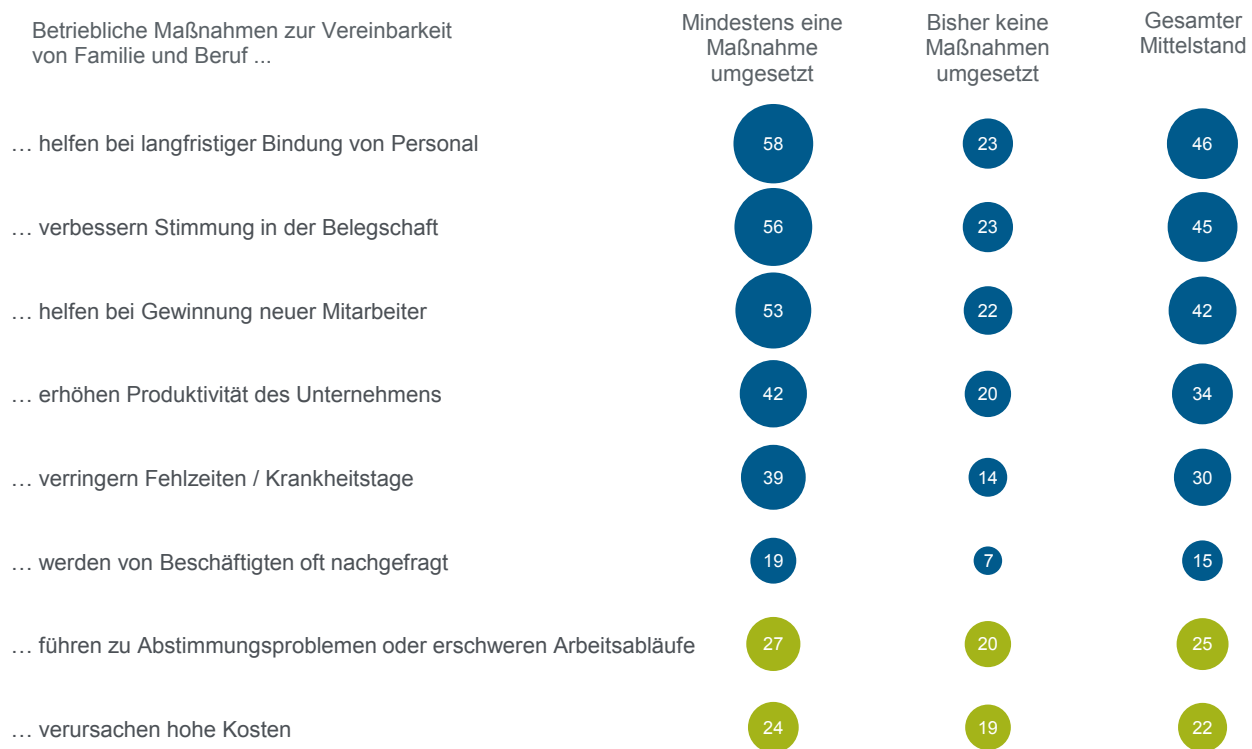
Der Global Gender Gap Report hat zuletzt festgestellt, dass Deutschland bei der Gleichberechtigung von Frauen und Männern international zu den zehn am weitesten fortgeschrittenen Ländern zählt – allerdings nicht im Bereich der wirtschaftlichen Teilhabe von Frauen, wo Deutschland auf Platz 48 von 153 Ländern landet.¹⁷ Dies ist nicht zuletzt auf geschlechterspezifische Lohnungleichheit und den geringen Anteil von Frauen in Führungspositionen zurückzuführen.

Auch im Mittelstand ist der Anteil der Chefinnen, wenngleich höher als in vielen DAX-Unternehmen, noch immer gering. Eine Frau an der Spitze ist nur bei rund 16 % aller kleinen und mittleren Unternehmen zu finden.¹⁸ Eine gezielte Förderung von Mitarbeiterinnen gibt es dennoch in weniger als einem von zehn Unternehmen. Und nicht einmal eines von zwanzig Unternehmen im Mittelstand ermutigt auch Väter, Elternzeit, Teilzeit oder Homeoffice zu nutzen (Grafik 2). Hier könnten viele Mittelständler deutlich mehr tun.

Gesetzliche Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Mittelstand

- Nach dem **Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz** haben Eltern Anspruch auf eine Auszeit von bis zu drei Jahren vom Berufsleben zur Betreuung und Erziehung ihrer Kinder im Alter von unter acht Jahren. Dieser Anspruch besteht unabhängig von der Unternehmensgröße. Der Arbeitgeber ist während der Elternzeit nicht dazu verpflichtet, ein Gehalt zu zahlen. Es besteht jedoch ein besonderer Kündigungsschutz.
- Beschäftigte in Elternzeit haben unter bestimmten Voraussetzungen einen Anspruch auf eine Teilzeitbeschäftigung zwischen 15 und 30 Stunden pro Woche. Dies gilt allerdings nur in Unternehmen mit mehr als 15 Beschäftigten und nur dann, wenn keine dringenden betrieblichen Gründe gegen Teilzeit sprechen.
- Das **Teilzeit- und Befristungsgesetz** regelt die Ansprüche von Arbeitnehmern auf eine Verringerung der Arbeitszeit unabhängig von Betreuungs- oder Pflegeaufgaben. Ein Anspruch auf zeitlich unbegrenzte Teilzeitarbeit besteht jedoch nur gegenüber Unternehmen mit mehr als 15 Beschäftigten. Ein Recht auf zeitlich begrenzte Teilzeitarbeit zwischen einem und fünf Jahren (die so genannte Brückenteilzeit) besteht nur in Unternehmen mit mehr als 45 Beschäftigten. Unternehmen können Teilzeitarbeit aus betrieblichen Gründen ablehnen, beispielsweise wenn dadurch die Organisation, der Arbeitsablauf oder die Sicherheit im Betrieb wesentlich beeinträchtigt werden.
- Das **Gesetz zur besseren Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf**, das **Pflegezeitgesetz** und das **Familienpflegezeitgesetz** regeln, unter welchen Voraussetzungen Arbeitnehmer eine Auszeit vom Beruf zur Pflege naher Angehöriger nehmen können. Unabhängig von der Unternehmensgröße besteht bei einer akuten Pflegesituation der Anspruch, der Arbeit bis zu zehn Arbeitstage fernzubleiben. Im Rahmen der Pflegezeit müssen Unternehmen mit mehr als 15 Beschäftigten Arbeitnehmer bis zu sechs Monate ganz oder teilweise von der Arbeit freistellen. Eine Freistellung von bis zu 24 Monaten im Rahmen der Familienpflegezeit ist nur für Unternehmen mit mehr als 25 Beschäftigten verpflichtend. Auch hier besteht ein besonderer Kündigungsschutz für Arbeitnehmer.

Grafik 3: Langfristige Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines der wichtigsten Motive



Anmerkung: Anteil der mittelständischen Unternehmen mit mindestens einem Beschäftigten, die der Aussage zustimmen, in Abhängigkeit davon, ob sie mindestens eine betriebliche Maßnahme zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf umgesetzt haben. Mit der Anzahl der Unternehmen hochgerechnete Werte. Angaben in Prozent für das Jahr 2018.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2018

Fachkräftesicherung ein zentrales Motiv für familienorientierte Personalpolitik

Familienfreundliche Arbeitsbedingungen dürften vor allem im Interesse der Beschäftigten sein – knapp 32 Mio. im deutschen Mittelstand. Sie bieten aber auch einen Mehrwert für die Unternehmen, die damit im Wettbewerb um Fachkräfte punkten können. Rund 53 % der Mittelständler, die bereits betriebliche Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf umgesetzt haben, stimmen zu, dass diese ihnen bei der Gewinnung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter helfen (Grafik 3). Ein noch größerer Anteil von 58 % der engagierten Unternehmen sieht familienfreundliche Arbeitsbedingungen als Instrument zur langfristigen Bindung von Personal.

Fachkräftesicherung ist somit ein zentrales Motiv bei der Gestaltung familienfreundlicher Arbeitsbedingungen. Das zeigt sich auch darin, dass sich Mittelständler, die in den kommenden Jahren Schwierigkeiten bei der Suche nach Fachkräften erwarten, deutlich häufiger für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf engagieren. Mehr als 71 % dieser Unternehmen haben bereits entsprechende Maßnahmen umgesetzt – im Vergleich zu 58 % der Unternehmen, die keine Schwierigkeiten erwarten und 50 % der Unternehmen, die voraussichtlich keine Stellen für Fachkräfte zu besetzen haben.¹⁹

Mehr als die Hälfte der Mittelständler sieht höhere Arbeitszufriedenheit durch bessere Vereinbarkeit

Kleine und mittlere Unternehmen, die betriebliche Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf umgesetzt haben, stellen mehrheitlich eine bessere Stimmung in der Belegschaft fest. Rund 39 % der Mittelständler, die sich für familienfreundliche Arbeitsbedingungen einsetzen, sind zudem davon überzeugt, dass dadurch Fehlzeiten und Krankheitstage von Beschäftigten verringert werden. Beschäftigte sind in diesem Fall möglicherweise seltener gezwungen, sich selbst krank zu melden, um ein krankes Kind zu versorgen. Gleichzeitig dürfte die Arbeitszufriedenheit insgesamt steigen, wenn Familie und Beruf besser in Einklang zu bringen sind. Und eine höhere Arbeitszufriedenheit kann sich wiederum positiv auf die Produktivität eines Unternehmens auswirken, wie verschiedene empirische Studien belegen.²⁰ Dies schätzen auch viele Mittelständler so ein. Etwa 42 % der Unternehmen, die flexible Arbeitszeiten, Homeoffice oder ähnliches anbieten, sehen dadurch Produktivitätsgewinne.

Eine familienfreundliche Personalpolitik ist damit nicht nur zum Nutzen der Beschäftigten, sondern hilft auch den Unternehmen. Druck vonseiten der Beschäftigten ist aus Sicht der Mittelständler nur ein untergeordnetes Motiv für betriebliche Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Interessant ist hier, dass nur 7 % aller Unternehmen, die noch keinerlei Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf umgesetzt haben, einen Bedarf bei den Beschäftigten se-

hen. Ein wichtiger Grund dafür dürfte die Abstimmung mit den Füßen sein – Beschäftigte, denen ein flexibles Arbeiten wichtig, dies aber bei ihrem bisherigen Arbeitgeber nicht möglich ist, wechseln über kurz oder lang in ein familienfreundlicheres Unternehmen.

Abstimmungsprobleme und hohe Kosten werden als negative Aspekte wahrgenommen

Eine bessere Vereinbarkeit hat aus Unternehmenssicht jedoch nicht nur Vorteile. Mehr als ein Viertel aller Unternehmen, die entsprechende Maßnahmen umgesetzt haben, sehen darin einen Grund für vermehrte Abstimmungsprobleme und erschwerte Arbeitsabläufe. Fast genauso viele von ihnen geben an, dass ihr Engagement für Familienfreundlichkeit hohe Kosten verursacht (Grafik 3). Die positiven Aspekte scheinen bei diesen Unternehmen dennoch zu überwiegen.

Anders verhält es sich bei Unternehmen, die bisher keine Schritte in Richtung bessere Vereinbarkeit gemacht haben. Das Kostenargument wiegt bei ihnen ähnlich stark – allerdings sind sie weitaus weniger vom Nutzen einer familienfreundlichen Personalpolitik überzeugt. Dies dürfte auch auf ihre geringe Wachstumsorientierung zurückzuführen sein, die das Thema Personalgewinnung in den Hintergrund rücken lässt: Nur 10 % der Unternehmen, die keine Maßnahmen für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf umgesetzt haben, haben im Zeitraum 2015–2017 Innovationen eingeführt und nur 25 % von ihnen haben im Jahr 2017 Investitionen getätigt. Mehr als drei Viertel erwarten gleich bleibende oder sogar sinkende Umsätze in den kommenden drei Jahren. Von den stärker familienorientierten Mittelständlern haben dagegen 33 % innoviert und mehr als 48 % investiert, und weit mehr als 40 % von ihnen erwarten steigende Umsätze in den nächsten Jahren.

Das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf dürfte weiter an Bedeutung gewinnen

Nahezu jeder zweiter Mittelständler sieht den zunehmenden Fachkräftemangel als eines der größten Risiken für Wachstum und Wohlstand in Deutschland. Kaum ein anderes Thema treibt kleine und mittlere Unternehmen so stark um.²¹ Die Zahl der offenen Stellen ist zwischen 2014 und 2018 um 45 % gestiegen,²² und Prognosen gehen davon aus, dass

die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter bis 2030 um 3,9 auf 45,9 Mio. Menschen sinken wird.²³ Familienorientierte Arbeitsbedingungen werden für Unternehmen im Wettbewerb um Fachkräfte in der Zukunft noch wichtiger werden – auch deshalb, weil eine gute Vereinbarkeit auch für Väter immer wichtiger wird.

Die Digitalisierung eröffnet neue Chancen

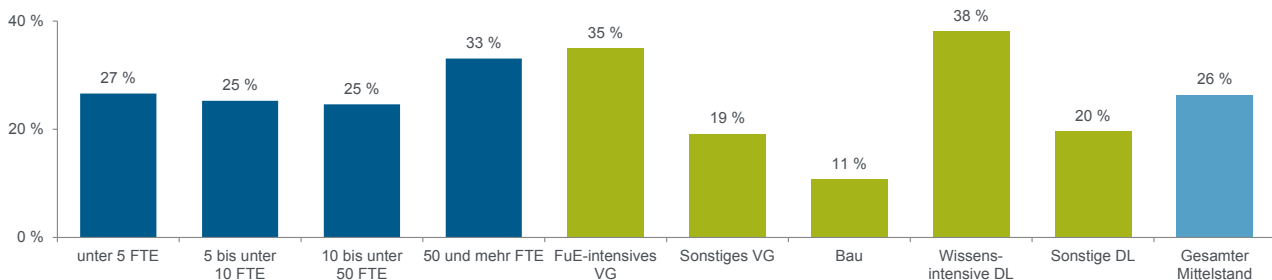
Gleichzeitig birgt die Digitalisierung Potenziale, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf weiter zu verbessern. Dies gilt im privaten, aber auch im beruflichen Umfeld. Die zunehmende Vernetzung und die verstärkte Nutzung digitaler Technologien, die einen Zugriff auf relevante Informationen unabhängig vom Aufenthaltsort ermöglichen, dürften vor allem in wissensintensiven Branchen Chancen bieten.²⁴ Entsprechend optimistisch sind Mittelständler aus dem wissensintensiven Dienstleistungssektor und dem forschungs- und entwicklungsintensiven Verarbeitenden Gewerbe. Rund jedes vierte Unternehmen geht hier davon aus, dass die Implementierung familienfreundlicher Arbeitsbedingungen durch die Digitalisierung leichter wird (Grafik 4). Weniger zuvorsichtig sind dagegen Mittelständler in Branchen mit einem hohen Anteil manueller Aufgaben, beispielsweise in der Holz- und Metallbearbeitung, im Hoch- und Tiefbau, im Einzelhandel, im Transportgewerbe oder bei Reinigungsdiensten.

Impulse braucht es auch vonseiten der Politik

Vor allem wachstumsorientierte Unternehmen sehen in familienorientierten Arbeitsbedingungen wichtige Vorteile im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte und setzen diese auch über gesetzliche Vorgaben hinaus um. Zeitliche und räumliche Flexibilität stehen dabei an erster Stelle. Ausbaupotenzial besteht jedoch insbesondere im Bereich der Kinderbetreuung und bei der Unterstützung pflegender Angehöriger. Mehr tun könnten viele Mittelständler auch beim Thema Gleichberechtigung. Dazu gehört insbesondere auch die Ermütigung von Vätern zu einer partnerschaftlichen Aufgabenteilung.

Einige, vor allem kleinere Unternehmen setzen sich insgesamt nur wenig für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein – sei es, weil die Gewinnung neuer Mitarbeiter für sie

Grafik 4: Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird durch die Digitalisierung zunehmend einfacher



Anmerkung: Anteil der mittelständischen Unternehmen mit mindestens einem Beschäftigten, die der Aussage „Betriebliche Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden durch die Digitalisierung zunehmend einfacher umzusetzen“ zustimmen. Mit der Anzahl der Unternehmen hochgerechnete Werte. Größenklassen auf Basis von Vollzeitäquivalent-Beschäftigten (FTE). Angaben für das Jahr 2018.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2018

nicht vordringlich ist, oder aber weil betriebliche Gegebenheiten die Einführung flexibler Arbeitszeiten oder anderer Maßnahmen sehr schwierig machen. Nicht umsonst sind kleinere Unternehmen von verschiedenen gesetzlichen Regelungen, beispielsweise zur Brückenteilzeit oder Familienpflegezeit, ausgenommen.

Hier braucht es umso mehr Unterstützung durch die Politik. Ein weiterer Ausbau bedarfsgerechter und bezahlbarer Betreuungsmöglichkeiten nicht nur für Klein-, sondern auch für Grundschulkinder ist dabei ein zentrales Thema. So ist beispielsweise eine Vollzeitätigkeit im Einzelhandel mit den Öffnungszeiten von Kindertagesstätten noch immer kaum vereinbar, genauso wenig wie Schicht- und Wochenenddienste von Ärztinnen oder Krankenpflegern. Zudem sollten

die finanziellen Anreize für eine partnerschaftliche Aufgabenteilung in Familie und Beruf gestärkt werden. Insbesondere im unteren Einkommensbereich könnte eine höhere Lohnersatzrate Elternzeit für Väter attraktiver machen – und Müttern einen schnelleren Wiedereinstieg in den Beruf ermöglichen.²⁵ Aber auch den kulturellen Wandel hin zu einer stärkeren Familienorientierung in den Unternehmen kann die Politik unterstützen.

Eine stärkere Ausnutzung des Fachkräftepotenzials in Deutschland ist ein wichtiger Baustein, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Der jüngste Fachkräftegipfel der Bundesregierung hat dies noch einmal bestätigt. Eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf – auch im Mittelstand – ist hierfür eine wichtige Voraussetzung.

Folgen Sie KfW Research auf
Twitter.

Oder abonnieren Sie unseren kostenlosen E-Mail-Newsletter, und Sie verpassen keine Publikation.

Zur Anmeldung

¹ Angaben des Statistischen Bundesamts für das Jahr 2018 auf Basis des Mikrozensus. Nach einer Umfrage des Instituts für Demoskopie Allensbach sahen im Jahr 2016 rund 79 % der Bevölkerung über 16 Jahre die Familie als ihren wichtigsten Lebensbereich an. Der Freundeskreis stand mit rund 10 % an zweiter Stelle. Vgl. Prognos (2016): Zukunftsreport Familie 2030, Berlin.

² Angaben des Statistischen Bundesamtes für das Jahr 2016 auf Basis des Mikrozensus. Vgl. Keller, M. und I. Kahle (2018): Realisierte Erwerbstätigkeit von Müttern und Vätern zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, WISTA (3) 2018, Wiesbaden.

³ Vgl. Rothgang, H. und R. Müller (2018): Pflegereport 2018, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse, Band 12, Berlin.

⁴ Vgl. OECD (2017): Dare to Share – Deutschlands Weg zur Partnerschaftlichkeit in Familie und Beruf, Paris.

⁵ Vgl. Schwartz, M. (2019): **KfW-Mittelstandspanel 2019 – Rekordjahr im Rücken, dunkle Wolken voraus – Unternehmen zwischen Bestmarken und Abwärtssorgen**, KfW Research.

⁶ Vgl. hierzu Lauber, V., Reiter, S. und J. Storck (2015): Familienfreundlichkeit in Unternehmen – Status Quo in Deutschland und Forschungsstand, DIW Roundup 77, Berlin.

⁷ Nicht berücksichtigt in der Analyse werden Selbstständige ohne angestellte Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, für die betriebliche Vereinbarkeitsmaßnahmen zumindest formal keine Rolle spielen. Die Unternehmerinnen und Unternehmer entscheiden in diesem Fall nur für sich selbst, wieviel sie arbeiten und wann sie sich Zeit für die Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen nehmen möchten.

⁸ Vgl. OECD (2017), a. a. O.

⁹ Vgl. ebd.

¹⁰ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2015): Zu Hause Arbeiten – Chancen der Digitalisierung für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Berlin.

¹¹ Insbesondere in Großstädten haben viele mittelständische Unternehmen Beschäftigte, die pendeln und dabei einen mindestens 30-minütigen Arbeitsweg zurücklegen. Siehe hierzu Leifels, A. (2019): **Weniger Fachkräfteprobleme in Großstädten – mehr Pendler und Zugezogene**, Volkswirtschaft Kompakt Nr. 181, KfW Research.

¹² Vgl. Frodermann, C., Bächmann, A.-C., Hagen, M., Grunow, D. und D. Müller (2018): Mütter kehren schneller zu familienfreundlichen Arbeitgebern zurück, IAB-Kurzbericht 18/2018.

¹³ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen – Kosten-Nutzen-Analyse, Berlin.

¹⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt (2019): Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe, Wiesbaden.

¹⁵ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2019): Kindertagesbetreuung Kompakt – Ausbaustand und Bedarf 2018, Berlin.

¹⁶ Vgl. Leifels, A. (2016): **Tafelsilber oder altes Eisen? Ältere Beschäftigte im Mittelstand**, Fokus Volkswirtschaft Nr. 122, KfW Research.

¹⁷ Vgl. World Economic Forum (2019): Global Gender Gap Report 2020, Genf.

¹⁸ Vgl. Schwartz, M. (2020): **Cheffinnen im Mittelstand: Anteil der Frauen in Führung steigt nur leicht**, Volkswirtschaft Kompakt Nr. 189, KfW Research sowie Abel-Koch, J. (2019): **Frauen stellen mehr als die Hälfte aller Beschäftigten im Mittelstand**, Fokus Volkswirtschaft Nr. 263, KfW Research.

¹⁹ Zum Fachkräftemangel im Mittelstand siehe auch Leifels, A. (2018): **Viele Stellen, wenige Bewerber: Der Mittelstand erwartet Fachkräftemangel**, Fokus Volkswirtschaft Nr. 232, KfW Research.

²⁰ Siehe unter anderem Böckermann, P. und Ilmakunnas, P. (2012): The job-satisfaction-productivity nexus: A study using matched survey and register data, *ILR Review*, Vol. 65(2), S. 244–262 sowie Zelenski, J. M., Murphy, S. A. und D. A. Jenkins (2008): The happy-productive worker thesis revisited, *Journal of Happiness Studies*, Vol. 9, S. 521–537.

²¹ Repräsentativ hochgerechnetes Ergebnis auf Basis einer Sonderbefragung von knapp 2.000 Mittelständlern im Rahmen des KfW-Mittelstandspanels im September 2019. Rund 47 % der Mittelständler sehen den zunehmenden Fachkräftemangel als eines der drei größten unter 13 möglichen Risiken für die deutsche Konjunktur. Damit steht zunehmender Fachkräftemangel an zweiter Stelle hinter zunehmendem Protektionismus und globalen Handelskonflikten, die 49 % der Mittelständler als eines der größten Risiken sehen.

²² Berechnungen des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung (KOFA) auf Basis der IAB-Stellenerhebung und Sonderauswertungen der Bundesagentur für Arbeit, <https://www.kofa.de/fachkraefteengaesse-verstehen/auf-einen-blick>

²³ Zahlen des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales.

²⁴ Siehe dazu unter anderem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2016): Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Berlin sowie Hammermann, A. und O. Stettes (2016): Familienfreundliche Arbeitswelt im Zeichen der Digitalisierung, *IW-Trends* 4.2016, Köln.

²⁵ Vgl. Samtleben, C., Schäper, C. und K. Wrohlich (2019): Elterngeld und Elterngeld Plus: Nutzung durch Väter gestiegen, Aufteilung zwischen Müttern und Vätern aber noch sehr ungleich, *DIW Wochenbericht* 35/2019, Berlin.