

Fachkräftepotenziale heben – wie binden Unternehmen weibliche Mitarbeitende

Female employee retention als Schlüssel zur Transformation

Michaela Hermann

Project Manager

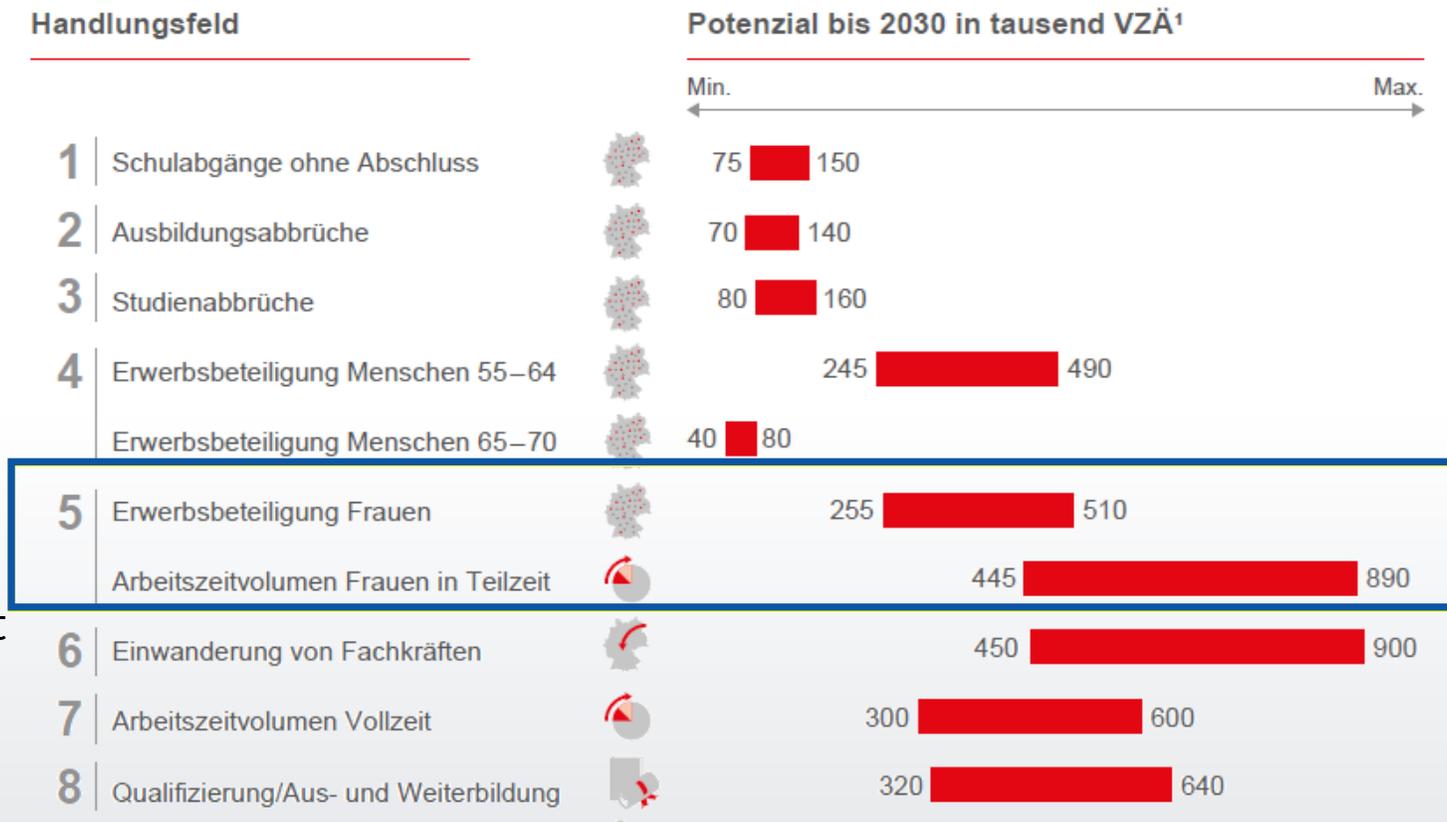
Nachhaltige Soziale Marktwirtschaft

Nadya & Phillips Herausforderung ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe.

Mehr Teilhabe von Frauen am Erwerbsleben schafft Gerechtigkeit und Entwicklungschancen auf individueller Ebene ...

... und stellt den **größten inländischen Hebel zur Bekämpfung des Fachkräftemangels** dar.

Denn: Zwar sind Frauen nach Anzahl der „Köpfe“ gut in den Arbeitsmarkt integriert (Erwerbstätigenquote 77,6 %), aber nicht, wenn es um das Arbeitsvolumen („Zeit“) geht (Teilzeitquote 49 %).

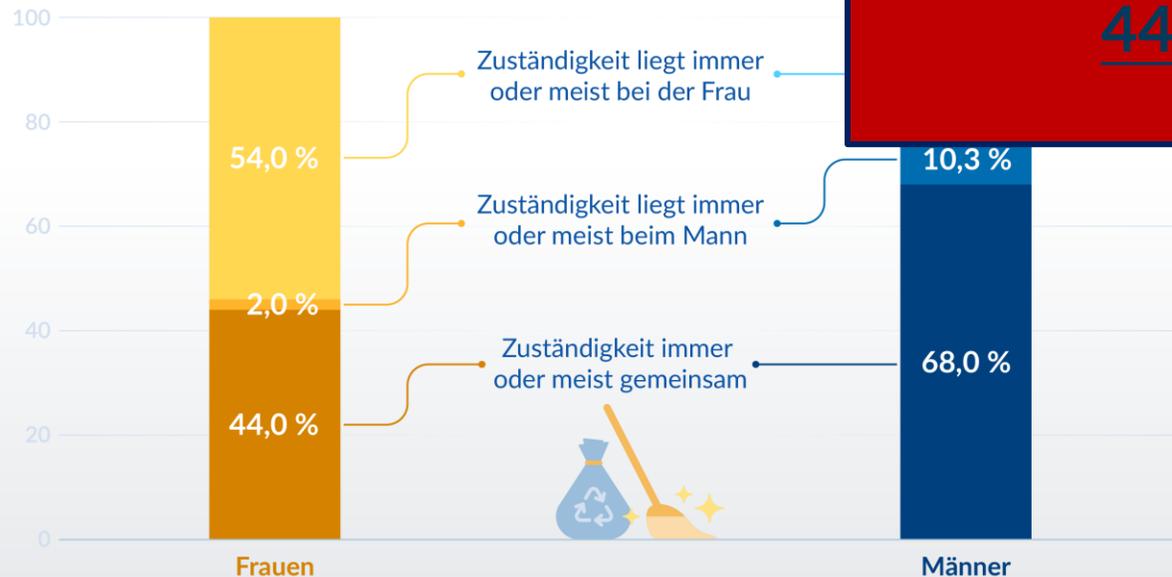


Quelle: Terzenbach: Strategien der BA zur Fachkräftesicherung, 2019

Aber: Das Zeitbudget ist begrenzt. Denn Frauen übernehmen den Großteil der Sorgearbeit zu Hause – auch, wenn sich beide Partner:innen verantwortlich sehen.

Männer empfinden Zuständigkeit für Haushaltsaufgaben deutlich gleichverteilter als Frauen

Einschätzungen der Zuständigkeiten für Haushaltsaufgaben im Paar



Männer überschätzen ihren Beitrag zur Haushaltsarbeit

erleistete Wochenstunden für Haushaltsaufgaben nach Geschlecht unter gemeinsamer Zuständigkeit der befragten Person

Gender Care Gap:
44,3 %



Anmerkung: Die Grafik zeigt die Ergebnisse einer Clusteranalyse zur Fragestellung „Wer macht die folgenden Dinge in Ihrem Haushalt/Ihrer Familie?“. Quelle: Kümmerling et al. (2025). Spannungsfeld Vereinbarkeit: Arbeitsaufteilung, Geschlechterrollen und Aushandlung im Paarkontext. Bertelsmann Stiftung.

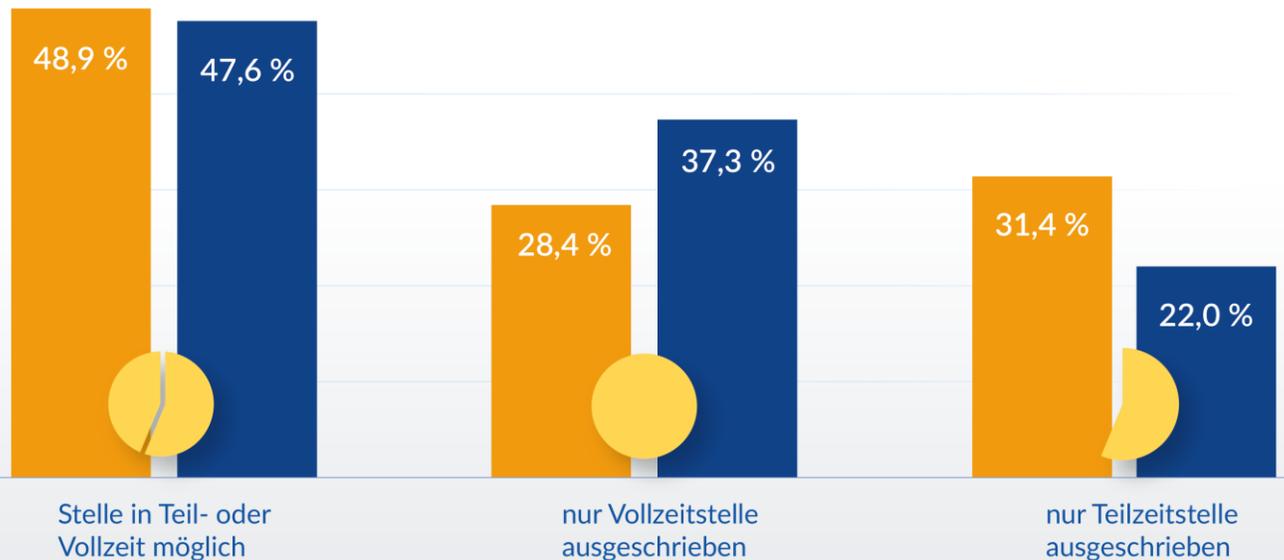
Quelle: Kümmerling et al. (2025). Spannungsfeld Vereinbarkeit: Arbeitsaufteilung, Geschlechterrollen und Aushandlung im Paarkontext. Bertelsmann Stiftung.

Das drückt sich in den Arbeitszeitpräferenzen aus: Vollzeitstellen sind weniger gefragt als Flexibilität im Umfang.

Die klassische Vollzeitstelle ist nicht die erste Wahl - mehr Flexibilität ist gewünscht

Präferenzen von Frauen und Männern in Hinblick auf ihren Arbeitszeitumfang.

■ Frauen ■ Männer



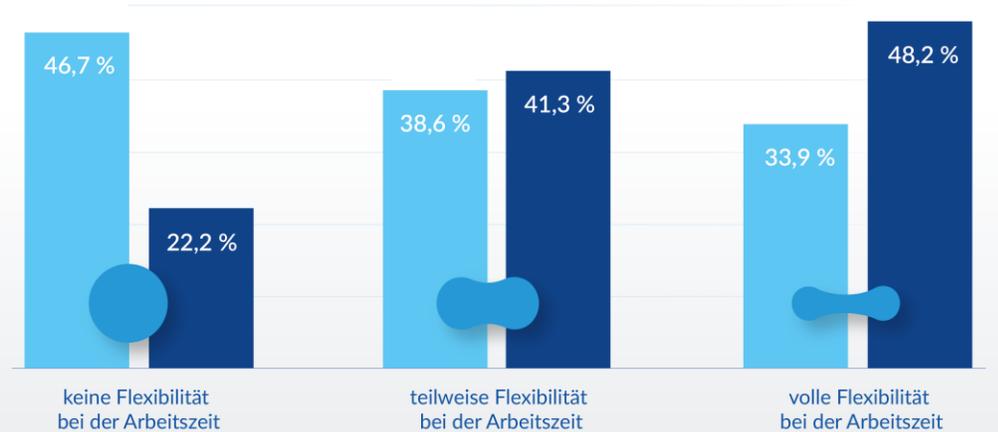
Quelle: Jansen et al. (2024). Spannungsfeld Vereinbarkeit: Arbeitszeit- und Jobpräferenzen von Menschen mit Sorgeverantwortung. Bertelsmann Stiftung.

| BertelsmannStiftung

Im Schichtdienst zählt Verlässlichkeit - geregelte Arbeitszeiten gewünscht

Präferenzen von Personen mit und ohne Schichtarbeit in Hinblick auf die Flexibilität ihrer Arbeitszeiten.

■ Schichtarbeit ■ keine Schichtarbeit



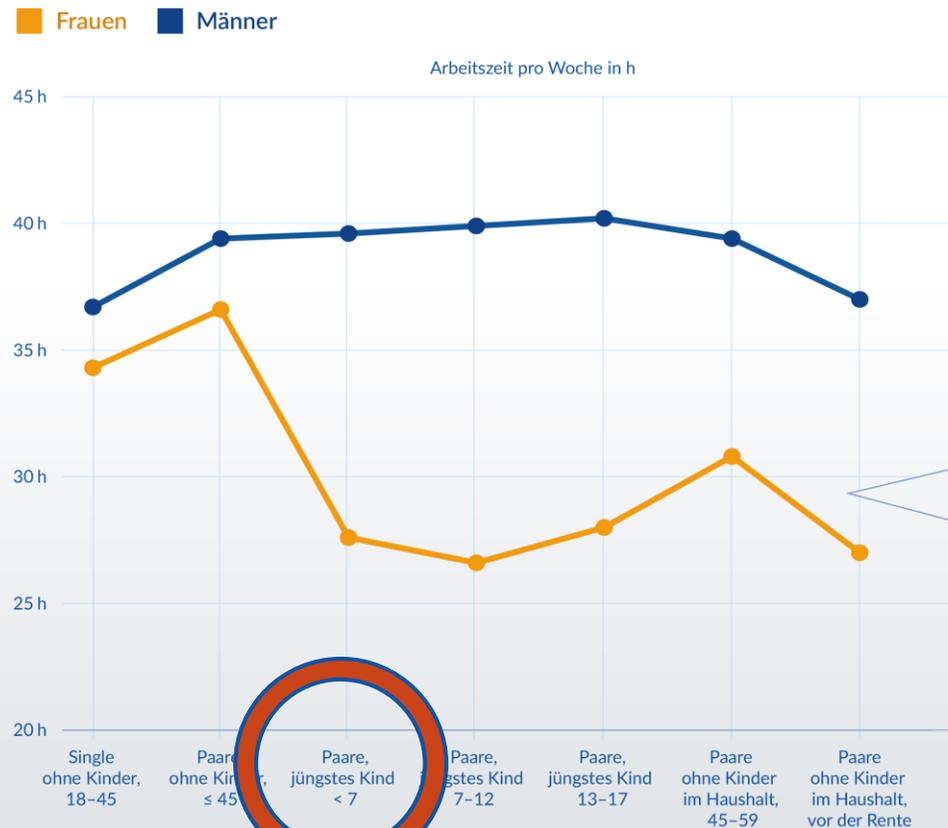
Quelle: Jansen et al. (2024). Spannungsfeld Vereinbarkeit: Arbeitszeit- und Jobpräferenzen von Menschen mit Sorgeverantwortung. Bertelsmann Stiftung.

| BertelsmannStiftung

Die Reduzierung des Erwerbsumfangs hat langfristige Folgen für die Arbeitsmarktteilhabe von Frauen.

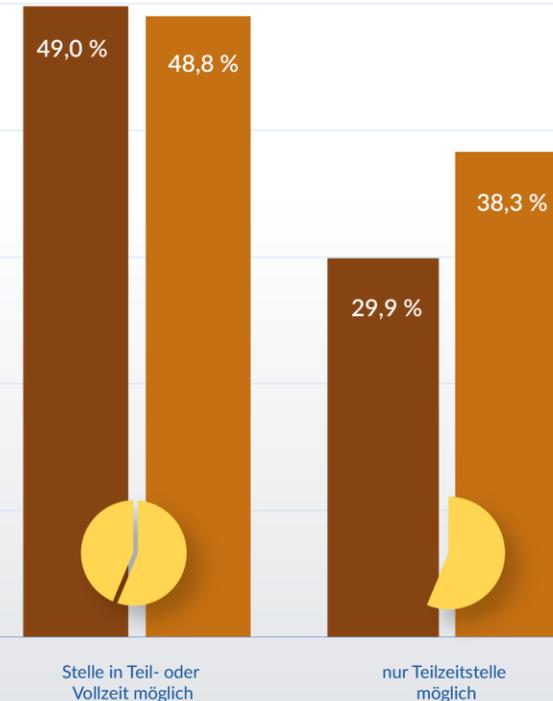
Aus der Teilzeitfalle durch Zeitsouveränität

Auch nach der Kinderphase arbeiten Frauen meist weiter in geringem Erwerbsumfang ("Teilzeitfalle"),...



...obwohl Teilzeitstellen nicht erste Wahl sind - Flexibilität im Umfang ist gewünscht.

■ Frauen, jüngstes Kind > 12 oder ohne Kind
■ Frauen, jüngstes Kind ≤ 12



Quelle: Kümmerling, A. (2024). Arbeitszeit, Elternschaft und Wohlbefinden: Auswirkungen und Wirklichkeit. IAQ-Report 2024-05. Duisburg: Institut Arbeit und Qualifikation.

Quelle: Jansen et al. (2024). Spannungsfeld Vereinbarkeit: Arbeitszeit- und Jobpräferenzen von Menschen mit Sorgeverantwortung. Bertelsmann Stiftung.

Attraktivitätsfaktor: Familienfreundlichkeit

“96% der Arbeitnehmer:innen mit Kindern unter 15 sind familienfreundliche Angebote des Arbeitgebers wichtig” [\(BMFSFJ\)](#)

“Nur 19 Prozent aller familienfreundlichen Arbeitgeber leiden unter zu hoher Fluktuation. Bei Unternehmen, die **keinen besonderen Wert auf Familienfreundlichkeit legen** liegt der Anteil bei 30 Prozent” [\(IW Köln\)](#)

„Höhere Rückkehrraten: Mütter kehren **schneller zu familienfreundlichen Arbeitgebern** zurück” [\(IAB\)](#)

“Wenn Unternehmen auf Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit setzen, können sie **Renditen bis zu 40 Prozent auf getätigte Investitionen** erzielen” [\(BMFSFJ\)](#)

„So haben Unternehmen mit mehr **Frauen in Führungspositionen weltweit eine um 39% höhere Wahrscheinlichkeit, überdurchschnittlich profitabel zu sein**, als Unternehmen mit der geringsten Diversität” [\(McKinsey\)](#)

Attraktivitätsfaktoren: Lebensphasenorientierung und gezielte Unterstützungsmaßnahmen

- **Signaling, employer branding:** Bewusstsein für Signalwirkung in Stellenanzeigen und beim Recruiting entwickeln -> Neue Bewerbendenpools und damit Potenziale und Kompetenzen
 - Gendergerechte Sprache, das Erwähnen flexibler Arbeitszeiten und Nennung weiblicher Rollenbilder
 - Zeitsouveränität und Mitbestimmung signalisieren: Erwerbs- und Sorgearbeit auf Augenhöhe austarieren und mögliche Abstockungs-, aber auch Aufstockungsphasen besprechen
 - Dynamische, lebensphasenorientierte Personalpolitik als Mindset begreifen und nach Innen und Außen strahlen

Familienfreundlichkeit macht Stellenangebote attraktiver

Präferenzen von Frauen und Männern in Hinblick auf ihren Arbeitszeitumfang.



Quelle: Jansen et al. (2024), Spannungsfeld Vereinbarkeit: Arbeitszeit- und Jobpräferenzen von Menschen mit Sorgeverantwortung. Bertelsmann Stiftung.

| BertelsmannStiftung

Attraktivitätsfaktoren: Lebensphasenorientierung und gezielte Unterstützungsmaßnahmen

- **Mitarbeiterorientierte, gesundheitsfördernde und zielgruppenspezifische Arbeitszeitmodelle:**
 - Kurzfristig: Rücksicht auf Abholzeiten und familiäre Belastungspitzen nehmen
 - Mittelfristig: Sorgearbeit nicht als Negativum für Karriere begreifen
 - Langfristig: Vollzeitnorm re-evaluieren: was ist mein ideal worker?
- Bewusstsein für tätigkeits- und zielgruppenspezifische Unterschiede stärken: Verlässlichkeit im Schichtdienst, Planbarkeit für Mitarbeitende mit Pflegeverantwortung
- → **Langfristiger Wettbewerbsvorteil:** Sowohl in Bezug auf die Zufriedenheit und Gesundheit der existierenden Mitarbeiter:innen, als auch durch die höhere Attraktivität der Tätigkeit bei möglichen Bewerber:innen

Best Practices:

Bosch: Job Sharing Portal ‚Jobconnector‘, also Vermittlungsbörse für Bewerber:innen, die sich eine Vollzeitstelle teilen wollen (Top-Sharing)

Pilotprojekt 4-Tage-Woche (Münster, 2024): Reduktion der Wochenstunden von 45 Unternehmen

- Ergebnisse: Bessere Vereinbarkeit Familie und Beruf, sowie erhöhtes mentales und körperliches Wohlbefinden
- 73% der Unternehmen behielten die 4-Tage-Woche bei

Attraktivitätsfaktoren: Lebensphasenorientierung und gezielte Unterstützungsmaßnahmen

- **Nutzung bereits bestehender Modelle** wie Elternzeit, Familienpflegezeit oder Brückenteilzeit - insbesondere auch für Männer – und Ergänzung um weitere **betriebliche Modelle, während Politik (Elternzeitreform, Familienstartzeit) auf sich warten lässt**
- Karrierewege als flexibel verstehen, damit Mitarbeiter:innen auch nach Arbeitszeitreduzierungen in bestimmten Lebensphasen **ohne Nachteile wieder aufstocken** können
 - **Re-Boarding-Prozesse** streamlinen: Karriere auch nach Sorgepause gezielt unterstützen
 - **Vorbildfunktion:** Höhere Inanspruchnahme durch Beschäftigte, wenn Führungskräfte Vereinbarkeit vorleben
- **Väter mitdenken** – Vereinbarkeitsangebote offensiv auch an Männer (mit Sorgeverantwortung) ausspielen

Best Practices:

Roche: inzentiviert gemeinsame vollzeitnahe Teilzeit (28-32 Std.) von Eltern

→ langfristige Mitarbeiterbindung durch Anreizsetzung gleichmäßiger Aufteilung der Sorgearbeit (80/80 statt 100/50)

Henkel: Familienstartzeit: 8 Wochen Aufstockung auf volles Gehalt bei Inanspruchnahme von Elternzeit

- **Familienfreundliche Angebote:** z.B. steuerfreie Kita-Zuschüsse

Analyse & Monitoring: Evaluation der Instrumente

- Regelmäßige Mitarbeitendenbefragungen, Feedbackgespräche und Auswertung relevanter Kennzahlen
- Belegschaft, Gremien & Entscheider:innenpositionen: Impulse von Frauen mitnehmen! („Quoten“)
- **Beispiele Wirkungsmessung & Erfolgsindikatoren:**
 - **Mitarbeitendenzufriedenheit:** Verbesserung der Work-Life-Balance und des allgemeinen Wohlbefindens
 - **Nutzung der Maßnahmen:** Anteil der Mitarbeitenden, die die familienfreundlichen Angebote aktiv in Anspruch nehmen
 - **Rückkehrquote und -dauer nach Elternzeit:** Zunahme der Zahl von Rückkehrer*innen und eine schnellere Wiedereingliederung ins Arbeitsumfeld (Väter mitdenken!)
 - **Fluktuationsrate:** Rückgang der Kündigungsraten bei Mitarbeitenden mit familiären Verpflichtungen
 - **Karriereentwicklung:** Steigerung der Beförderungsraten von Mitarbeitenden mit Familienverantwortung
 - **Fehlzeitenreduktion:** Senkung der krankheitsbedingten Ausfälle, besonders in Verbindung mit familiären Belastungen

→ Kontinuierliche Anpassung & Weiterentwicklung - Ableitung konkreter Verbesserungsmaßnahmen



Zurück zu Nadya und Phillip ...

Stellen Sie sich den Aushandlungsprozess eines jungen Paares vor, das sich Kinder wünscht. Es handelt sich um **Nadya und Phillip**. Beide sind Vollzeit beschäftigt und wollen sich die Erwerbs- und Carearbeit partnerschaftlich aufteilen.

- Nadya und Phillip entscheiden sich dazu, ein **traditionelles Modell der Aufgabenteilung zu leben**.
 - Nadya wird weiterhin weniger verdienen.
 - Die Erwerbsbiographie von Nadya erholt sich nicht.
 - Beide leiden unter der Belastung.

Und wie betrifft das die gesamte Gesellschaft?

... und damit zurück zu uns allen.

Geld

Zeit

Kultur

Erwerbsumfang von Frauen
bleibt gering

Fehlende Fachkräfte- und
Kompetenzpotenziale

Gender Pension Gap und
Altersarmut

Mismatching am Arbeitsmarkt
(Erwerbs- und Carearbeit)

Belastungseffekte auf alle Geschlechter

Motherhood Lifetime Penalty

Wettbewerbsfähigkeit des
Standorts DE

Tragfähigkeit der
Sozialsysteme

Eine innovative, wettbewerbsfähige und nachhaltige Wirtschaft fußt auf einem flexiblen und dynamischen Arbeitsmarkt, der Teilhabe und Aufstiegschancen ermöglicht.

**Alle müssen sich ändern, „
damit Frauen (...) anders
arbeiten können.**

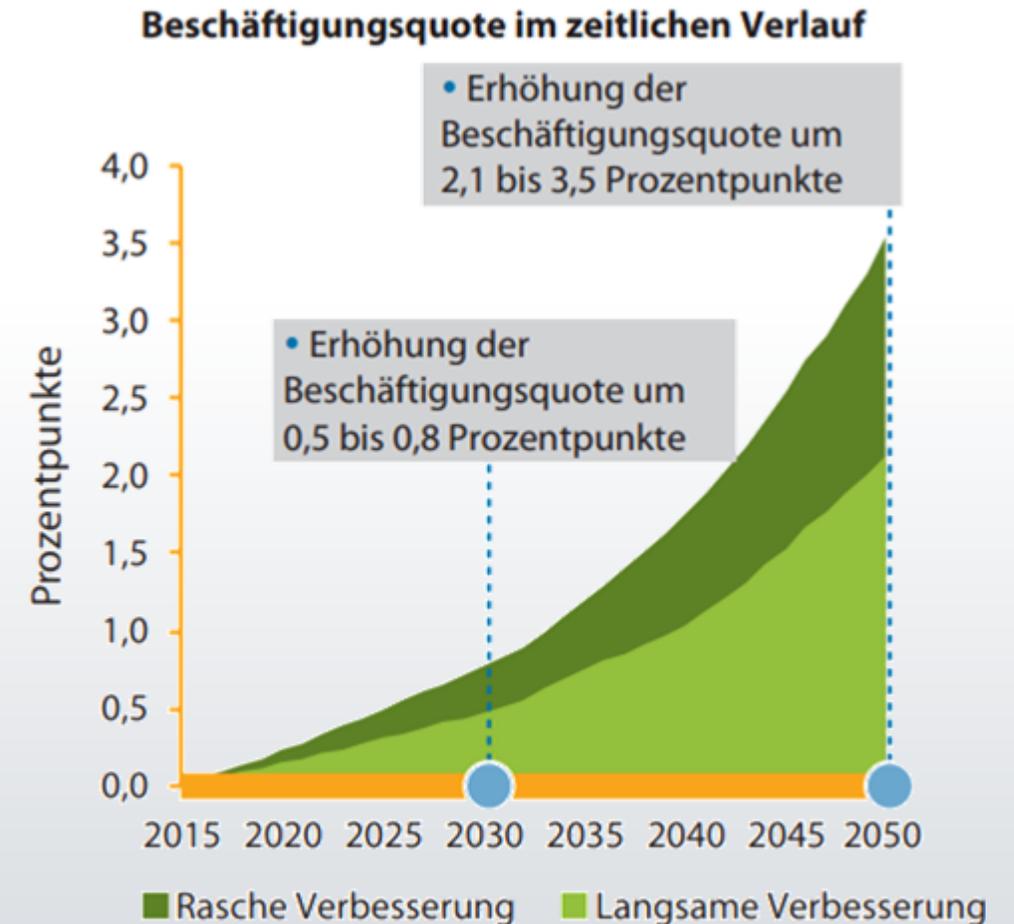
Arbeits- und Fachkräfte für Deutschland: Gemeinsam Chancen nutzen. BA, 2023.

Menschen bewegen.
Zukunft gestalten.

Makroökonomische Gewinne einer gleichberechtigten Teilhabe am Arbeitsmarkt

- In der **EU** würde mehr Gendergerechtigkeit zu einem
 - **BIP-Anstieg von 6,1–9,6 Prozent** (1,95– 3,15 Billionen Euro),
 - Und zu **10,5 Millionen zusätzlichen Jobs** und einem Anstieg der **Beschäftigungsquote um 2,1-3,5%** bis 2050 beitragen. ([EiGE](#))
- In **Deutschland** könnten
 - Investitionen in die wirtschaftliche Gleichberechtigung von Frauen das **BIP** um bis zu **12 %** erhöhen ([McKinsey](#))
 - und ein Anstieg des Erwerbspotenzial von **593.000 Vollzeitäquivalenten** entstehen, wenn Mütter mit Kindern bis 18 Jahre gemäß ihren Wünschen arbeiten könnten. ([Sozialbericht 2024](#))

Abbildung 1. Auswirkung der verbesserten Gleichstellung auf die Beschäftigung

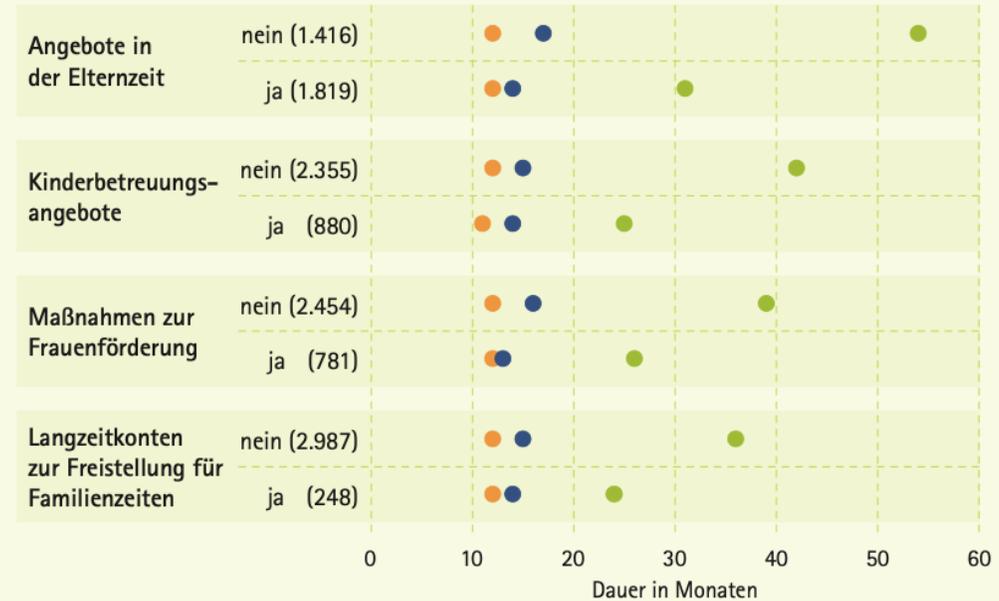


Rückkehrraten von Müttern nach Betrieben mit und ohne familienfreundliche Maßnahmen

Abbildung 5

Geschätzte Dauer in Monaten bis zur Erwerbsrückkehr von Müttern nach der Geburt des ersten Kindes

Erstes Quartil, Median und drittes Quartil der zu ihrem Arbeitgeber zurückgekehrten Mütter nach Betrieben mit und ohne familienfreundliche Maßnahmen



- Zeitpunkt, bis zu dem 25 Prozent der Mütter (erstes Quartil) zu ihrem Arbeitgeber zurückgekehrt sind.
- Zeitpunkt, bis zu dem 50 Prozent der Mütter (Median) auf den Arbeitsmarkt zurückgekehrt sind, während die Erwerbsunterbrechung der anderen 50 Prozent noch andauert.
- Zeitpunkt, bis zu dem 75 Prozent der Mütter (drittes Quartil) zu ihrem Arbeitgeber zurückgekehrt sind.

() Fallzahlen der Mütter (insgesamt 3.235).

Lesebeispiel: 25 Prozent der Mütter (erstes Quartil, also die Mütter mit den kürzesten Erwerbsunterbrechungen) aus Betrieben, die keine Kinderbetreuungsangebote aufweisen, sind innerhalb der ersten 12 Monate zurückgekehrt. 25 Prozent der Mütter aus Betrieben, die Kinderbetreuungsangebote aufweisen, sind innerhalb der ersten 11 Monate zurückgekehrt.

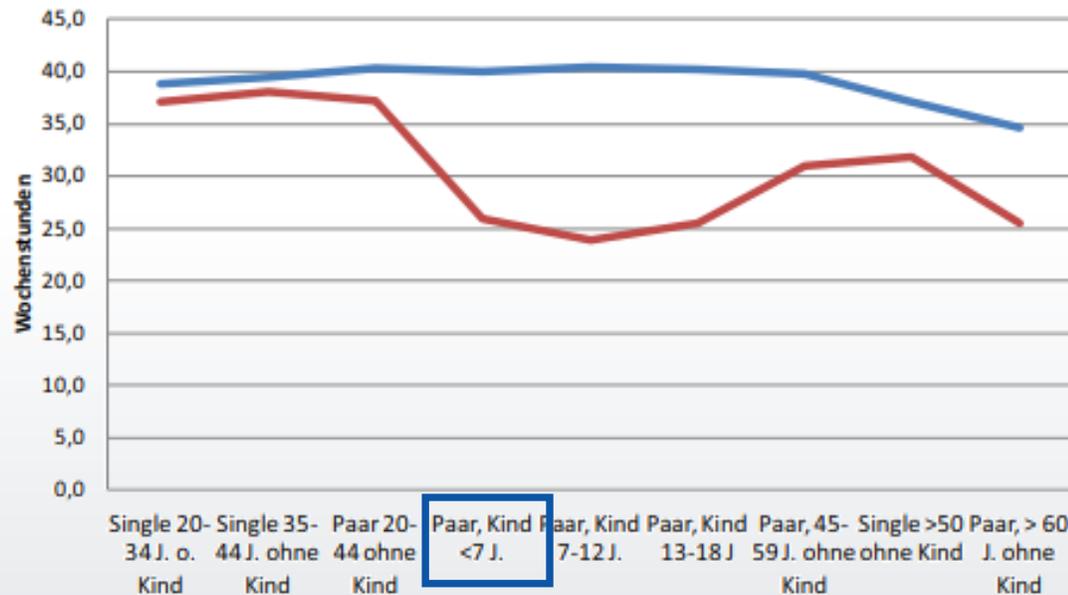
Quelle: LIAB, eigene Berechnungen.

© IAB

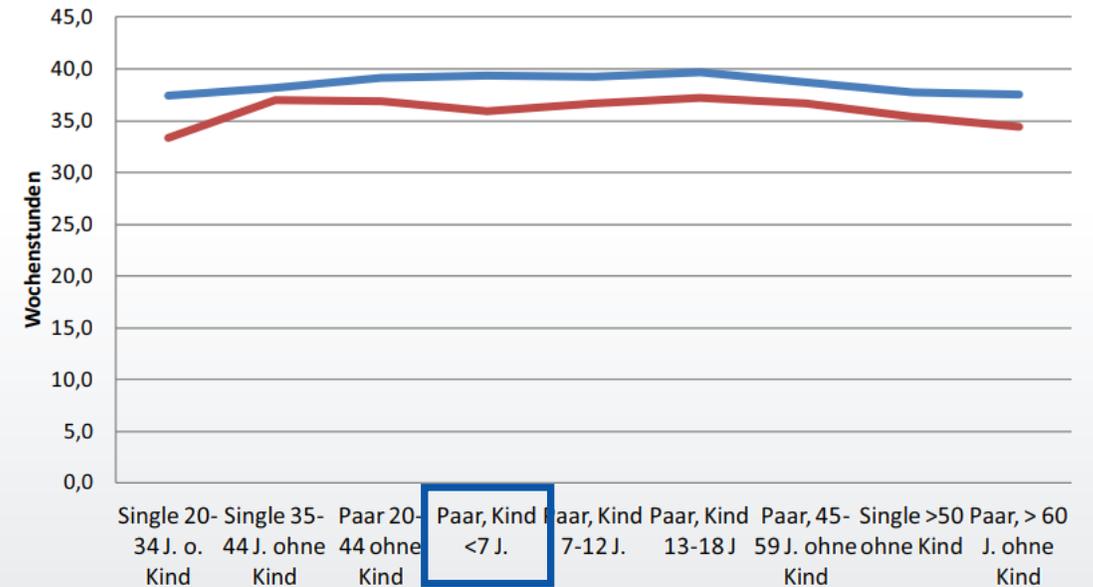
Wenn Care-Arbeit geschlechtsneutral verteilt wird, bleiben die Erwerbsarbeitszeiten beider Partner hoch. (≠Nullsummenspiel).

Geschlechtsspezifische Unterschiede in den Erwerbsarbeitszeiten nach Lebensphase (2014)

Deutschland



Schweden



Quelle: Kümmerling & Postels (2020). Ist die Geschlechterrolleneinstellung entscheidend? Die Wirkung länderspezifischer Geschlechterkulturen auf die Erwerbsarbeitszeiten von Frauen. (rot = Frauen, blau = Männer)

Menschen bewegen.
Zukunft gestalten.