



Aus der Corona-Krise lernen:
**Erfahrungen und
neue Impulse
für die betriebliche
Vereinbarkeitspolitik**

Aus der Corona-Krise lernen:

**Erfahrungen und
neue Impulse
für die betriebliche
Vereinbarkeitspolitik**

Management Summary

Die Auswirkungen der Corona-Krise und der Maßnahmen zur Pandemiebekämpfung auf die Familien sind vielschichtig. Insbesondere durch die Schließung von Kindertageseinrichtungen und Schulen haben sich besondere Belastungen ergeben, insofern sind Effekte im Kontext der Vereinbarkeit von Familie und Beruf relevant. Diese werden mit der vorliegenden Studie untersucht und aus der Perspektive von Unternehmen und ihrer betrieblichen Personalpolitik systematisch betrachtet.

Studiengrundlagen sind repräsentative Daten aus Befragungen von Personalverantwortlichen und Geschäftsführungen sowie von Familien. Besonderheit ist, dass diese zwei Mal befragt wurden: im Frühjahr 2020 und im Frühjahr 2021. So lassen sich Veränderungen aufzeigen und es wird deutlich, wie im Laufe der Pandemie gehandelt wurde. Zudem wurde mit Fallstudien ein vertiefter Blick in mehrere Betriebe geworfen.

- Offensichtlich ist, dass die Krise zu einer **Ausweitung vereinbarkeitsfördernder Personalmaßnahmen** geführt hat. Insbesondere unterstützen die Unternehmen durch Regelungen bei der Arbeitszeit und beim Arbeitsort. Sechs von zehn der befragten erwerbstätigen Eltern geben an, dass mindestens eine familienbewusste Personalmaßnahme in ihrem Betrieb eingeführt oder ausgeweitet wurde.
- Die meisten Unternehmen sind mit ihrer Entscheidung, in der Krise vereinbarkeitsfördernde Maßnahmen umzusetzen, zufrieden: **88 Prozent halten es für eine gute Entscheidung, entsprechende Angebote für ihre Mitarbeitenden eingeführt oder ausgeweitet zu haben.**
- Ausgehend von der Intention, Kontakte am Arbeitsplatz zu reduzieren, hat das **Homeoffice an Bedeutung** gewonnen. Insgesamt haben 41 Prozent der Unternehmen im Laufe der Krise Homeoffice ausgeweitet oder neu eingeführt. Auch wenn diese Aktivität aus der Not geboren wurde, bietet sie perspektivisch Chancen für die Vereinbarkeit. Gerade Unternehmen, die dem Homeoffice skeptisch gegenüberstanden, haben umgedacht und erkennen die Vorteile, die Homeoffice entfalten kann, wenn gleichzeitig die Kinderbetreuung gesichert ist.

- **Im Zeitverlauf wird deutlich, dass die Einführung vereinbarkeitsfördernder Maßnahmen kein Strohfeuer zu Beginn der Pandemie war.** Betriebliche Maßnahmen wurden verstetigt. Und auch perspektivisch sollen die eingeführten Maßnahmen nachhaltig sein: Rund zwei Drittel der Unternehmen (65 Prozent) wollen ihr Angebot vereinbarkeitsfördernder Instrumente nach der Krise beibehalten.
- Neben der Neuausrichtung des Maßnahmenangebots **kam es in der Krise zu einem Bewusstseinswandel in den Unternehmen:**
 - Schon zu Beginn der Pandemie haben Unternehmen die immense betriebswirtschaftliche Bedeutung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf erkannt: **82 Prozent der Personalverantwortlichen und Geschäftsführungen sagen, dass die Kinderbetreuung ein zentraler Faktor für die Produktivität ihres Unternehmens ist.**
 - **Im Laufe der Pandemie ist auch den Führungskräften die Bedeutung des betrieblichen Familienbewusstseins klarer geworden (65 Prozent).** Im Dialog mit ihren Mitarbeitenden haben sie Lösungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf entwickelt. 81 Prozent der Eltern, die das Gespräch mit ihrem Arbeitgeber gesucht haben, gaben an, dass ihnen geholfen wurde.
- Die Krise gibt auch Hinweise auf den **kulturellen Wandel in den Unternehmen:** Entgegen der These, Corona habe dazu geführt, dass Mütter aus dem Erwerbsleben herausgedrängt werden, sprechen sich 78 Prozent der Unternehmen gegen eine Re-Traditionalisierung der Elternrollen und für aktive Vaterschaft aus.
- Die **Kinderkrankentage**, die der Staat zur Unterstützung der Eltern ausgeweitet hat, werden von den Unternehmen mehrheitlich (90 %) als ein gutes Instrument betrachtet, das die Eltern betreuungsbedürftiger Kinder entlastet. Zudem ist das Instrument aus Sicht der Unternehmen unbürokratisch und einfach umzusetzen.

- Insgesamt sind durch die Corona-Pandemie **in zwei von drei Unternehmen Ansätze für eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf entstanden**, die aus Sicht der Personalverantwortlichen/Geschäftsführungen weiterverfolgt werden sollten.
- Diese Bewertung treffen die Unternehmen vermutlich auch mit Blick auf den sich **verschärfenden Fachkräftemangel**. Schließlich sind 79 Prozent der Unternehmen der Auffassung, dass betriebliches Familienbewusstsein nach der Krise für die Personalbindung und -gewinnung einen hohen Stellenwert hat.

Fazit

Durch die Pandemie hat zum einen ein offensichtlicher Wandel beim Thema Vereinbarkeit stattgefunden: Maßnahmen wie das Homeoffice sind selbstverständlicher geworden.

Zum anderen hat ein unterschwelliger, kultureller, aber dafür umso tiefgreifender Wandel stattgefunden: **In der Pandemie ist den Unternehmen die Bedeutung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf besonders deutlich geworden, sie wird als Produktivitätsfaktor erkannt.**

Zudem ist deutlich geworden, dass Väter genauso wie Mütter Vereinbarkeitserfordernisse haben, auf die die Unternehmen reagiert haben.

Während der Pandemie haben die Unternehmen neue Wege bei der Vereinbarkeit von Familien und Beruf beschritten. Perspektivisch bieten die Erfahrungen neue Chancen für die Vereinbarkeit: **Der Fachkräftemangel bleibt ein strukturelles Risiko der Unternehmen in Deutschland. Von daher sind Investitionen in betriebliches Familienbewusstsein Teil des betrieblichen Risikomanagements.**

Inhalt

- 3** Einleitung und Rahmenbedingungen vor der Krise
- 9** Rahmenbedingungen in der Krise
- 21** Kommunikation in der Krise
- 27** Familienbewusste Personalmaßnahmen in der Krise
- 41** Kultur & Haltung in der Krise
- 55** Hinter den Zahlen – Fallstudien zeigen gelebte Praxis in Unternehmen
- 67** Fazit: Vereinbarkeit nach der Krise
- 73** Methodik

1

**Einleitung
und Rahmen-
bedingungen
vor der Krise**

Einleitung

Die Corona-Pandemie hat Unternehmen und Familien in Deutschland hart getroffen. Viele Unternehmen mussten zumindest zeitweise schließen, Millionen Erwerbstätige gingen in Kurzarbeit, ganze Branchen müssen sich neu aufstellen.

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wurde immens erschwert, als es im Frühjahr 2020 erstmals zu flächendeckenden Schließungen von Kitas und Schulen kam. Sehr kurzfristig mussten Eltern und Arbeitgeber Arrangements finden, um den unterschiedlichen Anforderungen einigermaßen gerecht zu werden.

Die Pandemie ist seitdem in Wellen verlaufen, innerhalb derer es abwechselnd zu Öffnungen, Einschränkungen und Schließungen der Bildungs- und Betreuungseinrichtungen gekommen ist. In dieser Zeit ist für die Mehrheit der Familien und der Unternehmen die Bedeutung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf so stark in den Fokus gerückt wie nie zuvor.

Die Arrangements der Familien, mit dieser Herausforderung umzugehen, waren unterschiedlich. Und auch die Unterstützung durch die Unternehmen war heterogen. Unternehmen, die schon vor der Pandemie systematisch auf Familienbewusstsein gesetzt haben, profitierten von ihren Unterstützungsangeboten. Andere Unternehmen mussten sich zwangsläufig zum ersten Mal umfassender mit Vereinbarkeitsfragen beschäftigen.

Mit der Corona-Krise ergeben sich dadurch für Unternehmen und ihre Mitarbeitenden auch Chancen: Das Bewusstsein der Unternehmen für die Vereinbarkeitslagen der Beschäftigten steigt deutlich. Viele Unternehmen erkennen nun den Wert von Vereinbarkeitspolitik – auch im eigenen betriebswirtschaftlichen Interesse. Und aktuell weist alles darauf hin, dass das Bewusstsein auch im Anschluss an die Krise auf diesem hohen Niveau bleibt oder sogar noch wächst.



Mit dieser Studie wird betrachtet,

- vor welchen Herausforderungen im Kontext der Vereinbarkeitspolitik Unternehmen in der Corona-Pandemie standen und stehen,
- wie eine familienbewusste Personalpolitik ein zentraler Faktor für Unternehmen sein kann, erfolgreich die Krise zu meistern und
- welchen Stellenwert das Thema vermutlich im Anschluss an die Pandemie haben wird.

Dazu werden in der Studie die Perspektiven zentraler Akteure untersucht:

- Zwei repräsentative Unternehmensbefragungen aus dem Sommer/Herbst 2020 und dem Frühjahr 2021 geben Aufschluss über betriebliche Rahmenbedingungen, Angebote und Strategien zur Bewältigung der Vereinbarkeits Herausforderungen.
- Zwei repräsentative Elternbefragungen aus dem Frühjahr 2020 und vom Jahresanfang 2021 zeigen die Herausforderungen, mit denen Eltern konfrontiert waren und wie sie damit umgegangen sind.

Zusätzlich zu diesen quantitativen Erhebungen wurden Personalverantwortliche aus verschiedenen Unternehmen sowie Eltern zu ihren Erfahrungen interviewt; die Erkenntnisse aus diesen Interviews wurden in Fallstudien erfasst.

Zusammengenommen ergibt damit die vorliegende Studie ein sehr umfangreiches und vielschichtiges Bild zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf während 15 Monaten Corona-Pandemie. Darüber hinaus zeigt die Studie Perspektiven für eine neue Qualität familienbewusster Personalpolitik.

Wirtschaftliche Lage und gesellschaftliche Trends vor der Pandemie

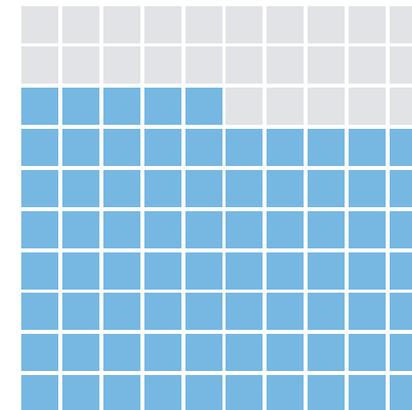


Am Jahresbeginn 2020 – also noch vor Ausbruch der Pandemie in Deutschland – wurde die Geschäftslage der Unternehmen in Deutschland als gut eingeschätzt. Als besondere Herausforderung zeigte sich der Fachkräftengpass als strukturelle Schwäche. Jeder zweite Betrieb hatte Schwierigkeiten, offene Stellen zu besetzen.¹

Demografiebedingt nimmt das Arbeitskräftepotenzial in den nächsten Jahren deutlich ab. Aufgrund des Ausscheidens der Babyboomer aus dem Arbeitsmarkt nimmt die potenzielle Arbeitskräftelücke mittelfristig weiter zu und erreicht im Jahr 2031 mit etwa 3,6 Millionen ihren Höhepunkt.²

Als einen Wettbewerbsfaktor um Fachkräfte haben Unternehmen das betriebliche Familienbewusstsein erkannt. Sie haben in den vergangenen Jahren ihr Angebot vereinbarkeitsfördernder Personalmaßnahmen ausgebaut und verbreitert. Damit tragen sie wesentlich dazu bei, dass Mütter und Väter in Deutschland Beruf und Familie gut miteinander vereinbaren können.³

Ein besonderer Fokus liegt bei der partnerschaftlichen Vereinbarkeit: 43 Prozent der Eltern wünschen sich aktuell eine partnerschaftliche Teilung von Berufs- und Familienarbeit.⁴ Auf diesen gesellschaftlichen Trend reagieren auch die Unternehmen und setzen zunehmend auch familienbewusste Angebote speziell für Väter um.



75%

... der Bevölkerung in Deutschland halten es für ein zeitgemäßes Ziel der Familienpolitik, dass Mütter und Väter Familie und Beruf besser miteinander vereinbaren können.

1 DIHK (2020): DIHK-Konjunkturumfrage Jahresbeginn 2020.

2 Prognos AG (2019): Arbeitslandschaft 2025.

3 BMFSFJ (2019): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2019.

4 Allensbacher Archiv, IfD Umfrage 8251, 2021. In Veröffentlichung.

Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 12026 (2020).

2

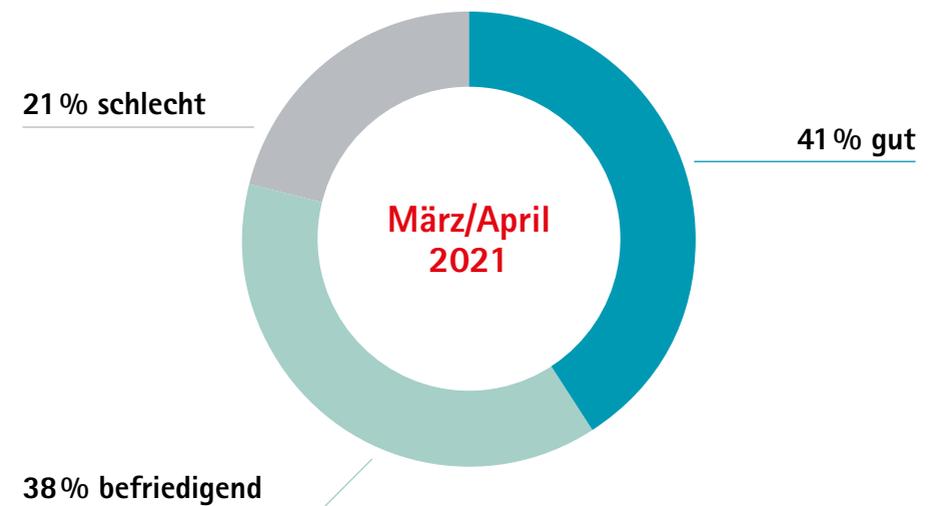
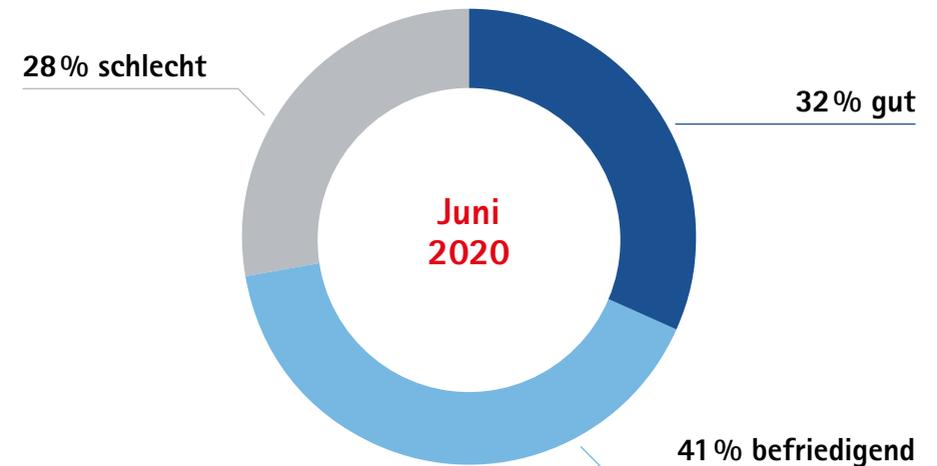
Rahmenbedingungen in der Krise

Die Geschäftslage ist im Frühjahr 2021 verhalten

Im Sommer 2020, wenige Monate nach Beginn der Pandemie, bewertete ein knappes Drittel der Unternehmen die Geschäftslage als „gut“, die Mehrheit schätzte die Geschäftslage „befriedigend“ ein. Unternehmen, die zum damaligen Zeitpunkt als systemrelevant eingestuft wurden, hatten teilweise sogar vergleichsweise gute Auftragsbestände. Sie bewerteten ihre Lage zu 40 Prozent als „gut“, nicht systemrelevante Unternehmen nur zu 29 Prozent. Demgegenüber standen insgesamt 28 Prozent der Unternehmen, die ihre Geschäftslage „schlecht“ bewerteten, insbesondere aus den nicht systemrelevanten Branchen wie bspw. dem Gastgewerbe. Gefragt nach der Einschätzung für die folgenden 6 Monate ging über die Hälfte (54 %) der Unternehmen von einer gleichbleibenden Geschäftslage aus, 22 Prozent erwarteten eine Verbesserung, 21 Prozent eine Verschlechterung.

Im Frühjahr 2021 hat sich die Einschätzung zur Geschäftslage aufgehellt. Der Anteil der Unternehmen, die ihre aktuelle Geschäftslage als „gut“ einstufen, ist auf 41 Prozent angestiegen, der Anteil derer, die die Geschäftslage als „schlecht“ bewerteten dagegen auf 21 Prozent gesunken. Bewertungsunterschiede zwischen Branchen und Betriebsgrößen fallen vergleichsweise gering aus.

Bewertung der aktuellen Geschäftslage



Quellen: Unternehmensbefragungen 2020 und 2021. Auswertung und Darstellung Prognos AG.

Betriebswirtschaftliche Veränderungen in den Unternehmen

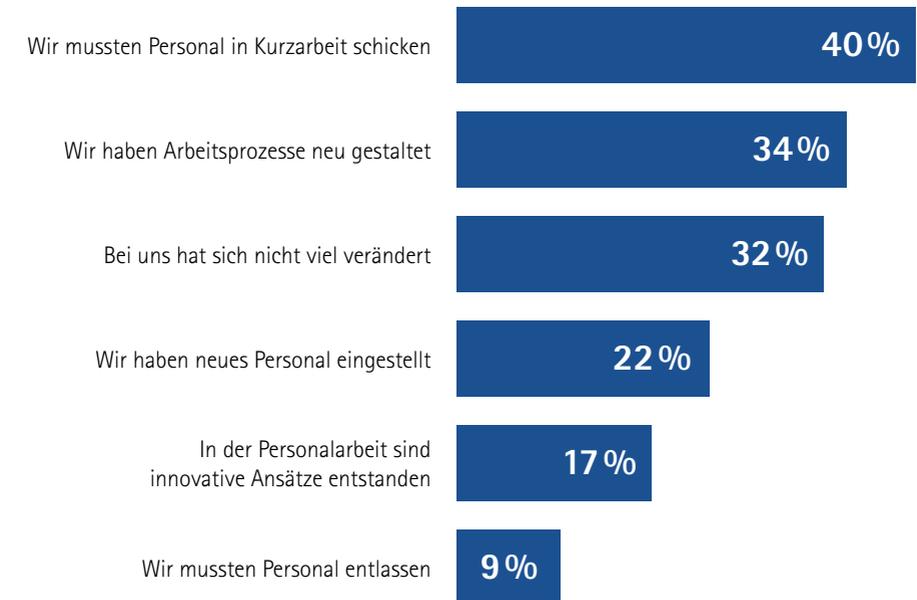


Die Corona-Pandemie hat bei der Mehrheit der Unternehmen zu Veränderungen geführt. Im Sommer 2020 gab es in 47 Prozent der Unternehmen deutlich weniger Arbeit bzw. Aufträge. Rund die Hälfte der Unternehmen (54 %) reduzierte zumindest bei einem Teil der Beschäftigten die Stundenumfänge, teilweise auf Null.

Auch im Frühjahr 2021 wirkt sich die Pandemie weiterhin auf die Personalsituation aus: 40 Prozent der Unternehmen mussten Personal in Kurzarbeit schicken, 9 Prozent mussten Personal entlassen. Dabei schickten große Unternehmen tendenziell häufiger Personal in Kurzarbeit als kleine Unternehmen und Unternehmen aus der Dienstleistungsbranche häufiger als das verarbeitende Gewerbe/Baugewerbe. Auf der anderen Seite hat jedoch auch mehr als jedes fünfte Unternehmen neues Personal eingestellt.

Gut ein Drittel der Unternehmen gestaltete Arbeitsprozesse neu, insbesondere in den kleinen Unternehmen und in der Dienstleistungsbranche. In 17 Prozent der Unternehmen sind innovative Ansätze in der Personalarbeit entstanden, am häufigsten in der Dienstleistungsbranche, am seltensten im verarbeitenden Gewerbe/Baugewerbe. Etwa ein Drittel der Unternehmen gibt an, bei ihnen habe sich nicht viel geändert. Dies trifft insbesondere im verarbeitenden Gewerbe/Baugewerbe zu.

Was trifft auf die aktuelle Personalsituation zu? (Mehrfachantworten möglich)



Quelle: Unternehmensbefragung 2021. Auswertung und Darstellung Prognos AG.

Kinderbetreuung bleibt der Knackpunkt, finanzielle Sorgen nehmen ab



Die Organisation der Kinderbetreuung ist für die meisten Eltern während der gesamten Pandemie eine sehr große Herausforderung. Dies spiegelt sich in ihren Angaben wider, die sich zu den unterschiedlichen Phasen der Pandemie im Frühjahr 2020 und im Februar 2021 kaum unterscheiden. Demnach war die Organisation der Kinderbetreuung für eine Mehrheit von 56 Prozent schwierig, wobei ein Teil der Eltern (19 %) mit der Lösung nicht wirklich zufrieden ist.

Zu beiden Zeitpunkten wurden die zusätzlichen Betreuungsaufgaben durch unterschiedliche Arrangements aufgefangen. Insbesondere wurde vom Homeoffice und von flexibleren Arbeitszeiten Gebrauch gemacht. In 17 Prozent der Familien teilen sich Mutter und Vater die Kinderbetreuung tage- oder stundenweise auf. 12 Prozent berichten aber auch über Kurzarbeit oder Arbeitslosigkeit zumindest eines Elternteils; solche finanziell belastenden Umstände sind immerhin für die Betreuung der Kinder vorteilhaft.

Insgesamt betrachtet haben sich die wirtschaftlichen Befürchtungen der Eltern im Laufe der Pandemie verringert. Im Frühjahr 2020 machte sich noch mehr als ein Drittel (35 %) der Eltern mit Kindern unter 15 Jahren Sorgen wegen möglicher Auswirkungen der Krise auf die finanzielle Situation der Familie. Im Februar 2021 lag der Anteil noch bei gut einem Viertel (26 %).

Ich mache mir große Sorgen wegen möglicher Auswirkungen der Krise auf die finanzielle Situation unserer Familie



35 %

April/Mai 2020



26 %

Februar 2021

Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfragen 8237 (2020) und 8262 (2021). Darstellung Prognos AG.

Reaktionen der Unternehmen auf Herausforderungen bei der Vereinbarkeit

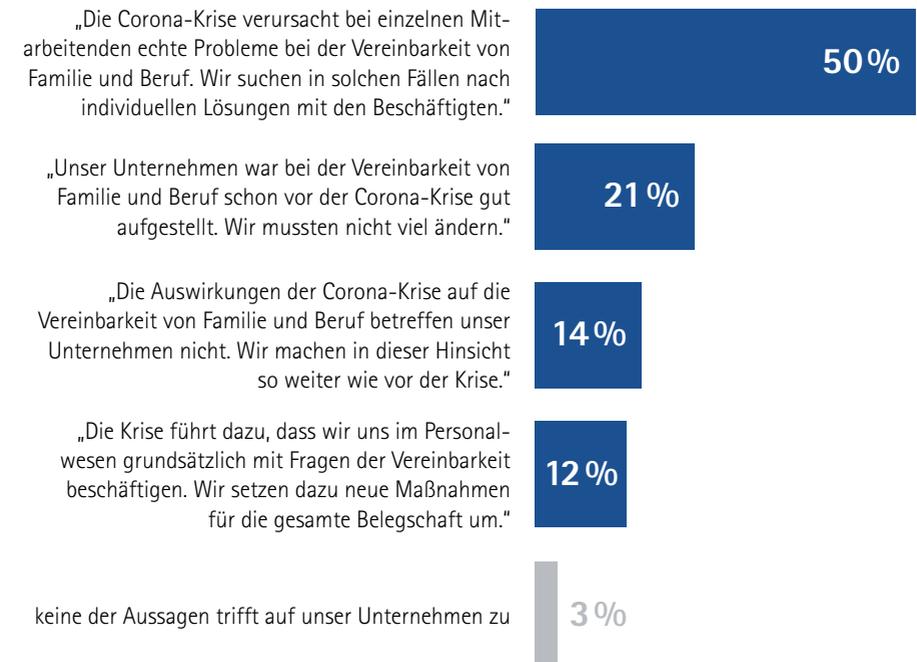


Nahezu alle Unternehmen berichten von Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Vereinbarkeitslagen ihrer Beschäftigten. Lediglich eine kleine Gruppe von 14 Prozent der Unternehmen gibt an, dass sie von den Auswirkungen der Krise auf die Vereinbarkeit nicht betroffen sind; dies gilt hauptsächlich für kleine und mittlere Unternehmen. Im Gegensatz zu dieser Unternehmensgruppe ist es in 62 Prozent der Unternehmen zu Anpassungen und/oder Veränderungen gekommen. Dabei lassen sich zwei Gruppen unterscheiden:

- Die eine Gruppe berichtet von individuellen Problemlagen bei der Vereinbarkeit von einzelnen Mitarbeitenden. Für diese Personen wurden individuelle Lösungen gesucht. Die Hälfte der Unternehmen gibt an, nach dieser Strategie vorzugehen; besonders häufig verfahren große Unternehmen so.
- Die andere Gruppe setzt dagegen nicht auf Einzelfalllösungen, sondern setzt neue vereinbarkeitsfördernde Maßnahmen für die gesamte Belegschaft um. Damit ist verbunden, dass sich das Personalwesen grundsätzlich mit Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf befasst. Eine derart grundsätzliche Befassung und Veränderung ist jedoch nur in gut jedem zehnten Unternehmen (12 %) zu beobachten, tendenziell häufiger in großen als in kleinen Unternehmen,

Darüber hinaus ist ein gutes Fünftel der Unternehmen (21 %) vorbereitet in die Krise gegangen; diese Unternehmen waren bei der Vereinbarkeit schon vor der Pandemie gut aufgestellt und mussten nicht viel ändern.

Welche Aussage gilt am ehesten auch für Ihr Unternehmen?



Quelle: Unternehmensbefragung 2021. Auswertung und Darstellung Prognos AG.

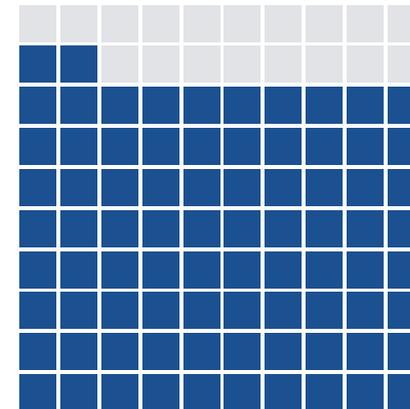
Verlässliche Kinderbetreuung: Grundlage für die Unternehmen



Die Schließung von Kitas und Schulen im März 2020 bedeutete, dass die zentrale Säule für die gelingende Vereinbarkeit von Familie und Beruf bundesweit nicht mehr zur Verfügung stand. Dies konfrontierte alle Eltern mit betreuungsbedürftigen Kindern mit der Herausforderung, neue, größtenteils provisorische Formen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu finden.

Den Unternehmen ist in diesem Zusammenhang deutlich geworden, dass eine verlässliche Kinderbetreuung für die betrieblichen Abläufe und die Wirtschaft insgesamt ein zentraler Faktor ist. 82 Prozent der befragten Unternehmen stimmen der Aussage (eher) zu, dass die Krise zeigt, wie wichtig verlässliche Kinderbetreuung für die Produktivität des Unternehmens ist.

Das betriebliche Interesse, die Unternehmensabläufe zu sichern und die Notwendigkeit, Eltern bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu unterstützen, führte zu unterschiedlichen Aktivitäten und Lösungen. Gerade zu Beginn der Pandemie waren Absprachen von Unternehmen und Beschäftigten besonders bedeutsam.



82 %

... der Unternehmen erleben
Kinderbetreuung als relevanten Faktor
für ihre Produktivität.

3

Kommunikation in der Krise

Verständnis und Hilfsbereitschaft bei Arbeitgebern durchgängig hoch



Schon zu Beginn der Pandemie 2020 gaben 48 Prozent der Eltern mit Kindern unter 15 Jahren an, mit ihrem Arbeitgeber darüber gesprochen zu haben, ob sie für die Übernahme der Kinderbetreuung an ihrer Arbeitsweise oder ihrem Arbeitsort etwas ändern können.

Diese Kommunikation in der Pandemie hält an: Auch noch im Februar 2021 berichten 45 Prozent der Eltern, dass sie das Gespräch mit ihrem Arbeitgeber suchen. Von denjenigen, die kein Gespräch gesucht haben war bei 14 Prozent kein Gespräch notwendig, da der Arbeitgeber von sich aus das Gespräch gesucht hat. Bei 12 Prozent war kein Gespräch notwendig, da bereits im ersten Lockdown entsprechende Regelungen getroffen wurden.

81 Prozent der Eltern, die das Gespräch mit dem Arbeitgeber suchten, gaben an, dass ihnen geholfen wurde: Die Hälfte berichtete, der Arbeitgeber sei entgegenkommend gewesen, 31 Prozent sagten, er sei zwar nicht begeistert gewesen, hätte aber dennoch weitergeholfen. 13 Prozent der Eltern geben an, ihr Arbeitgeber hätte Verständnis gezeigt, hätte aber nicht weiterhelfen können. Bei nur einer kleinen Minderheit von 6 Prozent zeigte der Arbeitgeber wenig bzw. gar kein Verständnis und verweigerte jegliche Unterstützung.

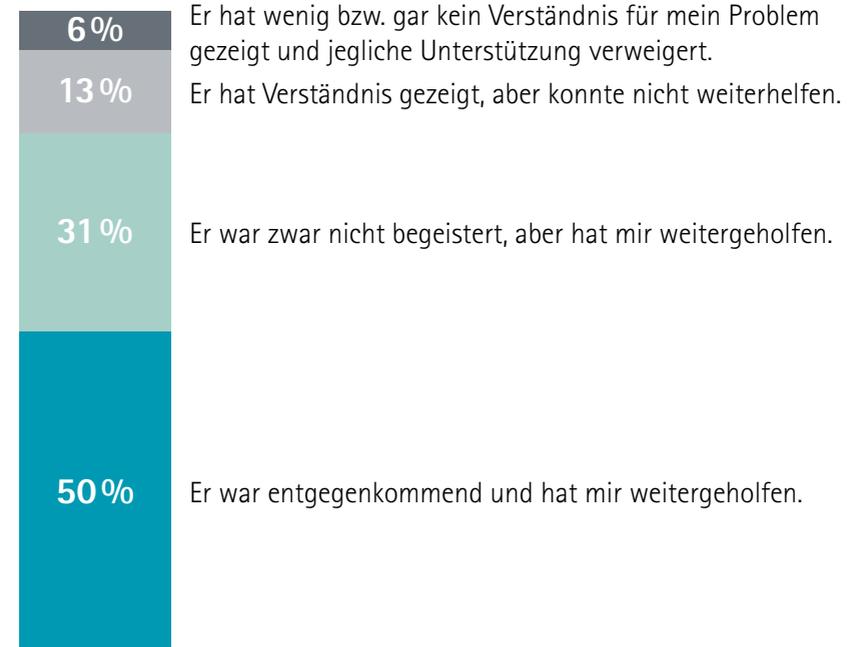
Auch aus der Sicht der Unternehmen wird der große Gesprächsbedarf bestätigt. Bereits zu Beginn der Pandemie 2020 berichteten zwei Drittel (68 %) der Unternehmen, dass sie von ihren Mitarbeitenden darauf angesprochen wurden, ihre Arbeitsweise oder ihren Arbeitsort verändern, um ihre Kinder betreuen zu können. Jedes fünfte Unternehmen berichtete sogar von zahlreichen Anfragen von Müttern und Vätern.



81 %

der Eltern, die das Gespräch mit ihrem Arbeitgeber gesucht haben, gaben 2021 an, dass ihnen geholfen wurde.

Wie hat ihr Arbeitgeber reagiert, als sie ihn auf die Problematik der Kinderbetreuung angesprochen haben?



Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfragen 8262 (2021). Darstellung Prognos AG.

Kommunikation als Schlüssel für gemeinsame Lösungen



Die Kommunikation von Unternehmen und Beschäftigten war ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Bewältigung von Herausforderungen, die durch die Schließung von Betreuungs- und Bildungseinrichtungen entstanden sind.

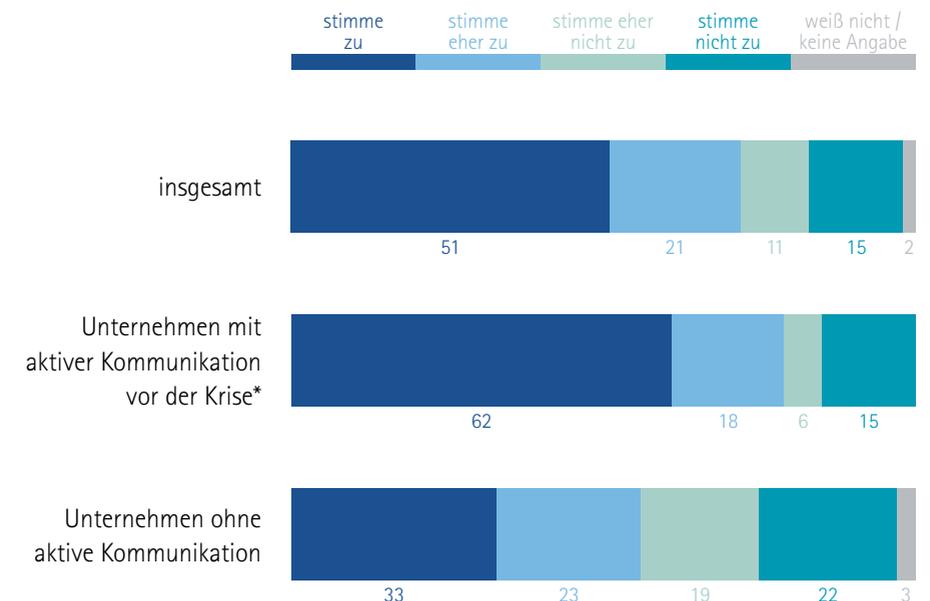
Zu Beginn der Pandemie waren die Unternehmen hinsichtlich der Kommunikation unterschiedlich aufgestellt. Diese Unterschiede hatten Auswirkungen auf den kommunikativen Umgang und die Lösungsfindung: Die Unternehmen, in denen es bereits vor Corona eine aktive Kommunikation zum Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ gab, wurden besonders häufig von Müttern und/oder Vätern angesprochen, um die Arbeitsweise oder den Arbeitsort für die Kinderbetreuung zu verändern.

Auch bei der gemeinsamen Erarbeitung von Vereinbarkeitslösungen werden diese Unterschiede deutlich. Zwei von drei Unternehmen (62 %) mit aktiver Kommunikation zum Thema Vereinbarkeit gaben zu Beginn der Pandemie an, dass die Eltern aktiv an Lösungen für die Vereinbarkeit gearbeitet haben. Bei den Unternehmen ohne aktive Kommunikation waren es halb so viele (33 %).

Den Unternehmen war es also wichtig, die Mitarbeitenden an der Lösung der Betreuungsprobleme direkt zu beteiligen. Das lag offenbar auch häufig daran, dass die Betreuungsprobleme bei den Eltern höchst verschieden waren und daher individuelle Lösungen gesucht werden mussten.

Insgesamt hat die Pandemie dazu beigetragen, dass Kommunikation zu Vereinbarkeitsthemen intensiviert wurde. In jedem zehnten Unternehmen wurde als Reaktion auf die Pandemie im ersten Lockdown eine entsprechende Kommunikation eingeführt.

Zustimmung zur Aussage: Unsere beschäftigten Eltern haben aktiv mit uns gemeinsam an Lösungen für die Vereinbarkeit gearbeitet.



*Unternehmen, in denen es bereits vor der Corona-Krise eine aktive Kommunikation zum Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ gab oder die diese ausgeweitet haben.

Quelle: Unternehmensbefragung 2020. Auswertung und Darstellung Prognos AG.

4

**Familienbewusste
Personalmaßnahmen
in der Krise**

Viele Unternehmen setzen (neue) Maßnahmen um

Dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit familienbewussten Personalmaßnahmen besser gelingt, ist mehrfach belegt. Trotzdem waren solche Maßnahmen noch nicht in allen Unternehmen verankert oder noch nicht in größerem Umfang vorhanden. Die Herausforderungen bei der Kinderbetreuung wegen Corona ab März 2020 machten eine Neuausrichtung des Angebots familienbewusster Maßnahmen in nahezu allen Unternehmen mit einem Mal unverzichtbar.

Das zeigen auch die Ergebnisse der Befragung der Unternehmen. Die meisten Unternehmen (88 %) bieten heute mindestens eine der in der rechten Abbildung genannten Maßnahmen an (ohne Gleitzeitrahmen). Besonders häufig bieten Unternehmen der Dienstleistungsbranche Maßnahmen an (94 %). Bei vielen Unternehmen gab es schon vor der Pandemie einen Teil der Maßnahmen, besonders häufig individuell vereinbarte Arbeitszeiten und flexible Tages- und Wochenarbeitszeiten. Ein Teil der Unternehmen führte solche Maßnahmen auch explizit als Reaktion auf die Corona-Beschränkungen ein.

Insbesondere die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten bzw. Homeoffice oder Telearbeit wurde erweitert (21 %) oder neu eingeführt (20 %). 39 Prozent der Unternehmen bieten nach wie vor kein Homeoffice an. Von diesen Unternehmen geben 85 Prozent an, dass die Tätigkeit der Mitarbeitenden nicht dafür geeignet sei. Bei 12 Prozent wäre sie es zumindest theoretisch für eine kleine Gruppe von Mitarbeitenden. Mobiles Arbeiten/ Homeoffice oder Telearbeit wird häufiger in großen Unternehmen (75 %) sowie in der Dienstleistungsbranche (74 %) angeboten.

Bei 27 Prozent der Unternehmen wurde als Reaktion auf die Krise ein bestehender Gleitzeitrahmen ausgeweitet. Insbesondere große Unternehmen (41 %) sowie Unternehmen aus der Dienstleistungsbranche (39 %) machten von dieser Möglichkeit Gebrauch.



- Gab es bereits vor der Corona-Krise
- Als Reaktion auf die Corona-Krise ausgeweitet
- Als Reaktion auf die Corona-Krise eingeführt
- Bieten wir nicht an
- weiß nicht / keine Angabe

Individuell vereinbarte Arbeitszeiten



Flexible Tages- oder Wochenarbeitszeit



Vertrauensarbeitszeit



Mobiles Arbeiten / Home Office / Telearbeit



Arbeitszeitkonto mit flexibler Jahres- oder Lebensarbeitszeit



Ausweitung des Gleitzeitrahmens



83%

der Unternehmen sind der Meinung, ihr Maßnahmenangebot für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sei (eher) gut aufgestellt.

Quelle: Unternehmensbefragung 2021. Auswertung und Darstellung Prognos AG.

Personalmaßnahmen kommen bei den Beschäftigten an



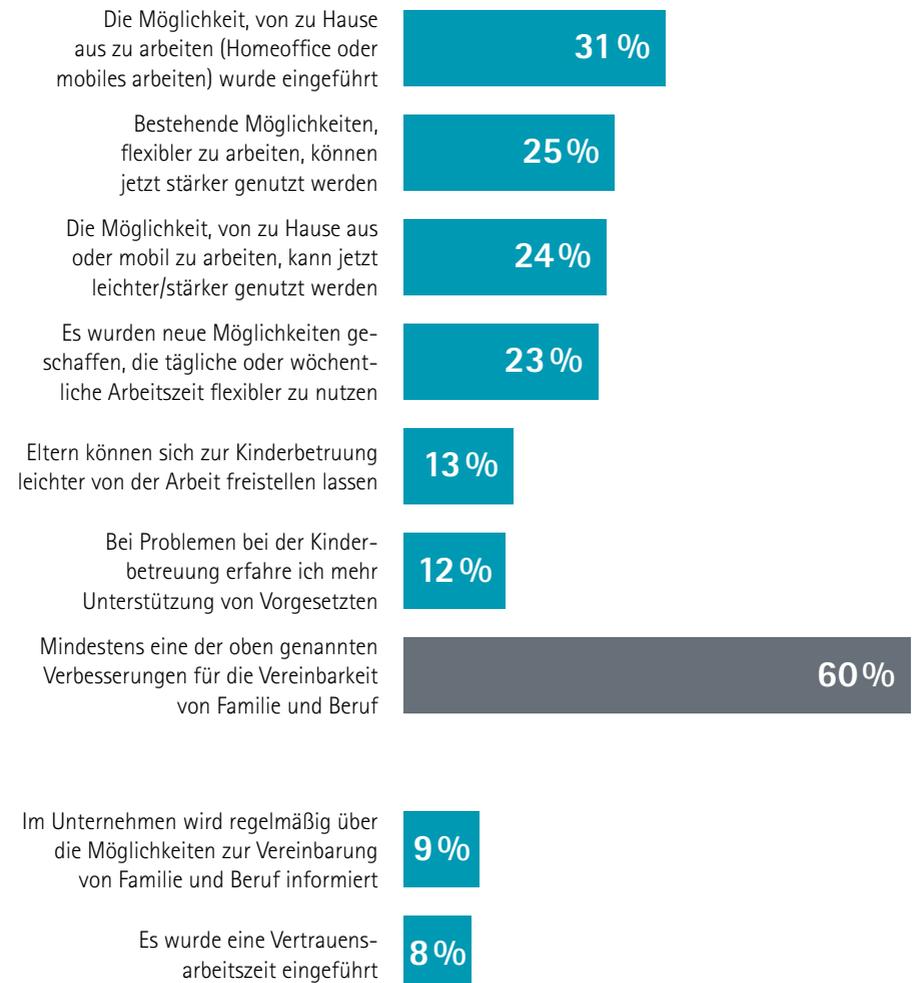
Auch die Befragung der Eltern mit Kindern unter 15 Jahren bestätigt, dass insbesondere die Möglichkeit von zu Hause aus zu arbeiten erweitert wurde: Fast ein Drittel der Eltern (31 %) gibt an, Homeoffice/mobiles Arbeiten sei in ihrem Betrieb eingeführt worden. Bei weiteren 24 Prozent kann diese Möglichkeit nun leichter/stärker genutzt werden.

Bei einem Viertel der Eltern können bestehende Möglichkeiten, flexibler zu arbeiten, seit Beginn der Corona-Krise stärker genutzt werden. Bei einem fast ebenso hohen Anteil (23 %) wurden neue Möglichkeiten geschaffen, die tägliche oder wöchentliche Arbeitszeit flexibler zu nutzen. 13 Prozent der Eltern können sich leichter zur Kinderbetreuung von der Arbeit freistellen lassen. Vertrauensarbeitszeit wurde bei nur 8 Prozent der Eltern eingeführt.

Insgesamt geben 6 von 10 Eltern an, dass mindestens eine der genannten Maßnahmen in ihrem Betrieb eingeführt wurde.

Zusätzlich zu den Personalmaßnahmen geben 12 Prozent der Eltern an, dass sie bei Problemen bei der Kinderbetreuung mehr Unterstützung von Vorgesetzten erfahren. 9 Prozent berichten, dass im Unternehmen regelmäßig über die Möglichkeiten zur Vereinbarung von Familie und Beruf informiert würde.

Insgesamt finden 30 Prozent der Eltern, dass sich im Vergleich zur Zeit vor der Pandemie in ihrem Betrieb die Möglichkeiten, Familie und Beruf miteinander zu vereinbaren, verbessert haben. Für die Mehrheit (53 %) hat sich jedoch dahingehend alles in allem nichts verändert.



Quelle: Allensbacher Archiv, 2021, IfD-Umfrage 8262. Darstellung Prognos AG.

In der Krise gelernt: Maßnahmenangebot



In den Unternehmen, in denen als Reaktion auf Corona familienbewusste Maßnahmen eingeführt oder ausgeweitet wurden, steht das neue Angebot überwiegend der Mehrheit der Beschäftigten offen (86 %). Es zeigt sich zudem eine hohe Zufriedenheit mit den eingeführten Maßnahmen. So stimmen 88 Prozent der Aussage (eher) zu, es sei eine gute Entscheidung gewesen, das Angebot einzuführen oder auszuweiten. Die Mehrheit (65 %) der Unternehmen möchte die Maßnahmen zumindest zum Teil auch nach der Corona-Krise beibehalten.

Am häufigsten steht das Angebot der Mehrheit in der Dienstleistungsbranche offen (91 %). Dort hält man es auch am häufigsten für eine gute Entscheidung, das Angebot eingeführt zu haben (90 %) und 70 Prozent geben an, das Angebot beibehalten zu wollen.

Von den Unternehmen, in denen es bereits vor der Krise Homeoffice gab, sagen 83 Prozent, dass es durch die Corona-Krise bei ihnen im Unternehmen noch selbstverständlicher geworden sei, für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Homeoffice zu arbeiten.

Auch die Mehrheit der Unternehmen, in denen Homeoffice neu eingeführt oder ausgeweitet wurde hat gute Erfahrungen gemacht. Zwar hat über ein Viertel (27 %) die Möglichkeiten im Homeoffice zu arbeiten nach der (zeitweisen) Öffnung der Kitas und Schulen wieder eingeschränkt, die Mehrheit (76 %) möchte das neue Angebot jedoch auch nach der Krise nutzen. Insbesondere kleine Unternehmen möchten Homeoffice als Instrument für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf auch nach der Krise nutzen.

Unternehmen, in denen als Reaktion auf Corona vereinbarkeitsfördernde Maßnahmen eingeführt oder ausgeweitet wurden:



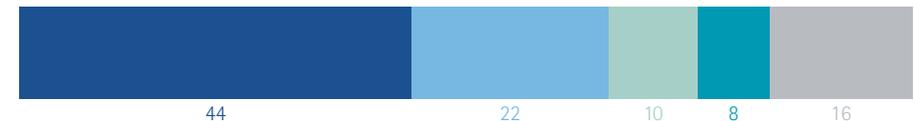
Es war eine gute Entscheidung, das Angebot einzuführen oder auszuweiten.



Das Angebot steht der Mehrheit unserer Beschäftigten offen.



Unser Unternehmen wird das Angebot auch nach der Corona-Krise beibehalten.



Quelle: Unternehmensbefragung 2021. Auswertung und Darstellung Prognos AG.

In der Krise gelernt: Neue und erprobte Ansätze

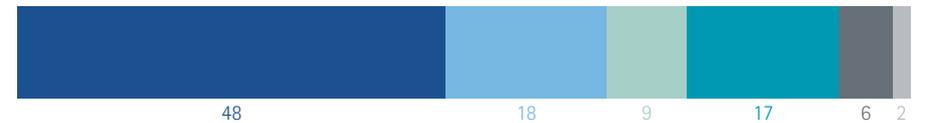


66 Prozent der Unternehmen stimmen der Aussage (eher) zu, dass durch die Pandemie Ansätze für eine gute Vereinbarkeit entstanden sind, die weiterverfolgt werden sollten. Dies wird insbesondere von großen Unternehmen (75 %) sowie Unternehmen aus der Dienstleistungsbranche (72 %) angegeben.

69 Prozent der Unternehmen konnten auf Absprachen mit den Mitarbeitenden, 71 Prozent auf Maßnahmen aus dem 1. Lockdown zurückgreifen. Auch hier waren es insbesondere die großen Unternehmen, welche auf Absprachen (76 %) oder auf Maßnahmen (79 %) zurückgreifen konnten.



Durch die Corona-Pandemie sind bei uns im Unternehmen einige gute Ansätze für eine gute Vereinbarkeit entstanden, die insgesamt weiterverfolgt werden sollten.



Unser Unternehmen konnte auf Absprachen mit den Mitarbeitenden zur besseren Vereinbarkeit aufbauen, die bereits beim 1. Lockdown getroffen wurden.



Unser Unternehmen konnte auf Maßnahmen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf aufbauen, die bereits beim 1. Lockdown eingeführt wurden.



Quelle: Unternehmensbefragung 2021. Auswertung und Darstellung Prognos AG.

Exkurs Kinderkrankentage: Unterstützung, die bei den Eltern ankommt



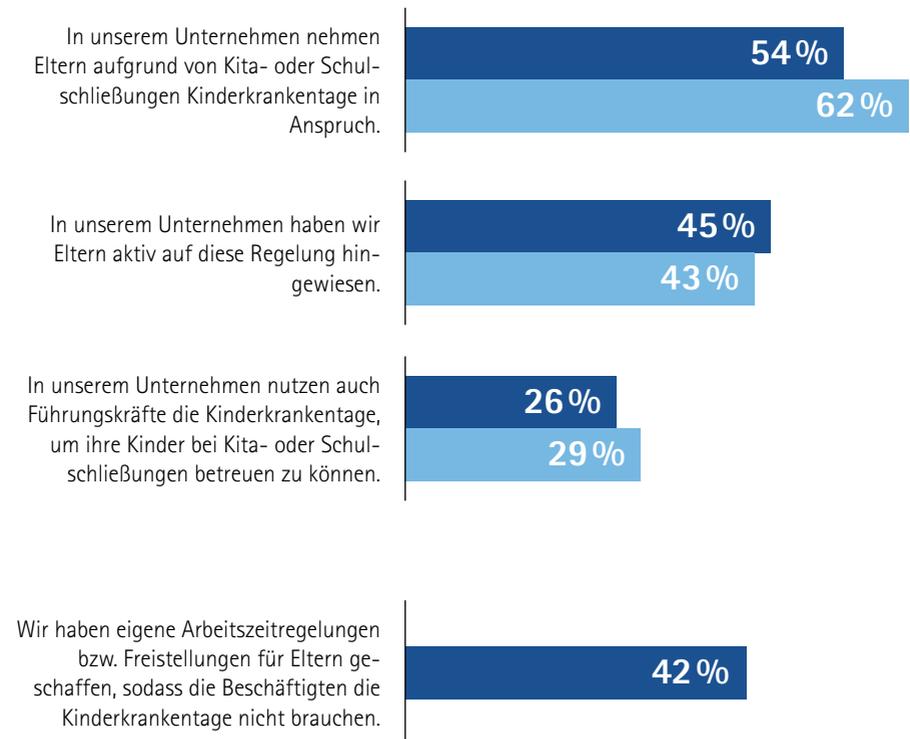
Das Kinderkrankengeld soll berufstätigen Eltern ermöglichen, Lohnausfälle durch die häusliche Betreuung eines erkrankten Kindes auszugleichen. Es beträgt bis zu 90 Prozent des entfallenen Nettoarbeitslohns. Anspruchsberechtigt sind gesetzlich versicherte berufstätige Eltern, die selbst Anspruch auf Krankengeld haben und deren Kind unter zwölf Jahre alt ist. In der Pandemie wurde der Anspruch auf das Kinderkrankengeld ausgeweitet, so dass auch Eltern, die ihre Kinder pandemiebedingt zu Hause betreuen müssen, darauf zurückgreifen können. Zudem wurde die Anzahl der Tage, an denen das Kinderkrankengeld bezogen werden kann, erhöht.

Insgesamt gibt gut die Hälfte (54 %) der Unternehmen an, dass bei ihnen Eltern aufgrund von Kita- oder Schulschließungen Kinderkrankentage in Anspruch nehmen. 45 Prozent haben die Eltern aktiv auf die Regelung hingewiesen und in gut einem Viertel (26 %) der Unternehmen werden die Kinderkrankentage auch von Führungskräften in Anspruch genommen.

42 Prozent der Unternehmen haben betriebliche Arbeitszeitregelungen für Eltern geschaffen. Einerseits führen sie dazu, dass in diesen Unternehmen seltener auf die Kinderkrankentage zurückgegriffen wird. Andererseits weisen diese Unternehmen Eltern auch etwas häufiger aktiv auf die Kinderkrankentage hin. Insgesamt zeigt dieses Unternehmenshandeln ein höheres Engagement bei Vereinbarkeitsfragen.

Der Anteil der Unternehmen, in denen Eltern die Kinderkrankentage in Anspruch nehmen, steigt mit der Betriebsgröße: Bei den Unternehmen mit zehn bis 49 Mitarbeitenden sind es 51 Prozent, bei denjenigen mit 50 bis 249 Mitarbeitenden 61 Prozent und bei denen mit mehr als 250 Mitarbeitenden 70 Prozent.

Die Regelung zu den Kinderkrankentagen ist eine Unterstützung der Eltern, die anerkannt und unbürokratisch ist: Zwei Drittel der Unternehmen (67 %) geben an, dass die Regelung für das Personalwesen (eher) einfach umzusetzen sei.



- Alle Unternehmen mit Beschäftigten mit Kindern unter 12 Jahren
- Unternehmen ohne eigene Arbeitszeitregelungen bzw. Freistellungen für Eltern

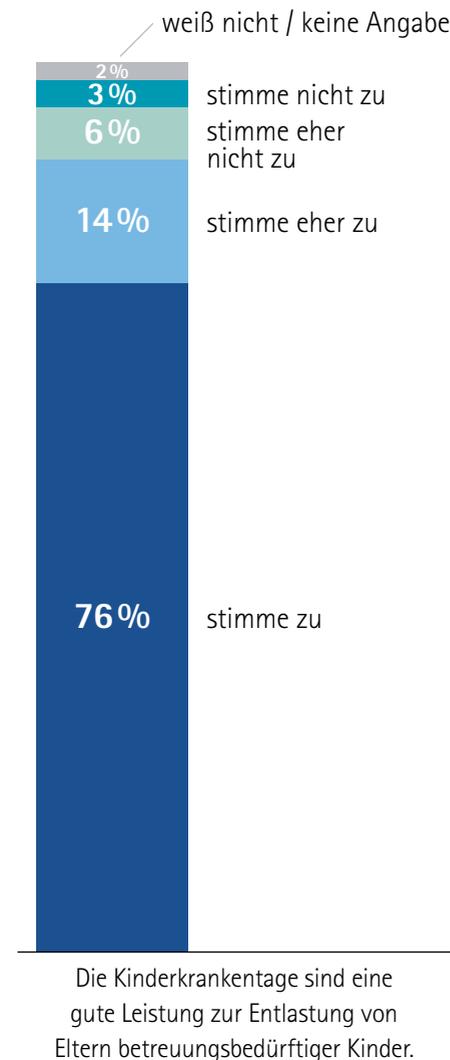
Quelle: Unternehmensbefragung 2021. Auswertung und Darstellung Prognos AG.

Exkurs Kinderkrankentage: Entlastung der Eltern

Auch wenn die Regelung zu den Kinderkrankentagen eine staatliche Leistung ist, wirkt sie insbesondere auf Ebene der Unternehmen. Im Zusammenwirken mit dem betrieblichen Angebot einer familienbewussten Personalpolitik können die Kinderkrankentage ihre Unterstützungswirkung entfalten: 90 Prozent der Unternehmen bewerten das Kinderkrankengeld im Hinblick auf die Entlastung von Eltern betreuungsbedürftiger Kinder positiv.

Bei den Eltern ist die Bekanntheit des Kinderkrankengeldes von 31 Prozent im Frühjahr 2020 auf 56 Prozent im Februar 2021 gestiegen. 47 Prozent halten es für eine wichtige Unterstützung. Sowohl Frauen (53 %) als auch Männer (59 %) geben an, darauf evtl. in Zukunft zurückgreifen zu wollen. Insbesondere Frauen in Vollzeit möchten evtl. in Zukunft die Kinderkrankentage nutzen (70 %).

Bei der Entscheidung, Kinderkrankentage zu nutzen, beziehen Eltern auch mögliche Implikationen auf betrieblicher Ebene ein: So erwarten 19 Prozent der Eltern bei längerer Nutzung der Kinderkrankentage Probleme im Betrieb. Überdurchschnittlich häufig (28 %) mit Problemen rechnen Eltern, die im produzierenden Gewerbe tätig sind.



Quelle: Unternehmensbefragung 2021.
Auswertung und Darstellung Prognos AG.

56%
der Eltern war das Kinderkrankengeld im Februar 2021 bekannt.



Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfragen 8262.
Darstellung Prognos AG.

5

**Kultur & Haltung
in der Krise**

Unternehmen sprechen sich für aktive Väter aus



Viele Väter übernehmen während der Corona-Pandemie gemeinsam mit der Mutter die zusätzliche Betreuung der Kinder. Rund vier von zehn Vätern haben während des Lockdowns mehr Aufgaben bei der Betreuung übernommen.

Um dies zu realisieren sind viele Väter in den Dialog mit ihren Arbeitgebern getreten: 42 Prozent haben ihren Arbeitgeber darauf angesprochen, dass sie wegen der Kinderbetreuung an ihren Arbeitszeiten, ihrer Arbeitsweise oder ihrem Arbeitsort etwas verändern möchten. Im Ergebnis arbeiten 22 Prozent der Väter mehr von zu Hause aus als vor der Krise. Und 10 Prozent der Väter geben an, dass sie bei der Einteilung von Arbeits- und Betreuungszeiten flexibler seien.

Unternehmen sprachen sich schon im Frühjahr 2020 mehrheitlich für aktive Väter aus, damit sie mit der Mutter gemeinsam die Kinderbetreuung übernehmen können: 78 Prozent stimmten der Aussage (eher) zu, dass in der Krise deutlich wird, wie wichtig es ist, dass sich Väter an der Kinderbetreuung beteiligen, damit nicht nur Mütter ihre Arbeitszeiten reduzieren.

Interessant ist, dass dabei keine relevanten Unterschiede zwischen den Branchen deutlich werden: Sowohl die Mehrheit der Unternehmen aus eher männer-dominierten Branchen als auch Unternehmen mit hohen Frauenanteilen geben an, aktive Vaterschaft zu unterstützen. Ebenso lehnt auch branchenübergreifend eine breite Mehrheit ab, dass Väter in der Krise auf die Elternzeit verzichten.



In der Krise wird deutlich, wie wichtig es ist, dass sich Väter an der Kinderbetreuung beteiligen, damit nicht nur die Mütter ihre Arbeitszeiten zwecks Kinderbetreuung reduzieren.



Es ist in der Krise gut, wenn bei berufstätigen Eltern vorrangig die Frau im Beruf kürzer tritt, um sich um die Kinder zu kümmern.



In der Krise ist es unangebracht, dass Väter in Elternzeit gehen wollen.



Quelle: Unternehmensbefragung 2020. Auswertung und Darstellung Prognos AG.

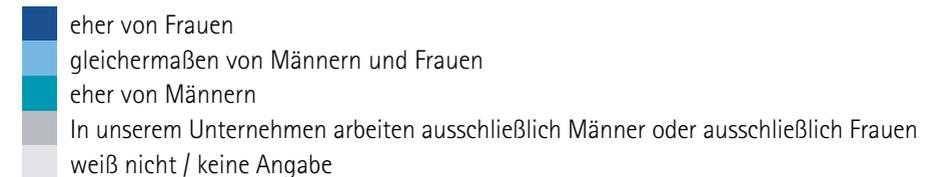
Nutzung von Maßnahmen erfolgt noch überwiegend durch Mütter

Mit Blick auf die Nutzung vereinbarkeitsfördernder Personalmaßnahmen insgesamt zeigen sich noch leichte Unterschiede zwischen Müttern und Vätern:

- Zwar gibt mehr als der Hälfte der Unternehmen (56 %) an, dass während der Pandemie Väter genauso häufig wie Mütter betriebliche Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf nutzen.
- Umgekehrt bedeutet dies, dass in einem nennenswerten Anteil von 44 Prozent der Unternehmen Mütter diejenigen Personen sind, die entsprechende Maßnahmen häufiger nutzen.

Noch deutlicher sind die Nutzungsunterschiede bei den Kinderkrankentagen. Sie werden eher von Müttern genutzt: 43 Prozent der Unternehmen, in denen Eltern Kinderkrankentage in Anspruch nehmen, geben an, dass diese eher von Frauen genommen werden, 37 Prozent geben an, dass diese gleichermaßen von Frauen und Männern genutzt werden. In 15 Prozent der Unternehmen sind es eher die Männer, die die Kinderkrankentage in Anspruch nehmen.

Unternehmen, in denen Eltern Kinderkrankentage in Anspruch nehmen:



Was ist ihr Eindruck: Wird diese Regelung in Ihrem Unternehmen eher von Männern, eher von Frauen oder von beiden in gleichem Verhältnis in Anspruch genommen?



Quelle: Unternehmensbefragung 2021. Auswertung und Darstellung Prognos AG.

Im Homeoffice werden Chancen für Väter und Mütter gesehen



Die Pandemie führt dazu, dass Väter mit der Arbeit im Homeoffice besser vertraut werden. In zwei Drittel der Unternehmen, in denen Homeoffice im Zuge der Pandemie ausgeweitet oder neu eingeführt wurde, nutzen Väter diese Maßnahme erstmals oder in größerem Umfang.

Perspektivisch werden darin Chancen für die Vereinbarkeit der Väter gesehen. 59 Prozent der Unternehmen erwarteten, dass Homeoffice den Vätern ermöglicht wird, mehr Zeit mit der Familie zu verbringen. Hintergrund ist, dass durch die Arbeit von zuhause aus Wegezeiten entfallen; die gewonnene Zeit kann mit der Familie verbracht werden.

Auch für Mütter sieht die Mehrheit der Unternehmen, im Homeoffice Chancen:

- 59 Prozent stimmen (eher) zu, dass es Homeoffice mehr Müttern nach der Krise ermöglichen wird, nach der Elternzeit in einem höheren Stundenpensum wieder einzusteigen.
- 58 Prozent erwarten, dass in ihrem Unternehmen mehr Mütter durch Homeoffice in vollzeitnahen Stundenumfängen arbeiten können.

Genau wie bei den Vätern können die positiven Effekte bei der Müttererwerbstätigkeit realisiert werden, weil Wegezeiten entfallen.

Unternehmen, die Homeoffice anbieten:



Nach der Krise wird es Homeoffice bzw. mobile Arbeit mehr Müttern in unseren Unternehmen ermöglichen, nach der Elternzeit, in einem höheren Stundenpensum wieder einzusteigen.



Nach der Krise wird es Homeoffice bzw. mobile Arbeit mehr Vätern in unseren Unternehmen ermöglichen, mehr Zeit mit der Familie zu verbringen.



Homeoffice bzw. mobile Arbeit bringt die Chance mit sich, dass mehr Mütter in unserem Unternehmen in vollzeitnahen Stundenumfängen arbeiten.



Homeoffice wird nach der Corona-Krise selbstverständlicher sein



Homeoffice entfaltet vor allem in Kombination mit flexiblen Arbeitszeiten eine vereinbarkeitsfördernde Wirkung. Davon sind 90 Prozent der Unternehmen überzeugt, die schon vor der Krise Homeoffice angeboten haben. Es kann davon ausgegangen werden, dass sich diese Überzeugung auch nach der Krise fortsetzt und sich auch bei den Unternehmen einstellt, die erst im Rahmen der Pandemie Homeoffice eingeführt haben.

Grund zu dieser Annahme bietet das Befragungsergebnis, wonach Homeoffice keine Ausnahme mehr sein wird: Der Großteil der Unternehmen (82 %), die Homeoffice anbieten, geht nämlich davon aus, dass es nach der Krise selbstverständlicher sein wird, dass Mitarbeitende für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Homeoffice arbeiten. Mittelgroße Unternehmen sowie das verarbeitende Gewerbe/Baugewerbe stehen dem Homeoffice tendenziell etwas skeptischer gegenüber.

Auffällig ist jedoch, dass in den Unternehmen zwischen Aspekten der Tätigkeit im Homeoffice und dem beruflichen Vorankommen unterschieden wird. Mit Blick auf die Karriereentwicklung erwartet fast die Hälfte (48 %) der Unternehmen, dass Eltern wieder überwiegend am Arbeitsplatz präsent sind.

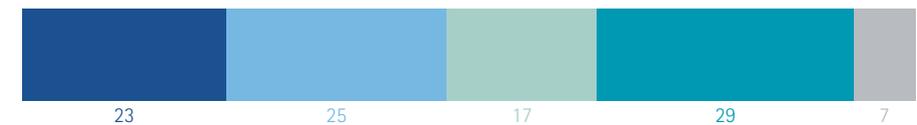
Unternehmen, die Homeoffice anbieten:



Nach der Corona-Krise wird es in unserem Unternehmen selbstverständlicher sein, dass Mitarbeitende für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Homeoffice / in mobiler Arbeit tätig sind.



Nach der Krise erwarten wir von Eltern, die beruflich vorankommen wollen, wieder überwiegend am Arbeitsplatz präsent zu sein.



Führungskräfte im Spannungsfeld



Führungskräfte sind für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf der Mitarbeitenden besonders relevant, weil sie die konkrete Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen beeinflussen können: Sie befördern oder beschränken die Nutzung familienbewusster Personalmaßnahmen. Zudem haben auch Führungskräfte eigene Vereinbarkeitsbedarfe.

Die Pandemie und die damit verbundenen Herausforderungen bei der Vereinbarkeitspolitik haben zu einem Bewusstseinswandel bei den Führungskräften geführt: Fast zwei Drittel der Unternehmen, geben an, dass ihren Führungskräften die Bedeutung des betrieblichen Familienbewusstseins durch die Pandemie klarer geworden sei.

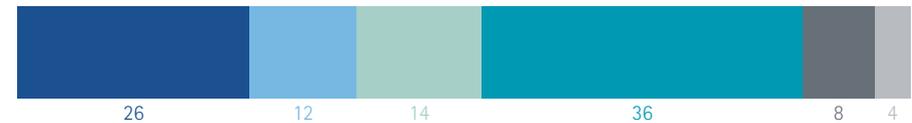
Folglich ist es wenig überraschend, dass Führungskräfte Eltern ermutigt haben, vereinbarkeitsfördernde Maßnahmen zu nutzen:

- So geben 74 Prozent der Unternehmen, in denen Homeoffice eingeführt oder ausgeweitet wurde, an, dass Eltern von den Führungskräften ermutigt werden, dieses zu nutzen.
- In 44 Prozent der Unternehmen wurden Eltern aktiv auf die Regelung zu den Kinderkrankentagen hingewiesen.

Zur Unterstützung der eigenen Vereinbarkeit nutzen Führungskräfte die verschiedenen Angebote eher verhalten: In 38 Prozent der Unternehmen nehmen Führungskräfte selbst seit Beginn der Pandemie vermehrt familienbewusste Maßnahmen in Anspruch. Und in nur einem Viertel der Unternehmen greifen Führungskräfte selbst auf die Kinderkrankentage zurück.



Unsere Führungskräfte selbst nehmen seit Beginn der Pandemie vermehrt familienbewusste Maßnahmen in Anspruch.



Unseren Führungskräften ist die Bedeutung des betrieblichen Familienbewusstseins durch die Pandemie klarer geworden.



Unternehmen mit familienbewusster Tradition haben Vorteile in der Krise

In den Unternehmensbefragungen zeigen sich verschiedene Vorteile der Unternehmen mit familienbewusster Tradition:

- **Sie gehen besser vorbereitet in die Krise:** Unternehmen mit familienbewusster Tradition können häufiger auf vorhandene, erprobte und den Beschäftigten bekannte familienbewusste Maßnahmen zurückgreifen, die andere Unternehmen erst noch identifizieren, einführen, bekanntmachen und erproben müssen. Damit waren die Unternehmen mit familienbewusster Tradition in der Krise schneller in der Lage, bedarfsgerecht zu reagieren.
- **Sie stehen in einem engeren Dialog mit ihren Beschäftigten:** Unternehmen mit familienbewusster Tradition wurden deutlich häufiger von ihren Beschäftigten auf deren Herausforderungen bei der Kinderbetreuung angesprochen. Umgekehrt weisen die Unternehmen häufiger auf Unterstützungsangebote wie die Kinderkrankentage hin. Mit diesem engen Kontakt waren sie eher in der Lage, mit den Beschäftigten gemeinsam Vereinbarkeitslösungen zu finden, die den Bedarfen der Eltern und des Unternehmens gerecht werden.
- **In ihnen wirken Führungskräfte als Vorbilder:** In Unternehmen mit familienbewusster Tradition nehmen Führungskräfte häufiger selbst vereinbarkeitsfördernde Personalmaßnahmen sowie auch die Kinderkrankentage in Anspruch. Dies hat eine Vorbildfunktion: In Unternehmen mit familienbewusster Tradition nutzen Eltern häufiger Kinderkrankentage. Zudem werden familienbewusste Personalmaßnahmen allgemein häufiger von Vätern und Müttern genutzt.
- **Sie sind besser über staatliche Leistungen informiert:** Unternehmen mit familienbewusster Tradition kannten häufiger staatliche Unterstützungsleistungen. Sie konnten damit besser auf die Herausforderungen reagieren und ihren Mitarbeitenden Lösungen für die Vereinbarkeit anbieten.

- **Sie haben schneller aus der Krise gelernt und können im Laufe der Pandemie häufiger auf Regelungen aus dem 1. Lockdown zurückgreifen:** Unternehmen mit familienbewusster Tradition konnten häufiger auf Absprachen mit den Mitarbeitenden und vereinbarkeitsfördernden Maßnahmen aufbauen, die bereits beim 1. Lockdown getroffen wurden.



Was zeichnet Unternehmen mit familienbewusster Tradition aus?

Unternehmen mit familienbewusster Tradition nutzen externe Unterstützung zur Verbesserung der Vereinbarkeit, z. B.

- ✓ den Fortschrittsindex Vereinbarkeit,
- ✓ die Mitgliedschaft im Netzwerk des Unternehmensprogramms „Erfolgsfaktor Familie“,
- ✓ das Audit „berufundfamilie“ oder
- ✓ andere Zertifizierungen als familienbewusster Arbeitgeber.

6

**Hinter den Zahlen –
Fallstudien zeigen
gelebte Praxis in
Unternehmen**

Vertiefender Einblick in die Unternehmenspraxis durch Fallstudien



Die Umsetzung von Vereinbarkeitspolitik hängt stark von betrieblichen Kontexten ab. Je nach Branche und Größe verfügen Unternehmen über unterschiedliche Möglichkeiten zur Etablierung und Umsetzung von familienbewussten Personalmaßnahmen. Zudem ist Vereinbarkeit insbesondere auch eine Frage der Haltung und der etablierten Unternehmenskultur.

Um solchen Unterschieden nachzuspüren, wurden vertiefende Interviews geführt. Ziel war, anhand konkreter Beispiele aufzuzeigen, wie sich die Corona-Krise auf die Gestaltung einer familienbewussten Personalpolitik in Unternehmen ausgewirkt hat.

Ziel war, anhand konkreter Beispiele aufzuzeigen, wie sich die Corona-Krise auf die Gestaltung einer familienbewussten Personalpolitik in Unternehmen ausgewirkt hat.



Im Fokus der Fallstudien standen folgende Leitfragen:

- Welche Herausforderungen stellte die Corona-Krise an die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in den Unternehmen?
- Wie sind die Unternehmen mit diesen Herausforderungen umgegangen?
- Welche Erkenntnisse leiten die Unternehmen aus der Krise für die zukünftige Ausgestaltung einer familienbewussten Personalpolitik ab?

Zur Beantwortung dieser Leitfragen wurden Interviews in Unternehmen unterschiedlicher Größe, Branchen und Region geführt. Ergänzend wurden auch Eltern befragt.¹

¹ Zur Methodik siehe Anhang der vorliegenden Studie.

Kommunikation: Führungskräfte als Vermittler für Vereinbarkeit

- Waren vor Corona in den Unternehmen Verfahren zur **Information** von Mitarbeitenden etabliert, wurden diese während der Pandemie virtuell ausgebaut und zu einer Möglichkeit für Kontakt und Austausch zwischen den Beschäftigten **ausgeweitet**. **Unternehmen bewerten ihre Kommunikation in der Pandemie als gut gelungen**. Die Beschäftigten differenzieren bei der Bewertung zwischen Information, allgemeinem Austausch und einer intensiveren Diskussion über die Rahmenbedingungen der Vereinbarkeit.
- Haben vor der Pandemie nicht alle Unternehmen ihre Beschäftigten ausdrücklich zu einer Kommunikation über Vereinbarkeit ermuntert oder passende Strukturen dafür angeboten, **zeigte sich in der Pandemie eine Erwartungshaltung, dass die Beschäftigten mit akuten Vereinbarkeitsproblemen auf das Unternehmen zugehen** und um Unterstützung bitten, oder eigene Lösungsvorschläge kommunizieren.
- **Apelle der Unternehmen, auf die eigene Belastungsgrenze zu achten und Überstunden zu vermeiden wurden ambivalent wahrgenommen**, wenn sie nicht mit einer Thematisierung der unterschiedlichen Gegebenheit der Beschäftigten im Homeoffice einhergehen oder auch Leistungsgrenzen ausdrücklich anerkennen. Nur selten wurde die Erwartung von vorübergehend eingeschränkten Leistungen kommuniziert und z. B. auf eine Arbeitszeiterfassung verzichtet.
- War die besondere Rolle der Führungskräfte als Vermittler von Vereinbarkeitsbedürfnissen und familienbewussten Maßnahmen schon vor der Pandemie in den Unternehmen bewusst, **mussten Führungskräfte in dieser Rolle proaktiver werden**. Das vermehrte Arbeiten im Homeoffice und die Unsichtbarkeit der Beschäftigten führte in vielen Unternehmen zu der Aufforderung an ihre Führungskräfte, sich mehr nach den Bedarfen und Möglichkeiten zur Vereinbarkeit zu erkundigen.
- Haben Unternehmen vor der Pandemie vielfach auf den bilateralen Austausch von Beschäftigten und Vorgesetzten gesetzt, um über das Gelingen oder über Probleme der Vereinbarkeit gut informiert zu sein, bekommt der **Austausch mit Beschäftigten durch Befragungen oder Arbeitskreise in der Pandemie und für die Zeit danach mehr Bedeutung**. Für die Lösungssuche bei Vereinbarkeitsproblemen wird in mehr Unternehmen ein Austausch der Teams und Arbeitsgruppen angeregt.

Maßnahmen: Zwischen individueller Aushandlung und Beteiligung aller Beschäftigtengruppen

- Waren zuvor verschiedene Maßnahmen häufig auf einzelne Beschäftigtengruppen in den Unternehmen zugeschnitten, konnten in der Corona-Pandemie **viele Beschäftigte aus zuvor ausgeschlossenen Unternehmensbereichen gleichfalls von flexibler Arbeitszeit und Homeoffice profitieren.**
- War Homeoffice vor Corona häufiger eher arbeitsorganisatorisch begründet und nicht selten das Ergebnis informeller Aushandlungen, wurden während der Pandemie oft ganze Abteilung oder sogar der ganze Betrieb ins Homeoffice geschickt. **Vereinzelt wurden dazu für Arbeitsbereiche, die bisher überwiegend eine Präsenz im Betrieb erforderten, Aufgaben neu strukturiert.**
- **Waren vorhandene Arbeitszeitkonten zuvor strenger reglementiert, wurden diese während der Pandemie flexibilisiert und auch informelle Möglichkeiten Minusstunden aufzubauen ausgeweitet.** Nicht alle beschäftigten Eltern fanden dies hilfreich, da sie entsprechende Mehrarbeit nach der Pandemie befürchteten. Nur in Einzelfällen gab es die Option, vorübergehend die vertragliche Stundenzahl zu reduzieren.
- Wurde ein Bemühen der Unternehmen deutlich, Kurzarbeit zu vermeiden, **haben Eltern Kurzarbeit trotz der finanziellen Einbußen auch als entlastend erlebt.** Dies insbesondere dort, wo die Planung der Kurzarbeit bewusst mit kinderlosen Beschäftigten und mit Beschäftigten Eltern abgestimmt wurde – um bei allen Nachteilen zumindest einen vereinbarkeitsbezogenen Gewinn daraus zu generieren.
- **Waren Abstimmungen zur Maßnahmenutzung mit den Führungskräften schon vor Corona in nahezu allen Unternehmen üblich, wurde dies während der Pandemie verstärkt.** Führungskräfte und Beschäftigte wurden häufig zu einem Strategieteam bei der Ermittlung von individuellen Optionen, insbesondere für die Kinderbetreuung und die Suche nach betrieblicher Unterstützung.
- **War Homeoffice einerseits „die Lösung“ für eine Corona-gerechte Arbeitsorganisation, wurde Unternehmen auch die damit verbundene Belastung insbesondere für beschäftigte Eltern deutlich.** Es wurde versucht dies mit individuellen Abstimmungen zu mildern. Einige Unternehmen entwickelten sogar virtuelle Beschäftigungsangebote für Kinder, die – unabhängig von der Nutzung – als Wertschätzung ihrer Situation Anerkennung fanden. Zum Teil gab es aber auch die Ansicht, dass allein die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, ausreichend ist, um Betreuungsprobleme zu bewältigen.

Haltung: Unternehmen und Beschäftigte als Strategiepartner in der Gestaltung von Vereinbarkeit

- Zeigten Unternehmen vor der Pandemie eine Bereitschaft, kommunizierte Probleme zu lösen, **hat Corona in vielen Unternehmen ein Bewusstsein für die Bedeutung von Rahmenbedingungen für Vereinbarkeit und mehr Aufmerksamkeit für die Befindlichkeit der Beschäftigten geweckt.** Vereinbarkeitsherausforderungen der Beschäftigten sind sichtbar geworden, wenn in Videokonferenzen Kinder sicht- oder hörbar waren oder Eltern bisherige Schichten nicht mehr übernehmen konnten.
- Haben sich einige Unternehmen vor der Pandemie als Anbieter von Vereinbarkeitsmaßnahmen verstanden und Beschäftigte in der Rolle als Nutzerinnen und Nutzer dieser Angebote wahrgenommen, **haben sie in der Pandemie Vereinbarkeit als partizipativen Prozess und Resultat eines Austausches mit den Beschäftigten praktiziert.**
- Haben vor der Pandemie Beschäftigte in unterschiedlichem Ausmaß auf Vereinbarkeitsmöglichkeiten gedrungen, **hat in der Pandemie ein Großteil der Beschäftigten gelernt, dass sie Vereinbarkeitsbedürfnisse offensiv anmelden und Rahmenbedingungen einfordern können. Dabei können sie sich zukünftig auf gemachte gute Erfahrungen berufen.** Unternehmen stehen der neuen stärkeren Verhandlungsmacht der Beschäftigten noch verunsichert gegenüber.
- **Haben Unternehmen vor der Pandemie vor allem die Generation Y mit einer veränderten Haltung zu Privatleben und Erwerbsleben wahrgenommen, erkennen Sie nun generationenübergreifend einen Haltungswandel.** Viele Beschäftigte haben in der Pandemie ihr eigenes Verhältnis zu Erwerbsarbeit, Familienleben sowie auch zur Selbstsorge reflektiert. Die zuvor auf die jungen Generationen beschränkte höhere Wertigkeit von anderen Lebensbereichen und Zeit für Familie wird bei älteren Beschäftigten zum Teil durch den Wunsch nach einem vorzeitigen Eintritt in das Rentenleben sichtbar.
- Wurde schon vor der Pandemie eine gelingende Vereinbarkeit als individuelle Kompetenz betrachtet, **wird das Gelingen von Homeoffice noch stärker an die persönliche Eignung der Beschäftigten und die Kompetenz sich selbst organisieren zu können, gekoppelt.** Nur selten wird der Übergang in mehr Arbeit im Homeoffice als Lernerfahrung verstanden, bei der Führungskräfte und Beschäftigte unterstützt werden müssen.

Fallstudien machen auf Risiken und Chancen bei der Vereinbarkeit aufmerksam

Kommunikation

- Beschäftigte waren in der Pandemie noch stärker auf die Kommunikation ihrer Vereinbarkeitsbedürfnisse angewiesen und haben gelernt, wie wirksam die aktive Ansprache ist.
- Führungskräften ist ihre Vermittlungsrolle deutlicher geworden. Für die Führung und Kommunikation auf Distanz mussten sie neue Kompetenzen entwickeln.
- Neben der individuellen Abstimmung hat die Kommunikation und Aushandlung in den Teams an Bedeutung für die Vereinbarkeit gewonnen. Von Teams wurde mehr Autonomie in der Findung von Lösungen erwartet – aber ihnen wurde auch mehr Vertrauen entgegengebracht.

Maßnahmen

- Maßnahmen haben sich vor der Pandemie zum Teil als flexible Arbeitszeit und Regelungen zum Arbeitsort verselbständigt und dienen primär der Leistungserfüllung.
- Während der Pandemie ist wieder mehr Aufmerksamkeit für Arbeitszeitflexibilität und Homeoffice als Antwort auf familiäre Verantwortung entstanden.
- Homeoffice hat sich etabliert und wird nicht mehr völlig zurückgefahren werden können. Unternehmen und Beschäftigte halten ein ausgewogenes Verhältnis von Präsenz und Homeoffice für wichtig. Neben Vorteilen für die Vereinbarkeit beim Arbeiten zu Hause schätzen sie den Betrieb als sozialen Ort.

Kultur und Haltung

- Individuelle Flexibilität wird teilweise als Ersatz für familienbewusste Strukturen missverstanden.
- Das Verständnis für die Doppelbelastung von Eltern wird als Vereinbarkeitsbewusstsein definiert. Nicht immer geht damit die Suche nach Lösungen einher.
- Aus Sicht einiger Personalverantwortlicher entscheidet die individuelle Kompetenz zur Selbstorganisation darüber, ob Beschäftigte für die Arbeit im Homeoffice geeignet sind. Eine betriebliche Verantwortung, entsprechende Lernprozesse zu unterstützen, wird noch selten formuliert.
- Ebenso ist das Bewusstsein für den möglichen Zusammenhang der Unsichtbarkeit von Beschäftigten mit ihren Karriereaussichten noch nicht stark ausgeprägt.

7

**Fazit: Vereinbarkeit
nach der Krise**

Neue Chancen für Vereinbarkeit



Bewusstsein

- In der Pandemie ist die **Bedeutung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf** den Unternehmen besonders **deutlich geworden**, sie wird als Produktivitätsfaktor erkannt. Insbesondere auch bei den Führungskräften hat sich dieses Bewusstsein entwickelt.
- Zudem ist deutlich geworden, dass **Väter genauso wie Mütter Vereinbarkeitsanfordernisse haben**. Diese werden von den Unternehmen berücksichtigt, ein Roll-back in traditionelle Muster erfolgte in der Pandemie nicht und wird von Unternehmen auch nicht gefordert.
- Bei den Mitarbeitenden ist das **Bewusstsein entstanden, dass sie im Dialog mit ihren Arbeitgebenden Lösungen für die Vereinbarkeit erarbeiten** können.



Nachhaltigkeit

- **Die betriebliche Unterstützung war kein Strohfeuer zu Beginn der Krise**. Sie wurde kontinuierlich fortgesetzt: Es gab bei Herausforderungen bei der Kinderbetreuung eine regelmäßige Kommunikation der berufstätigen Mütter und Väter mit ihren Vorgesetzten. Darüber hinaus wurde **das Angebot familienbewusster Personalmaßnahmen** – insbesondere Homeoffice/mobiles Arbeiten – **ausgeweitet**.
- In **65 Prozent der Unternehmen**, die Maßnahmen neu eingeführt oder ausgeweitet haben, **soll das Angebot auch nach der Krise beibehalten werden**.



Perspektiven

- Der **Fachkräftemangel kehrt nach der Pandemie in verschärfter Form zurück**, er bleibt ein strukturelles Risiko der Unternehmen in Deutschland. Von daher sind Investitionen in betriebliches Familienbewusstsein Teil des betrieblichen Risikomanagements.
- Während der Pandemie wurden in den Unternehmen neue Wege bei der Vereinbarkeit von Familien und Beruf beschritten. Diese kontinuierlich weiter zu verfolgen hilft, Fachkräftengässe zu meistern. **Schließlich sind 79 Prozent der Unternehmen der Auffassung, dass betriebliches Familienbewusstsein nach der Krise für die Bindung und Gewinnung einen hohen Stellenwert hat.**

Auf dem Weg zu einer neuen Qualität bei der Vereinbarkeit

Die Corona-Pandemie hat in Unternehmen mit Blick auf die Vereinbarkeit Entwicklungen angestoßen und Entwicklungsbedarf gezeigt. Familienbewusste Personalmaßnahmen haben in 56 Prozent der Unternehmen nun einen höheren Stellenwert als vor der Krise.

Die Erfahrungen der Krise haben aber auch verdeutlicht, dass für Vereinbarkeit mehr erforderlich ist als ein Verständnis für die Vereinbarkeitsbedarfe der Beschäftigten und ein Angebot familienbewusster Personalmaßnahmen. **Vielmehr rücken für eine neue Qualität der Vereinbarkeitspolitik als Teil einer zukunftsfähigen Unternehmensführung fünf Anforderungen in den Fokus:**

1. Bewusstsein für die Verantwortungspartnerschaft von Unternehmen und Beschäftigten bei der Gestaltung von Vereinbarkeit schaffen.
2. Arrangements zur Vereinbarkeit auf Augenhöhe mit souveränen und vereinbarkeitserfahrenen Beschäftigten aushandeln.
3. Individuelle Erwartungen an Vereinbarkeit unterstützen statt standardisierter Maßnahmen familienbewusster Personalpolitik.
4. Haltung und Kommunikation, vereinbarkeitsfreundlichen Strukturen und verbindlichen Regeln einen mindestens genauso hohen Stellenwert beimessen wie den Personalmaßnahmen.
5. Mut zum Experimentieren aufbringen und immer wieder aufs Neue nach Lösungen für Vereinbarkeit suchen.

8

Methodik

Methodik der Befragungen

Unternehmensbefragung

Die Unternehmensbefragungen wurden im Zeitraum vom 04.06. bis 03.07.2020 bzw. 15.03.2021 bis 09.04.2021 als Telefonbefragung durchgeführt. Dabei wurden in der ersten Welle 750 und in der zweiten Welle 700 Personalverantwortliche bzw. Geschäftsführungen von erwerbswirtschaftlich-tätigen Unternehmen mit mindestens 10 Mitarbeitenden in Deutschland befragt.

Um Auswertungen nach Betriebsgröße durchführen zu können, wurden überproportional viele Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten befragt. Bei der Gesamtauswertung wurden die Daten so gewichtet, dass die Verteilung von Betriebsgröße und Branche der Verteilung im Unternehmensregister entspricht.¹

In der ersten Befragung wurde nach Beendigung des vollständigen Interviews die Bereitschaft zu einem weiteren Interview erfragt. Mit 5 der Personalverantwortlichen bzw. Geschäftsführungen, die dazu ihr Einverständnis erklärt hatten, wurde zusätzlich ein kurzes Gespräch geführt.

Familienbefragung

Die Familienbefragung wurde vom Institut für Demoskopie Allensbach (IfD Allensbach) als Online-Befragung durchgeführt. Die erste Befragungswelle fand im Zeitraum vom 16.04. bis 03.05.2020, die zweite vom 04.02.2021 bis 22.02.2021 statt. Es handelt sich um jeweils eine nach Geschlecht, Familienkonstellation und regionaler Verteilung geschichtete Zufallsauswahl von Mitgliedern eines Online-Panels mit über 100.000 Teilnehmenden. Insgesamt wurden in der ersten Welle 1.493 und in der zweiten Welle 1.043 Eltern mit Kindern unter 15 Jahren im Haushalt befragt. Einige Teilgruppen wurden überproportional befragt, um verlässliche Analysen für diese zu ermöglichen. Die Disproportionalitäten wurden durch eine repräsentative Gewichtung der Gesamtergebnisse anhand der Verteilungen der amtlichen Statistik (Mikrozensus 2018 bzw. 2019) ausgeglichen.



	Unternehmensbefragung		Familienbefragung	
Erhebungsmodus	Telefonbefragung		Online-Befragung	
Zielgruppe	Personalverantwortliche/ Geschäftsführungen von erwerbswirtschaftlich-tätigen Unternehmen mit mindestens 10 Mitarbeitenden in Deutschland		Eltern mit Kindern unter 15 Jahren im Haushalt	
Befragungszeitraum	04.06.2020 bis 03.07.2020	15.03.2021 bis 09.04.2021	16.04.2020 bis 03.05.2020	04.02.2021 bis 22.02.2021
Realisierte Interviews	750	700	1.493	1.043

¹ Betriebsgrößen: Klein (10-49 Beschäftigte), Mittel (50-249 Beschäftigte), Groß (mehr als 250 Beschäftigte)
 Branchen: Produzierendes Gewerbe (umfasst Abschnitte B-F: Bergbau, Energie- und Wasserversorgung, Energiewirtschaft; Verarbeitendes Gewerbe; Baugewerbe), Handel/Verkehr/Gastgewerbe/Information (umfasst Abschnitte G-J: Handel, Instandhaltung, Reparatur von Kfz; Verkehr und Lagerei; Gastgewerbe; Information und Kommunikation); Dienstleistung (umfasst Abschnitte K-N und P-S: Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen und Sonstigen Dienstleistungen)

Teilnehmende Unternehmen und Vorgehen

Auswahl der Unternehmen

Die Fallstudien wurden im Zeitraum vom 05.05. bis 21.05. 2021 in 6 Unternehmen durchgeführt. Die Auswahl der Unternehmen erfolgte anhand der Kriterien Unternehmensgröße, Branche und Standort. Für die Auswahl wurde darauf geachtet, neben einer Verteilung dieser Merkmale auch unterschiedliche Entwicklungsstände in der Umsetzung von Vereinbarkeitsmaßnahmen zu berücksichtigen. Die Akquise erfolgte bei Unternehmen, die den Fortschrittsindex Vereinbarkeit nutzen.

Es wurden 10 Unternehmen ausgewählt und für die Fallstudien angefragt. Sechs Unternehmen haben ihre Bereitschaft signalisiert und sind hier in den Fallstudien vertreten.

Interviews

Für die Fallstudien wurden in den Unternehmen Interviews mit Personalverantwortlichen sowie mit beschäftigten Eltern angestrebt. In drei Unternehmen war eine Einbindung der Eltern aus organisatorischen und zeitlichen Gründen nicht möglich. Bei den Unternehmen, in denen Interviews mit Eltern geführt werden konnten, handelte es sich zum Teil um Einzelinterviews und zum Teil um Fokusgruppen mit jeweils drei Vätern und/oder Müttern.

Die Interviews erfolgten auf der Basis eines offenen Leitfadens. In der Chronologie der Fragestellungen wurden Fragen zur Wahrnehmung der Vereinbarkeit vor der Corona-Pandemie und zu den Veränderungen während der Pandemie gestellt. Außerdem wurden ein Resümee des Erlernten und ein Ausblick auf mögliche Entwicklungen nach der Pandemie erfragt. Zu den einzelnen Bereichen wurden Erzählanreize gesetzt, sodass auch bisher nicht in der Fragestellung erfasste Aspekte Einfluss in die Gespräche finden konnten.



Unternehmen	Größe	Region	Interviews mit Unternehmen	Interviews mit Eltern
Sprachschule	<999 Mitarbeitende	West	x	x
Technikunternehmen	>1000 Mitarbeitende	Süd	x	
Verlag	<249 Mitarbeitende	Nord	x	x
IT-Unternehmen	<49 Mitarbeitende	Ost	x	
Energieversorger	>1000 Mitarbeitende	Ost	x	
Sozialdienstleister	<999 Mitarbeitende	Nord	x	x

Auswertung der Fallstudien

Die Fallstudien sollen Hintergründe und Erklärungen für die quantitativen Ergebnisse bieten. Darüber hinaus sollen mögliche Zusammenhänge zwischen den einzelnen Ergebnissen und Entwicklungen durch einen vertiefenden Einblick in die Unternehmensrealität hergeleitet werden. Die Auswertung der Interviews erfolgt zunächst Unternehmensbezogen. Es werden die Entwicklungen und Veränderungen aus der Perspektive von Personalverantwortlichen und Eltern dargestellt und Übereinstimmungen sowie Unterschiede in den Wahrnehmungen herausgearbeitet. Die Ergebnisse werden unter den drei Ebenen der Unternehmenskultur (Maßnahmen, Kommunikation und Haltung) eingeordnet. Anschließend erfolgt eine unternehmensübergreifende Analyse, welche Aspekte innerhalb dieser drei Bereiche als relevant für die Entwicklung der Vereinbarkeit nach der Pandemie gelten.

Impressum

**Aus der Corona-Krise lernen:
Erfahrungen und neue Impulse für die betriebliche Vereinbarkeitspolitik**

Stand: Juli 2021

Erstellt im Auftrag des Unternehmensprogrammes „Erfolgsfaktor Familie“ vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Autoren:

Dr. David Juncke, Dr. Dagmar Weßler-Poßberg, Evelyn Stoll, Johanna Nicodemus (alle Prognos AG)

Layout:

Hirschen Group

Alle Inhalte dieses Werkes, insbesondere Texte, Abbildungen und Grafiken, sind urheberrechtlich geschützt. Das Urheberrecht liegt, soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet, bei der Prognos AG. Jede Art der Vervielfältigung, Verbreitung, öffentlichen Zugänglichmachung oder andere Nutzung bedarf der ausdrücklichen schriftlichen Zustimmung der Prognos AG.

Bildnachweis Titelbild: [iStock.com/AnVr](https://www.istock.com/)

Prognos AG

Werdener Straße 4

40227 Düsseldorf

E-Mail: info@prognos.com

www.prognos.com

twitter.com/Prognos_AG

prognos 

Wir geben Orientierung.

Prognos AG – Europäisches Zentrum
für Wirtschaftsforschung und
Strategieberatung