



Expertise für das Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“

Mehr ist möglich!

Was Betriebe tun können, damit Mütter
ihre Arbeitszeitwünsche umsetzen können.

Expertise für das Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“

Mehr ist möglich!

Was Betriebe tun können, damit Mütter
ihre Arbeitszeitwünsche umsetzen können.

Erstellt im Rahmen des Unternehmensprogramms „Erfolgsfaktor Familie“
des Bundesministeriums für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend



Inhalt

1	Ausgangslage: Fachkräftemangel und Müttererwerbstätigkeit.....	6
2	Gründe für Teilzeitbeschäftigung von Müttern	8
3	Der Status quo: Wie viele Mütter wollen ihre Arbeitszeit ausweiten?	9
4	Betriebliche Stellschrauben	11
5	Der Einfluss betrieblicher Vereinbarkeitspolitik auf die Bereitschaft zur Arbeitszeiterhöhung	15
6	Handlungsempfehlungen: Was Betriebe tun können	18
	Methodik	20
	Literatur	21
	Impressum	22

1 Ausgangslage: Fachkräftemangel und Müttererwerbstätigkeit

Der **Fach- und Arbeitskräftemangel** zählt zu den wesentlichen Wachstumsbremsen der deutschen Wirtschaft. Unternehmen haben damit zu kämpfen, dass es immer weniger junge Menschen gibt, die in den Arbeitsmarkt eintreten, und parallel immer mehr ältere Beschäftigte in Rente gehen. Während 2014 ein Drittel der Betriebe Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Fachkräften erwartet hatte, waren es 2024 fast zwei Drittel.^[1] Auch wenn die Konjunktur derzeit noch schwächelt und insbesondere Industrieunternehmen angesichts der schwierigen Marktlage Stellen abbauen, wird der Druck auf Unternehmen demografisch bedingt in Zukunft insgesamt zunehmen. Deshalb gehört die Fachkräftesicherung zu den zentralen Aufgaben für eine erfolgreiche wirtschaftliche Entwicklung. Fast die Hälfte der Unternehmen (48 %) sieht eine wirksame Strategie darin, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern.^[1] Fachleute für Ökonomie und Arbeitsmarktforschung teilen diese Bewertung.

Neben der gezielten Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland, einer verbesserten Aus- und Weiterbildung sowie der Förderung älterer Personen im Arbeitsmarkt liegt eine vielversprechende Lösung darin, **gezielt die Erwerbstätigkeit von Müttern zu fördern**, die in der Regel gut qualifiziert und berufserfahren sind. Hier hat sich als Folge einer veränderten Familienpolitik seit 2007 einiges getan: Mit dem Ausbau der Kinderbetreuung und der Einführung des Elterngeldes haben Mütter ihre Erwerbstätigkeit bereits erweitert. Dies zeigt sich insbesondere bei den Müttern mit jüngstem Kind zwischen zwei und unter drei Jahren, deren Erwerbstätigenquote zwischen 2008 und 2024 um 20 Prozentpunkte von 46 auf 66 Prozent gestiegen ist.^[2] Auch die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit stieg an: von 23,2 auf 26,1 Stunden.

Trotz dieser positiven Entwicklung, auch im Hinblick auf die finanzielle Absicherung der Mütter, besteht hier weiterhin viel Potenzial: Insbesondere in Westdeutschland verbleiben viele Mütter – langfristig in Teilzeit, auch wenn ihre Kinder älter werden.^[3] Ist das jüngste Kind zwischen 15 und unter 18 Jahre alt, ist mehr als die Hälfte (51 %) der teilzeitbeschäftigten Mütter in Ostdeutschland (wieder) über 36 Stunden in der Woche erwerbstätig, während es von den teilzeitbeschäftigten Müttern in Westdeutschland nur knapp ein Drittel sind (32 %).^[2]

Eine Ausweitung der Arbeitszeiten von Müttern stellt ein bedeutendes Arbeitskräftepotenzial für den deutschen Arbeitsmarkt dar und kann einen wichtigen Beitrag zur Fachkräftesicherung leisten. Was können Staat und Wirtschaft tun, um dieses Potenzial von Müttern zu mobilisieren? Welche Rahmenbedingungen benötigen Mütter, um ihre Arbeitszeiten ausweiten zu können? Neben einer gut ausgebauten Kinderbetreuung, die für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf von zentraler Bedeutung ist, spielt auch die innerfamiliäre Arbeitsteilung eine wichtige Rolle: Welchen Anteil an Kinderbetreuung und Haushalt

übernimmt der Vater? Gibt es Unterstützung durch weitere Familienangehörige? So vielfältig die Gründe sind, so vielfältig sind auch die Lösungsansätze.

Die vorliegende Expertise im Rahmen des Unternehmensprogramms „Erfolgsfaktor Familie“ konzentriert sich explizit auf die Handlungsmöglichkeiten der Arbeitgeber und widmet sich der Leitfrage, wie betriebliche Rahmenbedingungen dazu beitragen können, dass Mütter ihre Arbeitszeiten ausweiten können.

Hierfür wurden im Rahmen einer repräsentativen Erhebung im Frühjahr 2025 über 1.500 teilzeitbeschäftigte Mütter zu ihren Motiven für Teilzeitarbeit sowie zu notwendigen Arbeitsbedingungen gefragt. Die Ergebnisse wurden in konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen überführt. Die Befragung liefert Einblicke in die Bedürfnisse und Herausforderungen, denen Mütter gegenüberstehen, sowie in die Faktoren, die ihre Entscheidung zur Aufstockung der Arbeitszeit beeinflussen.

2 Gründe für Teilzeitbeschäftigung von Müttern

Warum arbeiten Mütter in Deutschland in (oftmals kleiner) Teilzeit? Die Befragungsergebnisse zeigen, dass die Gründe vielfältig sind, und gleichwohl wird deutlich: Mit der Teilzeit lösen Mütter den Zeitkonflikt zwischen Familien- und Erwerbsarbeit. Da viele Mütter insbesondere in den frühen Lebensjahren der Kinder die Hauptverantwortung für deren Betreuung tragen, ist es nicht verwunderlich, dass der meistgenannte Grund für die Teilzeitbeschäftigung das Bedürfnis nach **mehr Zeit für die Kinder** ist. Für 93 Prozent der Mütter spielt dieser Aspekt eine Rolle, für ein gutes Drittel (35 Prozent) ist er der Hauptgrund.

Ich arbeite in Teilzeit, weil ... (Auswahl, Angaben in %)

■ Trifft voll zu ■ Trifft eher zu **Zustimmung insgesamt**

... ich mehr Zeit für meine Kinder haben möchte.	69	24	93
... meine Kinder meine Unterstützung brauchen, z. B. bei den Hausaufgaben oder beim Besuch von Freizeitaktivitäten.	56	28	83
... ich die Hausarbeit sonst nicht schaffen würde.	25	42	66
... das Kinderbetreuungsangebot nicht ausreicht oder die Betreuungszeiten von Kita oder Schule nicht mit anderen Arbeitszeiten vereinbar wären.	28	27	55
... mein Partner/meine Partnerin die Kinderbetreuung nicht übernehmen kann oder will.	27	28	55
... ich mehr Zeit für mich selbst/meine Hobbys/meinen Freundeskreis/mein ehrenamtliches Engagement haben möchte.	19	35	54
... meine Energie oder meine Gesundheit für einen höheren Stundenumfang nicht ausreicht.	17	25	43
... das Einkommen meines Partners/meiner Partnerin ausreicht.	15	28	43
... meine beruflichen Tätigkeiten bei einem höheren Stundenumfang gesundheitlich zu belastend wären.	11	20	31
... sich ein höheres Stundenpensum aus steuerlichen Gründen nicht lohnt.	8	17	26
... ich mich um pflegebedürftige Angehörige oder Bekannte kümmere.	6	9	14

Es sind aber auch andere Faktoren relevant und beeinflussen die Entscheidung, in Teilzeit zu arbeiten. Viele Mütter geben an, in Teilzeit zu arbeiten, weil sie sonst die **Hausarbeit** nicht bewältigen könnten oder weil es an der **Bereitschaft des Partners/der Partnerin** fehlt, sich an der Kinderbetreuung zu beteiligen. Einige Mütter haben sich aus **gesundheitlichen**

Gründen bewusst für Teilzeit entschieden oder um allgemein eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu erreichen. Für einen kleinen Teil der Mütter hat die Übernahme von **Pflegeaufgaben** zu der Entscheidung beigetragen, in Teilzeit zu arbeiten. Auch wenn dieser Grund zurzeit in der Gesamtschau eine untergeordnete Rolle spielt, ist zu vermuten, dass er demografiebedingt an Bedeutung gewinnen wird.

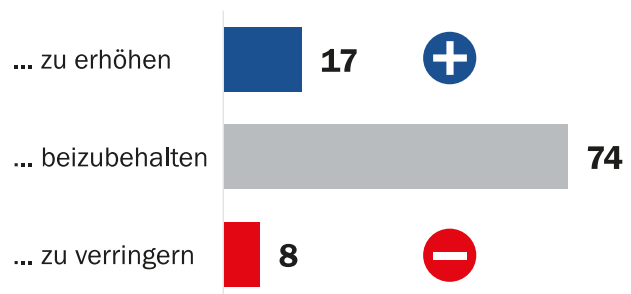
Die Vielfältigkeit der Gründe spiegelt die individuellen Lebensumstände der Mütter wider und zeigt, dass die Entscheidung häufig nicht auf einzelne Faktoren zurückgeführt werden kann. In der Befragung nennen 79 Prozent mehrere Gründe („Trifft voll zu“). 16 Prozent können keinen eindeutigen Hauptgrund festmachen, was die Komplexität der Entscheidung verdeutlicht. Nichtsdestoweniger zeigen die Ergebnisse, dass bei vielen Müttern das vorhandene Kinderbetreuungsangebot mit über ihr Arbeitspensum entscheidet und ein **unzureichendes Kinderbetreuungsangebot** ihre beruflichen Optionen einschränkt. Konkret spielen ein unzureichendes Kinderbetreuungsangebot oder Betreuungszeiten, die mit einem höheren Pensum nicht vereinbar wären, für 69 Prozent der Mütter mit jüngstem Kind unter sechs Jahren und für knapp 60 Prozent der Mütter mit jüngstem Kind zwischen sechs und unter zwölf Jahren eine Rolle.

3 Der Status quo: Wie viele Mütter wollen ihre Arbeitszeit ausweiten?

Ein Großteil der Mütter ist unter den derzeitigen Bedingungen zufrieden mit der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit. So möchten drei Viertel der befragten teilzeitbeschäftigten Mütter ihre Arbeitszeit derzeit beibehalten. 17 Prozent der Mütter äußern den Wunsch, unter den bestehenden Bedingungen ihre Arbeitszeit zu erhöhen. 8 Prozent würden lieber reduzieren. Viele Mütter arbeiten in Teilzeit, weil ihnen die reduzierte Arbeitszeit hilft, den Alltag mit Kindern besser zu organisieren. Die meisten Mütter betrachten ihre Teilzeiterwerbstätigkeit jedoch eher als Übergangslösung, bis die Kinder älter sind. So geben 79 Prozent der Mütter an, ihre vertragliche Arbeitszeit erhöhen zu wollen, wenn ihr Kind bzw. ihre Kinder älter sind. Von den Müttern mit jüngstem Kind unter drei Jahren sind es sogar 89 Prozent.

Ich habe zurzeit den Wunsch, meine vertraglich vereinbarte Arbeitszeit ...

(Angaben in %)



Im Status quo gibt es also mit 17 Prozent einen signifikanten, aber begrenzten Anteil an Müttern, die ihre Arbeitszeit ausweiten wollen. **Diese Expertise beschränkt sich aber nicht nur auf die Analyse des Status quo. Vielmehr soll es darum gehen, konkrete Veränderungsmöglichkeiten aufzuzeigen.** Daher wurden die Mütter genauer befragt: Unter welchen Bedingungen wären sie bereit, ihre Arbeitszeiten auszuweiten? Was müsste sich ändern? Geht es hier vor allem um mehr und bessere Kinderbetreuungsangebote? Welche Angebote müssen Unternehmen machen? Hinweise darauf liefern die Einschätzungen der Mütter, wer ihrer Meinung nach für eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf generell zuständig ist.

Kinderbetreuung und familienbewusste Rahmenbedingungen im Betrieb

Es wird offensichtlich, dass das Kinderbetreuungsangebot nur eine Komponente der Vereinbarkeit ist. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass Mütter auch Arbeitgeber grundsätzlich in der Verantwortung sehen. Die Mütter sind der Meinung, dass **Arbeitgeber eine Verantwortung** dafür haben, dass Beruf und Familie vereinbar sind (91 % „Trifft voll/eher zu“).

Alles in Allem: Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

(Angaben in %)

Neben dem Staat tragen die Arbeitgeber eine Verantwortung dafür, dass Beruf und Familie vereinbar sind.



Wenn Arbeitskräfte knapp sind, sollten Arbeitgeber Rahmenbedingungen schaffen, damit Mütter, die es möchten, ihre Arbeitszeit erhöhen können.



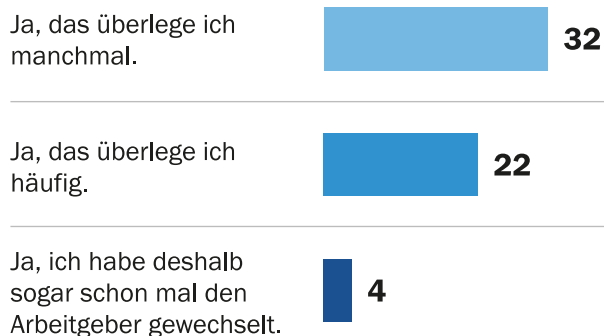
■ Stimme voll zu ■ Stimme eher zu **Zustimmung insgesamt**

Darüber hinaus stimmen neun von zehn Müttern (eher) der Aussage zu, dass Arbeitgeber geeignete Rahmenbedingungen schaffen müssen, damit Mütter ihre Arbeitszeit bei Bedarf erhöhen können (94 % „Trifft voll/eher zu“). **Das bedeutet in der Gesamtschau: Aus Sicht der Mütter tragen Staat und Unternehmen eine gemeinsame Verantwortung für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die Fachkräftesicherung.**

Ein weiteres Indiz für die Bedeutung arbeitsbezogener Rahmenbedingungen liefert die **Frage nach einem möglichen Arbeitgeberwechsel**. Mehr als die Hälfte der Mütter mit Wunsch nach Erhöhung oder Reduzierung der Arbeitszeit hat bereits darüber nachgedacht, den Arbeitgeber zu wechseln, um das gewünschte Stundenpensum realisieren zu können. Einige (4 %) sind diesen Schritt sogar schon gegangen.

Wenn anderer Stundenumfang gewünscht:
Haben Sie schon mal darüber nachgedacht, Ihren Arbeitgeber zu wechseln, um das von Ihnen gewünschte Stundenpensum arbeiten zu können?

(Angaben in %)



Die Befragungsergebnisse zeigen deutlich: Die Rolle der Arbeitgeber und die Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen entscheiden mit darüber, ob und in welchem Umfang Mütter erwerbstätig sind. **Neben dem Staat, der eine gute Betreuungsinfrastruktur, gesetzliche Rahmenbedingungen, finanzielle Hilfen und steuerliche Anreize bereitstellen muss, können auch Unternehmen die Vereinbarkeit aktiv verbessern und entsprechende Veränderungen herbeiführen.** Doch wie sehen solche Arbeitsbedingungen konkret aus?

4 Betriebliche Stellschrauben

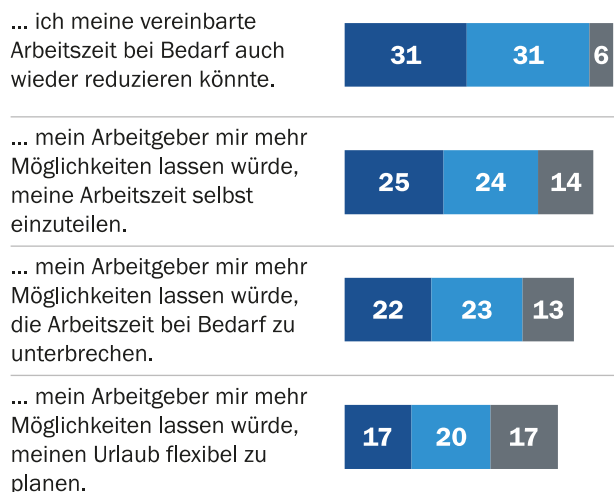
An welchen Stellen Unternehmen ansetzen können, um Müttern eine Ausweitung ihrer Arbeitszeit zu erleichtern, zeigt sich in den Einschätzungen der Mütter zu den dafür notwendigen betrieblichen Rahmenbedingungen. Gefragt nach den Voraussetzungen für eine Arbeitszeitausweitung ist für die meisten Mütter **Flexibilität in der individuellen Arbeitszeitgestaltung** von zentraler Bedeutung. Dies entspricht den Entwicklungen der letzten Jahre, in denen Beschäftigte der Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort eine immer größere Bedeutung beimessen.

Für die meisten befragten Mütter ist es wichtig, eine erhöhte Arbeitszeit bei Bedarf auch wieder reduzieren zu können (62 % „Trifft voll/eher zu“). Diese „**Prophasen**“ gäben ihnen zum einen die Möglichkeit, erst mal auszuprobieren, ob ein höherer Stundenumfang mit ihren anderweitigen Verpflichtungen vereinbar ist; zum anderen hätten sie die Sicherheit, auf unerwartete Herausforderungen wie Veränderungen in der Betreuungssituation ihrer Kinder, persönliche gesundheitliche Bedürfnis-

FLEXIBILITÄT & ARBEITSZEITGESTALTUNG

Ich würde meine vertraglich vereinbarte Arbeitszeit erhöhen, wenn ...

(Angaben in %)



■ Trifft voll zu ■ Trifft eher zu
 ■ Ist schon ausreichend vorhanden

se oder die notwendig werdende Pflege von Angehörigen reagieren zu können. Tatsächlich geben nur 6 Prozent der Mütter an, dass diese Möglichkeit in ihrem Unternehmen bereits in ausreichendem Maß vorhanden ist. Mehr Einfluss auf die eigene Arbeitszeitgestaltung (rund 50 % „Trifft voll/eher zu“) und Möglichkeiten zur Unterbrechung (45 % „Trifft voll/eher zu“) sind ebenfalls für viele Mütter relevant, weil sie ihnen beispielsweise ermöglichen, die Kinder aus der Kita oder Schule abzuholen oder auf ungeplante Ereignisse wie Krankheiten oder Schließzeiten von Betreuungseinrichtungen zu reagieren. Hier gibt ein etwas größerer Anteil von 14 bzw. 13 Prozent an, dass diese Möglichkeiten in ihrem Unternehmen bereits bestehen.

UNTERSTÜTZUNG BEI DER KINDER-BETREUUNG

Ich würde meine vertraglich vereinbarte Arbeitszeit erhöhen, wenn ...

(Angaben in %)

„... mein Arbeitgeber mich bei der Kinderbetreuung finanziell stärker unterstützen würde.“



„... mein Arbeitgeber mich bei der Suche nach Kinderbetreuungsplätzen unterstützen würde.“



■ Trifft voll zu ■ Trifft eher zu ■ Ist schon ausreichend vorhanden

Weiterhin spielt die **finanzielle Unterstützung bei der Kinderbetreuung durch den Arbeitgeber** für viele Mütter eine wichtige Rolle (45 % „Trifft voll/eher zu“). Dies gilt insbesondere für Mütter mit Kindern unter sechs Jahren (60 % „Trifft voll/eher zu“). Unterstützung bei der Suche nach Kinderbetreuungsplätzen ist insgesamt seltener relevant (27 % „Trifft voll/eher zu“), würde aber immerhin gut einem Drittel (34 %) der Mütter mit jüngstem Kind unter sechs Jahren helfen.

FÜHRUNGSKULTUR

Ich würde meine vertraglich vereinbarte Arbeitszeit erhöhen, wenn ...

(Angaben in %)

... Führungskräfte mehr Rücksicht auf meine familiären Verpflichtungen nehmen würden.



... Führungskräfte die Vereinbarkeit von Familie und Beruf mehr vorleben würden.



■ Trifft voll zu ■ Trifft eher zu ■ Ist schon ausreichend vorhanden

Die **Haltung von Führungskräften** beeinflusst maßgeblich, wie beispielsweise flexible Arbeitsmodelle umgesetzt werden. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass die gelebte Führungskultur auch mit auf die Entscheidung von Müttern wirkt, ihre Arbeitszeit zu erhöhen. Rücksichtnahme von Führungskräften auf familiäre Verpflichtungen mag für viele selbstverständlich erscheinen, jedoch geben nur 16 Prozent der Mütter an, dass dies in ihrem Unternehmen schon ausreichend gegeben ist. Für knapp 40 Prozent der Mütter ist diese Rücksichtnahme eine Voraussetzung dafür, ihre Arbeitszeit zu erhöhen. 13 Prozent der Mütter haben bereits Führungskräfte, die als aktive Vorbilder die Vereinbarkeit von Familie und Beruf vorleben. Für 35 Prozent sind sie eine notwendige Bedingung, um ihre Arbeitszeit zu erhöhen.

Wichtig für Mütter in Teilzeit sind auch **Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten**. Wie sich zeigt, sind diese jedoch ein bisher unterschätzter Hebel, wenn es darum geht, Arbeitskräftepotenziale auszuschöpfen. Fehlende Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen können die Motivation von Müttern zur Arbeitszeiterhöhung ausbremsen. Die Aussicht auf eine Beförderung wäre für 46 Prozent der befragten Mütter ein Grund, ihre Arbeitszeit zu erhöhen. Wären mit der Arbeitszeiterhöhung unabhängig von einer Beförderung bessere Möglichkeiten verknüpft, sich im Unternehmen weiterzuentwickeln, wäre dies für 41 Prozent der Mütter ein Anreiz. Andere Aufgaben oder mehr Verantwortung sind für 35 Prozent von Belang. Welche beruflichen Ambitionen Mütter verfolgen, können Führungskräfte beispielsweise im Rahmen von Entwicklungsgesprächen herausfinden. Indem sie in diesen Gesprächen aktiv auf die Stärken und Potenziale der Mütter eingehen und ihnen konkrete Entwicklungsperspektiven aufzeigen, schaffen sie zudem ein Umfeld des Vertrauens und der Wertschätzung. Gerade für Betriebe, die Schwierigkeiten haben, ihre Führungspositionen zu besetzen, bietet diese Bereitschaft von Müttern große Chancen.

Mobiles Arbeiten und Homeoffice haben während der Corona-Pandemie stark an Bedeutung gewonnen und sind mittlerweile fester Bestandteil vieler Arbeitsmodelle geworden. Wenn es um Flexibilität im Beruf und das Thema Vereinbarkeit geht, wird das Homeoffice oft als Lösungsansatz angeführt. Aber nicht alle Tätigkeiten lassen sich von zu Hause oder unterwegs ausüben, sodass diese Möglichkeit nicht für alle Betriebe oder Tätigkeitsfelder infrage kommt.

Von den befragten Müttern geben 16 Prozent an, dass ihre berufliche Tätigkeit grundsätzlich vollständig im Homeoffice ausgeübt werden kann – unabhängig davon, ob sie selbst im Homeoffice arbeiten. Weitere 41 Prozent geben an, dass dies zumindest teilweise der Fall ist, also ein Teil ihrer Aufgaben im Homeoffice erledigt werden kann bzw. könnte.

KARRIERE & ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN

Ich würde meine vertraglich vereinbarte Arbeitszeit erhöhen, wenn ...

(Angaben in %)

... mein Arbeitgeber mir eine Beförderung anbieten würde.



... ich dadurch bessere Möglichkeiten bekommen würde mich im Unternehmen weiterzuentwickeln.



... mein Arbeitgeber mir andere Aufgaben oder mehr Verantwortung geben würde.



■ Trifft voll zu ■ Trifft eher zu ■ Ist schon ausreichend vorhanden

Kann Ihre berufliche Tätigkeit grundsätzlich im Homeoffice ausgeübt werden?

(Angaben in %)



■ Ja, vollständig
■ Ja, teilweise (z. B. bestimmte Aufgaben oder Tätigkeitsbereiche)

Gesamt

Die Mütter, deren berufliche Tätigkeit grundsätzlich im Homeoffice ausgeübt werden kann, wurden gefragt, ob sie ihre vertragliche Arbeitszeit erhöhen würden, wenn sie (häufiger) im Homeoffice arbeiten dürften. Es zeigt sich, dass bei über 40 Prozent das Potenzial durch Homeoffice bereits ausgeschöpft ist, da die Mütter angeben, dass diesbezügliche Möglichkeiten schon ausreichend vorhanden sind. Allerdings gibt es noch Spielraum: 34 Prozent würden (eher) ihre Arbeitszeit erhöhen, wenn sie im Homeoffice arbeiten dürften, und 38 Prozent würden (eher) ihre Arbeitszeit erhöhen, wenn sie häufiger im Homeoffice arbeiten dürften.

Ein überraschender Befund ist, dass schon ein einfaches Gespräch viel bewirken kann. 38 Prozent der Mütter geben an, dass sie schlicht eine **aktive Ansprache durch den Arbeitgeber** zu einer Arbeitszeiterhöhung bewegen könnte. Nur 4 Prozent wurden aber tatsächlich hierzu angesprochen. Eine direkte Kommunikation kostet nichts und kann eine entscheidende Rolle spielen. Regelmäßige Gespräche bieten zudem die Gelegenheit, Hindernisse für eine Arbeitszeiterhöhung zu identifizieren und gemeinsam Strategien zu entwickeln, um diese zu überwinden.

Die Befragungsergebnisse verdeutlichen, dass es eine Vielzahl von Handlungsmöglichkeiten und Stellschrauben gibt, an denen Unternehmen ansetzen können, um die Bereitschaft von Müttern zu fördern, ihre Arbeitszeit zu erhöhen. Diese Faktoren müssen zusammen gedacht werden, um effektive Anreize zu schaffen. So haben fast 58 Prozent der Mütter, die bei verbesserten Rahmenbedingungen ihre Arbeitszeit erhöhen würden, bei drei oder mehr Bedingungen „Trifft voll zu“ angegeben. Es reicht folglich nicht aus, auf eine einzelne Maßnahme zu fokussieren. Welche Rahmenbedingungen im Einzelfall benötigt werden, hängt von individuellen Faktoren und der Lebenssituation der Mütter ab, die sich im Laufe des (Erwerbs-)Lebens wandeln. Eine vertrauensvolle Kommunikation und familienfreundliche Unternehmenskultur sind die Basis, um diese Bedarfe erfassen und ihnen gerecht werden zu können.

Von denjenigen, deren berufliche Tätigkeit zumindest teilweise grundsätzlich im Homeoffice ausgeübt werden kann: **Ich würde meine vertraglich vereinbarte Arbeitszeit erhöhen, wenn ich ...**
(Angaben in %)

... im Homeoffice arbeiten dürfte. **18** **16** **46**

... häufiger im Homeoffice arbeiten dürfte. **22** **16** **41**

■ Trifft voll zu ■ Trifft eher zu
■ Ist schon ausreichend vorhanden

KOMMUNIKATION

Ich würde meine vertraglich vereinbarte Arbeitszeit erhöhen, wenn ...
(Angaben in %)

... mein Arbeitsgeber mich darum bitten würde. **12** **26** **4**

■ Trifft voll zu ■ Trifft eher zu
■ Ist schon ausreichend vorhanden

5 Der Einfluss betrieblicher Vereinbarkeitspolitik auf die Bereitschaft zur Arbeitszeiterhöhung

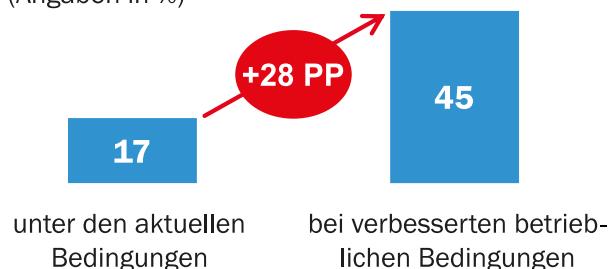
Mehr Mütter sind bereit, ihre Arbeitszeit zu erhöhen, wenn die betrieblichen Bedingungen familienbewusster sind

Unter den im Status quo gegebenen Umständen äußern 17 Prozent der Mütter den Wunsch, ihre Arbeitszeit zu erhöhen. In der Erhebung wurden die Mütter darüber hinaus gefragt, ob sie bereit wären, ihre Arbeitszeit auszuweiten, wenn sich betriebliche Bedingungen verbessern würden. Die Ergebnisse zeigen, dass **betriebliche Vereinbarkeitspolitik einen erheblichen Einfluss auf die Bereitschaft von Müttern zur Arbeitszeiterhöhung** hat. Wenn betriebliche Bedingungen familienbewusster wären, wären 45 Prozent der Mütter bereit, ihre Arbeitszeit zu erhöhen. Die Bereitschaft erhöht sich damit um 28 Prozentpunkte (PP).

Dieses erhebliche Potenzial zur Erhöhung der Arbeitszeit besteht in zahlreichen Branchen und insbesondere bei Berufsgruppen, die vom Fachkräftemangel betroffen sind. Im Gastgewerbe, im Handel, im Gesundheits- und Sozialwesen oder in der Pflege: In all diesen

Branchen wären jeweils über 40 bis 50 Prozent der teilzeitbeschäftigten Mütter bereit, ihre Arbeitszeit zu erhöhen, sofern sich die betrieblichen Bedingungen zugunsten der Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessern. Die Unternehmensgröße spielt dabei keine entscheidende Rolle. In größeren Unternehmen mit 250 oder mehr Mitarbeitenden zeigen 48 Prozent der Mütter die Bereitschaft zur Erhöhung; in kleineren Unternehmen mit 10 bis 50 Mitarbeitenden ist das Potenzial aber nahezu genau so hoch (44 %).

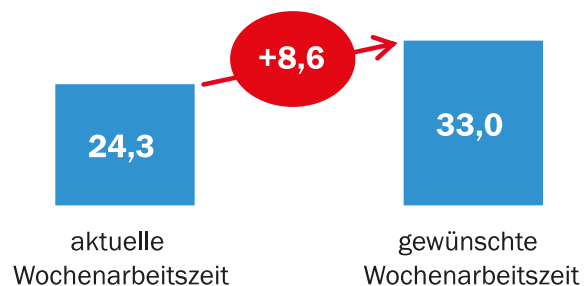
Wunsch nach Erhöhung der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit
(Angaben in %)



Diejenigen Mütter, die bei verbesserten betrieblichen Bedingungen bereit wären, ihre Arbeitszeit zu erhöhen, würden im Durchschnitt ihre Arbeitszeit auf eine 33-Stunden-Woche ausweiten. Die zurzeit vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit dieser Mütter beträgt durchschnittlich 24,3 Stunden. Demnach können betriebliche Stellschrauben eine durchschnittliche Erhöhung der Arbeitszeit dieser Mütter um 8,6 Stunden pro Woche bewirken.

Durchschnittliche Wochenarbeitszeit von Müttern, die bei betrieblichen Rahmenbedingungen ihre Arbeitszeit erhöhen würden

(Angaben in Stunden)

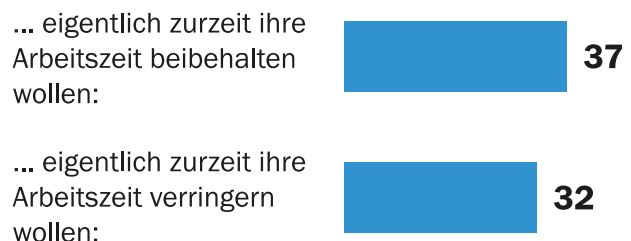


Noch mehr ist möglich!

Es wird deutlich, dass familienbewusste Arbeitsbedingungen zu den zentralen Rahmenbedingungen gehören, die Müttern die Möglichkeit bieten, ihre beruflichen Ambitionen besser zu verwirklichen. Dies zeigt sich ebenfalls eindrucksvoll in folgendem Befund: Auch 37 Prozent der Mütter, die im Status quo ihre aktuelle Arbeitszeit beibehalten wollen, wären bei verbesserten betrieblichen Bedingungen zu einer Arbeitszeiterhöhung bereit. Und selbst von den Müttern, die im Status quo eigentlich ihre Arbeitszeit verringern wollen, würde fast jede dritte (32 %) bei verbesserten Bedingungen im Betrieb ihre Arbeitszeit erhöhen. **Durch betriebliches Familienbewusstsein lassen sich also nicht nur bereits bestehende Wünsche nach Erhöhung der Arbeitszeit realisieren. Es ist auch möglich, eine Verringerung von Arbeitsumfängen abzuwenden.** Dies zeigt, wie entscheidend ein unterstützendes Arbeitsumfeld dafür ist, das Potenzial der Mütter im Berufsleben zu entfalten.

Bereitschaft, die Arbeitszeit bei verbesserten betrieblichen Bedingungen zu erhöhen, von Müttern, die ...

(Angaben in %)



Gute betriebliche Bedingungen sind gerade für Mütter mit Kindern, die einen hohen Betreuungs- und Unterstützungsbedarf haben, von Bedeutung. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass insbesondere bei Müttern mit jüngeren Kindern die Bereitschaft zur Arbeitszeiterhöhung steigt. Je jünger das jüngste Kind, desto höher ist der Anteil der Mütter, die bei verbesserten betrieblichen Bedingungen ihre Arbeitszeit aufstocken würden.

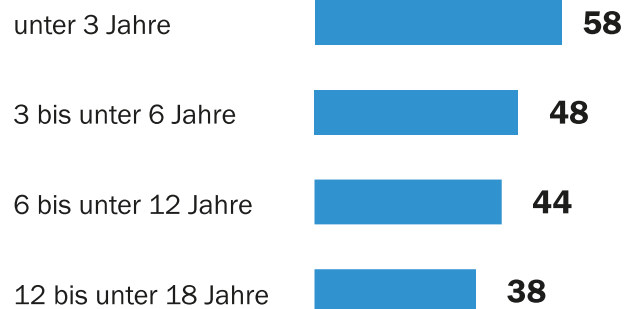
Auf den ersten Blick wirkt dieses Ergebnis überraschend, da die Betreuung kleiner Kinder besonders zeitintensiv ist und in dieser Lebensphase eher eine geringere Bereitschaft zu erwarten wäre, die Arbeitszeit aufzustocken. Schließlich sind Mütter mit älteren, selbstständigeren Kindern in der Regel weniger stark in Betreuungsaufgaben eingebunden, was eine

Ausweitung der Arbeitszeit plausibler erscheinen lässt. Doch auf der anderen Seite verfügen viele Mütter mit jüngeren Kindern über eine hohe Arbeitsmarktnähe. Sie kommen – gerade wenn es sich um das erste Kind handelt – oft aus einer vorherigen Vollzeitbeschäftigung und waren noch nicht dauerhaft in einer reduzierten Teilzeitposition tätig. Hinzu kommt, dass Mütter mit jüngeren Kindern im Vergleich zu denen mit älteren Kindern oft weniger Stunden arbeiten und somit noch mehr Spielraum besteht, ihre Arbeitszeit zu erhöhen. Für Unternehmen ergibt sich daraus ein wichtiges

Potenzial: Wenn sie bereits in dieser frühen Familienphase familienbewusste Arbeitsbedingungen schaffen, die Müttern kleiner Kinder ein höheres Stundenpensum ermöglichen, können sie Fach- und Arbeitskräftepotenziale erschließen und im Idealfall dauerhaft halten. Für Mütter gehen mit höheren Stundenpensen bessere Entwicklungs- und Karriereoptionen einher.

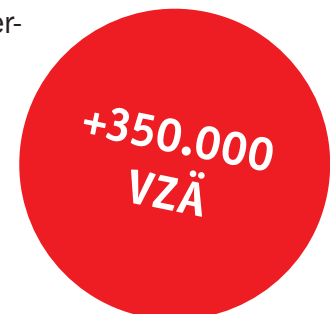
Anteil der Mütter, die bei verbesserten betrieblichen Bedingungen ihre Arbeitszeit erhöhen würden, nach Alter des jüngsten Kindes

(Angaben in %)



Fazit: Großes Potenzial für den gesamten Arbeitsmarkt

Bei verbesserten betrieblichen Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wären 45 Prozent der teilzeitbeschäftigten Mütter bereit, ihre Arbeitszeit um durchschnittlich 8,6 Wochenstunden zu erhöhen. **Hochgerechnet entspricht dies etwa 1,6 Millionen Müttern mit rund 14 Millionen zusätzlichen Wochenstunden. Ausgehend von einer Vollzeit-Wochenarbeitszeit von 40 Stunden entspricht dies gut 350.000 zusätzlichen Vollzeitäquivalenten (VZÄ).**^[4]



Diese Zahlen verdeutlichen das enorme Potenzial, das Unternehmen selbst aktivieren können, wenn sie sich familienfreundlicher aufstellen und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützen. Indem sie unterstützende Arbeitsbedingungen schaffen, können Unternehmen nicht nur die Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden und ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit steigern, sondern auch einen wertvollen Beitrag dazu leisten, Fach- und Arbeitskräfte zu sichern. In der Folge entsteht daraus zusätzliches volkswirtschaftliches Wachstum.

Wenn Mütter durch gute Bedingungen in den Betrieben ihre Arbeitszeitwünsche umsetzen können, gewinnen im Ergebnis alle: die Beschäftigten, die Familien, die Betriebe und die Wirtschaft insgesamt. Deshalb sollten Staat und Unternehmen, Wirtschaftsverbände und Sozialpartner als Verantwortungspartner die Chancen nutzen.

6 Handlungsempfehlungen: Was Betriebe tun können

Die Befragungsergebnisse zeigen: Familienfreundliche Arbeitsbedingungen können eine entscheidende Rolle spielen, wenn es darum geht, das Potenzial teilzeitbeschäftigter Mütter zu aktivieren. Arbeitgeber haben es in der Hand, ob sie dieses Potenzial realisieren oder blockieren wollen. Sie können durch eine familienbewusste Personalpolitik und Unternehmenskultur die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern. Doch wie sehen konkrete betriebliche Aktivitäten aus, um diese Bereitschaft zu fördern, und welche Ansätze sind besonders wirksam?

Das in Unternehmen inzwischen weit verbreitete „Basisprogramm Vereinbarkeit“ – etwa flexible Arbeitszeitregelungen und Homeoffice-Möglichkeiten – ist für viele Beschäftigte eine Selbstverständlichkeit, die sie von Arbeitgebern erwarten. Die Expertise zeigt, dass die volle Wirkung in Bezug auf das bislang brachliegende Arbeitszeitpotenzial von Müttern etwas mehr erfordert – und dann ist auch „mehr möglich“.

12 Praxistipps: Was Unternehmen tun können, damit Mütter ihre Teilzeitstunden ausweiten

- Die erste und einfachste Empfehlung – egal, wie groß das Unternehmen ist: Miteinander reden hilft! Nur so kann man alte Muster aufbrechen und neue Chancen realisieren. Gerade in kleineren Unternehmen lassen sich auf diese Weise schnell individuelle Lösungen finden.
- Eine Probephase mit der neuen verlängerten Arbeitszeit – beispielsweise über sechs Monate mit anschließender Auswertung – ermöglicht es Müttern und Arbeitgebern, Erfahrungen zu sammeln und gegebenenfalls notwendige Anpassungen vorzunehmen.
- Arbeitszeitwünsche beider Seiten sollten regelmäßig in Personalgesprächen angesprochen werden, um auf Veränderungen reagieren zu können.
- Eine regelmäßige Kommunikation von freien Stellen(-anteilen) am Schwarzen Brett oder in anderen internen Medien zeigt den betrieblichen Bedarf und regt dazu an, sich über eine Aufstockung Gedanken zu machen.
- Führungskräfte sollten dafür sensibilisiert werden, individuelle Modelle zu ermöglichen, z. B. die Arbeitszeit zu unterbrechen oder am Tag aufzuteilen: morgens im Büro und nachmittags im Homeoffice, wo es möglich ist.
- Sollte Homeoffice generell umsetzbar sein, ist dies eine gute Möglichkeit, mit Müttern darüber ins Gespräch zu kommen, ob sie mit (mehr) Zeit im Homeoffice ihre Arbeitszeit entsprechend ausweiten würden – zum Beispiel, weil sie Pendelzeiten vermeiden.

- Gerade in KMU ist auch eine aktive Kommunikation durch die Unternehmensführung entscheidend – ein Rundschreiben des Firmenchefs oder der Firmenchefin kann verdeutlichen, dass das Potenzial teilzeitbeschäftigter Mütter auch auf der höchsten Führungsebene gesehen und unterstützt wird.
- Vorurteile lassen sich aufbrechen, indem teilzeitbeschäftigten Müttern mehr zugetraut wird und ihnen verantwortungsvollere Aufgaben mit attraktiven Entwicklungsmöglichkeiten übertragen werden – verbunden mit klarer Transparenz darüber, welchen Stundenumfang bestimmte verantwortliche Funktionen oder Führungsaufgaben erfordern.
- Gerade auch in kleineren Unternehmen ohne großen Aufwand machbar ist eine klare Abkehr von informellen Arbeitszeiterwartungen (der „Präsenzkultur“), indem z. B. auch der Chef bzw. die Chefin mal für alle sichtbar eher geht.
- Führungskräfte, die selbst in reduzierter Vollzeit arbeiten, zeigen, dass es möglich ist. In manchen Fällen gelingt dies auch mit Jobsharing-Modellen, bei denen sich zwei Personen eine Stelle teilen. Dies muss nicht immer 50:50 sein.
- Gerade KMU hilft die Kooperation mit anderen Unternehmen mit dem Ziel, Ressourcen zu bündeln und wichtige, aber bislang nicht umsetzbare Maßnahmen gemeinsam anzugehen – etwa die Einrichtung eines Feriencamps, von Belegplätzen in Kitas oder einer Betriebskita im Verbund.
- Wichtig ist, regelmäßig zu prüfen, ob wenig nachgefragte Angebote bzw. Maßnahmen zurückgefahren und z. B. in einen Zuschuss zur Kinderbetreuung umgewandelt werden können. Dieser Aspekt spielt bei vielen Müttern eine große Rolle, weil mehr Arbeitszeit auch mehr Betreuungsaufwand bedeuten kann.

Das **Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“** des Bundesfamilienministeriums gibt Impulse für die Verbesserung der Vereinbarkeit durch Arbeitgeber, bündelt Informationen rund um eine familienbewusste Arbeitswelt und bietet Erfolgsbeispiele und Erfahrungsberichte aus Unternehmen.

Zum Unternehmensprogramm gehört das gleichnamige **Netzwerk** mit rund 9.000 Mitgliedern als zentrale Plattform für Unternehmen in Deutschland, die sich für familienbewusste Personalpolitik interessieren oder bereits engagieren. Es ist eine gemeinsame Initiative des Bundesfamilienministeriums und der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK) und wird von beiden Institutionen gefördert. Das Netzwerkbüro bietet Mitgliedern vielfältige Angebote zur Umsetzung einer familienfreundlichen Personalpolitik, regionale Veranstaltungen und Vernetzungsmöglichkeiten. Die Mitgliedschaft ist kostenlos.

Weitere Informationen zum Unternehmensprogramm und zum Netzwerk finden Sie unter:

www.erfolgsfaktor-familie.de

Methodik

Befragt wurden 1.504 erwerbstätige Mütter in Teilzeitbeschäftigung im Alter von 18 bis 64 Jahren.

Weitere Merkmale der Zielgruppe:

- reguläre Wochenarbeitszeit unter 36,5 Stunden in Haupt- und ggf. Nebentätigkeit
- Betriebsgrößen von mindetsens fünf Beschäftigten
- ohne Auszubildende oder Schülerinnen/Studentinnen im Hauptstatus
- ohne Selbstständige und Freiberuflerinnen
- ohne Beschäftigte in Mutterschutz

Befragungszeitraum: 14. April 2025 - 21. Mai 2025

Realisierte Interviews: 1.504, davon 1.003 telefonisch und 501 online

Die Rahmendaten für die befragten Personen entsprechen im Hinblick auf die folgenden Merkmale der Verteilung im Mikrozensus 2023 (Erstergebnisse):

- Alter des jüngsten Kindes (unter 3 Jahre/3 bis unter 6/6 bis unter 12/12 bis unter 18)
- normalerweise geleistete Arbeitszeit (unter 20 Stunden/20 bis einschließlich 27 Stunden/28 bis einschließlich 36 Stunden)
- Wohnort (Ost-/Westdeutschland)
- Höchster Bildungsabschluss (kein Abschluss/Haupt- oder Volksschulabschluss/mittlere Reife oder Abschluss der polytechnischen Oberschule/[Fach-]Abitur/abgeschlossenes Studium [Uni, (Fach-)Hochschule, Akademie, Polytechnikum])
- Unternehmensgröße (5 bis 9 Beschäftigte/10 bis 49 Beschäftigte/50 bis 249 Beschäftigte/250 und mehr Beschäftigte)
- Branchen (produzierendes Gewerbe [Bergbau und verarbeitendes Gewerbe, Energie- und Wasserversorgung, Baugewerbe]/Land- und Forstwirtschaft, Fischerei/Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen/Verkehr und Lagerei/Gastgewerbe/Information und Kommunikation/Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen/Grundstücks- und Wohnungswesen/öffentliche Verwaltung, Sozialversicherung/Erziehung und Unterricht/Gesundheits- und Sozialwesen/Erbringung von wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen oder von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen/Kunst, Unterhaltung und Erholung)

Es erfolgte keine Gewichtung.

Literatur

- [1] Hohendanner, C. et al. (2025): Mehr als acht von zehn Betrieben erwarten Personalprobleme. IAB-Kurzbericht 7/2025. Zuletzt eingesehen am 03.07.2025 unter <https://doku.iab.de/kurzber/2025/kb2025-07.pdf>
- [2] Statistisches Bundesamt (Destatis), Mikrozensussonderauswertung, 2024 Erstergebnisse. Eigene Berechnung Prognos AG.
- [3] Schrenker, A./Zucco, A. (2020): Gender Pay Gap steigt ab dem Alter von 30 Jahren stark an. DIW-Wochenbericht 10/2020, S. 137–145. Zuletzt eingesehen am 08.07.2025 unter: https://www.diw.de/de/diw_01.c.741779.de/publikationen/wochenberichte/2020_10_2/gender_pay_gap_steigt_ab_dem_alter_von_30_jahren_stark_an.html#figure4
- [4] Hochrechnung anhand des Mikrozensus 2023 (revidierte Ergebnisse auf Basis einer Sonderauswertung von Destatis). Eigene Berechnung Prognos AG.

Impressum

Mehr ist möglich! Was Betriebe tun können, damit Mütter ihre Arbeitszeitwünsche umsetzen können.

Erstellt im Rahmen des Unternehmensprogramms „Erfolgsfaktor Familie“ des Bundesministeriums für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Autoren und Autorin: Dr. David Juncke, Sören Mohr und Evelyn Stoll, Prognos AG

Satz und Layout: Miriam Lovis und Shima Kashani, Prognos AG

Oeding Print GmbH

Bildnachweis Titelbild: iStock - VioletaStoimenova

Bildbearbeitung: Miriam Lovis, Prognos AG

Copyright: 2025, Prognos AG

Prognos AG
Goethestraße 85
10623 Berlin
Telefon: +49 30 52 00 59-210
Fax: +49 30 52 00 59-201
E-Mail: info@prognos.com
www.prognos.com

Alle Inhalte dieses Werks, 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 einer anderen Nutzung bedarf der ausdrücklichen, schriftlichen Zustimmung der Prognos AG.

Zitate im Sinne von § 51 UrhG sollen mit folgender Quellenangabe versehen sein:
Prognos AG (2025): Mehr ist möglich! Was Betriebe tun können, damit Mütter ihre Arbeitszeitwünsche umsetzen können. Expertise für das Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“.

