

Hammermann, Andrea; Stettes, Oliver

## Article

# Familienfreundliche Arbeitswelt im Zeichen der Digitalisierung: Befunde auf Basis des Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit 2016

IW-Trends - Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung

## Provided in Cooperation with:

German Economic Institute (IW), Cologne

*Suggested Citation:* Hammermann, Andrea; Stettes, Oliver (2016) : Familienfreundliche Arbeitswelt im Zeichen der Digitalisierung: Befunde auf Basis des Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit 2016, IW-Trends - Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung, ISSN 1864-810X, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln, Vol. 43, Iss. 4, pp. 3-22, <https://doi.org/10.2373/1864-810X.16-04-02>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/157640>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Vierteljahresschrift zur empirischen  
Wirtschaftsforschung, Jg. 43



■ Andrea Hammermann / Oliver Stettes

# Familienfreundliche Arbeitswelt im Zeichen der Digitalisierung

## Befunde auf Basis des Unternehmensmonitors Familien- freundlichkeit 2016

Vorabversion aus: IW-Trends, 43. Jg. Nr. 4  
Herausgegeben vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Verantwortliche Redakteure:

Prof. Dr. Michael Grömling, Telefon: 0221 4981-776

Dr. Oliver Stettes, Telefon: 0221 4981-697

groemling@iwkoeln.de · stettes@iwkoeln.de · www.iwkoeln.de

Die IW-Trends erscheinen viermal jährlich, Bezugspreis € 50,75/Jahr inkl. Versandkosten.

Rechte für den Nachdruck oder die elektronische Verwertung erhalten Sie über  
lizenzen@iwkoeln.de, die erforderlichen Rechte für elektronische Pressespiegel unter  
www.pressemonitor.de.

ISSN 0941-6838 (Printversion)

ISSN 1864-810X (Onlineversion)

© 2016 Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH

Postfach 10 18 63, 50458 Köln

Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln

Telefon: 0221 4981-452

Fax: 0221 4981-445

iwmedien@iwkoeln.de

www.iwmedien.de

## **Familienfreundliche Arbeitswelt im Zeichen der Digitalisierung – Befunde auf Basis des Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit 2016**

**Andrea Hammermann / Oliver Stettes, November 2016**

**Die Digitalisierung birgt Potenziale, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern. Laut aktuellen Befragungsergebnissen im Rahmen des Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit 2016 sind Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen davon überzeugt. Fast jedes zweite stark digitalisierte Unternehmen – das sogenannte Unternehmen 4.0 – weist eine ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur auf. Unter den gering digitalisierten Unternehmen 3.0 sind es weniger als drei von zehn. Unternehmen 4.0 zeichnen sich vor allem durch die Flexibilisierung des Arbeitsortes und die Individualisierung der Arbeitszeiten aus. Beides geht häufig Hand in Hand. Gut vier von zehn Beschäftigten, die manchmal und häufig mobil arbeiten, bestätigen, dass ihr Unternehmen eine ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur pflegt. Unter den nie mobil arbeitenden Arbeitnehmern ist es nur ein Viertel. Genauere Analysen signalisieren, dass die Wahrscheinlichkeit, mit der Familienfreundlichkeit der Personalpolitik zufrieden zu sein, steigt, wenn den Beschäftigten gelegentlich die Option zur Verfügung steht, außerhalb des Betriebs zu arbeiten. Häufiges mobiles Arbeiten geht hingegen nicht automatisch mit einer höheren Zufriedenheit einher – allerdings auch nicht mit einer höheren Unzufriedenheit. Mehr Mobilität im Berufsleben steht damit nicht im Widerspruch zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.**

Stichwörter: Familienfreundliche Arbeitsgestaltung, Unternehmenskultur, Technischer Wandel

JEL-Klassifikation: M14, M54, O30

### **Digitalisierung als Chance für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie?**

Der im Sommer veröffentlichte Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2016 signalisiert, dass bei der großen Mehrzahl der Unternehmen das Bewusstsein für die Bedeutung einer familienfreundlichen Arbeitswelt weiterhin fest verankert ist.

Mit rund acht von zehn Unternehmen bewegt sich der Anteil der Unternehmen, die im Jahr 2015 das Thema Familienfreundlichkeit für bedeutend hielten, auf dem Niveau der Vorgängererhebungen in den Jahren 2009 und 2012 (BMFSFJ, 2013, 11; BMFSFJ, 2016, 11). Die hohe Bedeutung wird auch von den Beschäftigten gesehen, allerdings nicht nur, wenn konkreten Betreuungsverpflichtungen nachgekommen werden muss. Es trifft ebenfalls auf diejenigen zu, bei denen kein akuter Betreuungsbedarf vorliegt. In Unternehmens- und Personenbefragungen kristallisiert sich die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort als zentrale Stellschraube heraus, mit der Betriebe die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtern wollen (BMFSFJ, 2013 und 2016) und von der sich (erwerbstätige) Eltern und familienorientierte Beschäftigte positive Impulse für das eigene Wohlergehen erhoffen (z. B. Hammermann et al., 2015, 51; ifd-Allensbach, 2012, 16; ifd-Allensbach, 2013, 9).

Der Einsatz von digitalen Technologien eröffnet die Möglichkeit, Arbeit räumlich und zeitlich in einem größeren Umfang zu entkoppeln und zu flexibilisieren als dies früher möglich war. (Mobiles) Internet erlaubt den unmittelbaren Zugriff auf Informationen, die in internen Netzwerken gespeichert sind, von außerhalb des Betriebs – im Extremfall unabhängig vom jeweiligen Aufenthaltsort. Auch der Spielraum, wann und wo die Beschäftigten die eigenen Arbeitsaufgaben erfüllen werden, wird mit Blick auf die technischen Möglichkeiten erweitert. Der Digitalisierung der Arbeitswelt wird daher das Potenzial zugesprochen, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern. Dies sehen Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen. So übersteigen die Anteile der Unternehmen und der Beschäftigten, die in der Digitalisierung eine Chance sehen, die Vereinbarkeit beruflicher Belange mit privaten Anforderungen zu verbessern, um ein Vielfaches die Anteile derer, die eine ungünstige Entwicklung befürchten (BMFSFJ, 2016, 28).

Wenn jemand Erwartungen äußert, bleiben generell die Fragen offen, auf welcher Grundlage die Person diese gebildet hat und wie realistisch sie sind. Dies gilt besonders im Zusammenhang mit einem Thema wie der Digitalisierung. Sie ist zwar in aller Munde, allerdings existiert noch kein einheitliches Verständnis darüber, welche Merkmale sie auszeichnet, sodass auch noch nicht absehbar ist, in welchen Erscheinungsformen sie Wirtschaft und Arbeitswelt prägen wird. Um Antworten auf die Frage zu finden, wie sich die Digitalisierung auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf auswirken könnte, bietet es sich an, die Unternehmen und Beschäftigten danach zu differenzieren, ob sie bereits Erfahrungen in diesem Zusammen-

## Datengrundlage

Das IW-Personalpanel ist eine regelmäßige repräsentative Befragung von Personalverantwortlichen. Im Rahmen der Herbstwelle 2015 nahmen insgesamt 1.399 Personalleiter oder Geschäftsführer an der Unternehmensbefragung teil. Die Ergebnisse wurden auf Basis einer 2x3-Matrix für zwei Sektoren (Industrie und Dienstleistung) und drei Größenklassen (5 bis 49 Beschäftigte, 50 bis 249 Beschäftigte sowie 250 und mehr Beschäftigte) für die gesamte Wirtschaft hochgerechnet. Die Befragung erfasste unter anderem die Bedeutung des Themas Familienfreundlichkeit, ausgewählte Aspekte der Unternehmenskultur und das Portfolio an personalpolitischen Maßnahmen, mit dem die Unternehmen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessern wollen.

Die Herbstwelle 2015 erlaubt zudem die Einstufung des Digitalisierungsgrads der Betriebe (Unternehmen 3.0, Unternehmen mit einem mittleren Digitalisierungsgrad, Unternehmen 4.0) anhand von zwei Filterfragen. Für die exakte Definition vergleiche Hammermann und Stettes (2015, 80 f.). Unternehmen, die sich bereits sehr intensiv mit dem Thema Digitalisierung befassen und bei denen das Internet als Basistechnologie eine hohe Bedeutung für die Geschäftsaktivitäten aufweist, werden als stark digitalisiert beziehungsweise Unternehmen 4.0 bezeichnet. Unternehmen 4.0 stellen 29 Prozent aller Unternehmen. Sie zeigen eine hohe Affinität zu der Thematik auf und können auch bereits auf Erfahrungen zurückgreifen. Unternehmen mit einem mittleren Digitalisierungsgrad befassen sich zwar bereits sehr intensiv mit dem Thema Digitalisierung, weisen dem Internet als Basistechnologie aber nur eine eher wichtige Rolle für die Geschäftsaktivitäten zu. Wenn Unternehmen mit einem mittleren Digitalisierungsgrad das Internet als sehr bedeutsam erachten, befassen sie sich jedoch nur am Rande mit dem Thema Digitalisierung. Die verbleibenden Unternehmen (Unternehmen 3.0) haben das Thema Digitalisierung im Grunde nicht im Fokus und/oder schätzen die Bedeutung des Internets eher als gering ein. Sie machen 39 Prozent der Betriebe aus. Auch wenn die gewählte Klassifizierung normativ ist, bietet sie eine für die gewählte Befragungsmethodik adäquate Approximation des tatsächlichen Digitalisierungsgrads eines Unternehmens.

Für die repräsentative Beschäftigtenbefragung wurden Ende 2015 2.500 abhängig Beschäftigte ab 18 Jahren in verschiedenen Branchen mit Ausnahme des öffentlichen Dienstes befragt. Die befragten Beschäftigten können den Unternehmen nicht direkt zugeordnet werden. Analog zum IW-Personalpanel wurden die Beschäftigten danach gefragt, welche Bedeutung das Thema Familienfreundlichkeit für sie hat, wie sie die ausgewählten Aspekte der Unternehmenskultur erleben und welches Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen ihnen offensteht. Unter den befragten Beschäftigten nutzen 42,6 Prozent nie mobiles Internet für berufliche Belange. Ein Anteil von 18,3 Prozent arbeitet selten, 20,4 Prozent manchmal und 18,6 Prozent häufig mit mobilem Internet.

hang gemacht haben. Dabei wird im Folgenden auf zwei Konzepte zurückgegriffen:

- Für die Typisierung der Unternehmen wird der Digitalisierungsgrad der Geschäftsaktivitäten betrachtet (vgl. Hammermann/Stettes, 2015, 80 f.; IW Köln,

2016). Im Blickpunkt stehen die relativ stark digital ausgerichteten Unternehmen (Unternehmen 4.0) und die relativ wenig digital ausgerichteten Unternehmen (Unternehmen 3.0). Auf die Ausweisung der separaten Befunde für die verbleibende Gruppe der mitteldigitalisierten Betriebe wird im Folgenden verzichtet.

- Für die Typisierung von Beschäftigten wird als Kriterium herangezogen, in welchem Umfang sie durch mobiles Internet ortsungebunden arbeiten. Dabei werden die Beschäftigten danach differenziert, ob sie nie, selten, manchmal oder häufig mobil und internetbasiert arbeiten.

Als Datengrundlage dienen die Herbstwelle des IW-Personalpanels 2015 und eine begleitende repräsentative Beschäftigtenbefragung (siehe Kasten zur Datengrundlage). Beide Befragungen bieten einen Eindruck darüber, wie Unternehmen eine familienfreundliche Arbeitswelt gestalten und wie die Beschäftigten diese erleben.

### **Digitalisierungsgrad und familienfreundliche Unternehmenskultur**

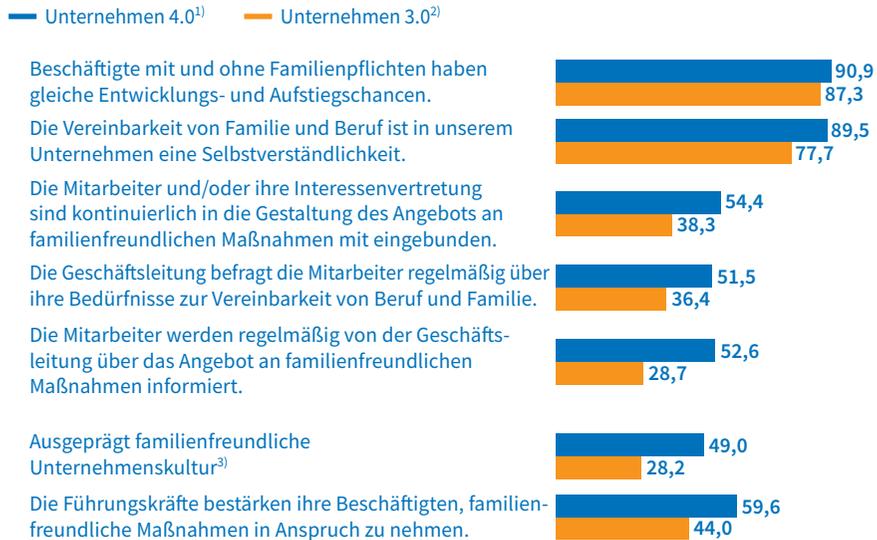
Das Engagement der Unternehmen, mit dem berufliche Anforderungen und private Verpflichtungen der Beschäftigten besser austariert werden sollen, hängt maßgeblich von der Unternehmenskultur ab. So zeigen Flüch und Stettes (2013, 25), dass die Wahrscheinlichkeit, eine bestimmte personalpolitische Maßnahme zu implementieren sowie die Anzahl der angebotenen Maßnahmen insgesamt größer ausfällt, wenn die Geschäftsführung die Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Selbstverständlichkeit auffasst, Mitarbeitern mit und ohne Familienpflichten die gleichen Karrierechancen einräumt und einen angemessenen Informationsaustausch mit den Beschäftigten und deren betrieblichen Interessenvertretern pflegt.

Die Digitalisierung kann die Herausbildung einer familienfreundlichen Unternehmenskultur begünstigen. Der Einsatz digitaler Technologien erleichtert möglicherweise die Kommunikation zwischen Geschäftsführung und Belegschaft über den Bedarf und das Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen. Das Intranet bietet den Beschäftigten einen permanenten zeit- und ortsungebundenen Zugang zu betriebsinternen Informationen. Intern genutzte soziale Medien eröffnen neue Möglichkeiten, Bedarfe und Angebote an familienfreundlichen Maßnahmen zu diskutieren, zu bewerten und zu priorisieren. Belegschaften der digital ausgerichteten Unternehmen 4.0 sind zudem tendenziell jünger und stärker akademisch geprägt (IW Köln, 2016, 126 f.). Jüngere Beschäftigte in der Familiengründungs-

## Familienfreundliche Unternehmenskultur

Abbildung 1

Anteil der Unternehmen, die folgenden Aussagen zustimmen, nach Digitalisierungsgrad in Prozent



1) Unternehmen 4.0: Hoher Digitalisierungsgrad.

2) Unternehmen 3.0: Niedriger Digitalisierungsgrad.

3) Die Aussagen, Mitarbeiter mit und ohne Familienpflichten haben die gleichen Aufstiegs- und Entwicklungschancen sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist eine Selbstverständlichkeit, werden bejaht (trifft voll zu und trifft eher zu) und mindestens zwei der drei übrigen Statements zur Einbindung der Mitarbeiter werden bestätigt (trifft voll zu und trifft eher zu).

Quellen: IW-Personalpanel 2015; Institut der deutschen Wirtschaft Köln



[http://www.iwkoeln.de/\\_storage/asset/313825/storage/master/download/abb1.xlsx](http://www.iwkoeln.de/_storage/asset/313825/storage/master/download/abb1.xlsx)

[http://www.iwkoeln.de/\\_storage/asset/313829/storage/master/download/regressionabb1.xlsx](http://www.iwkoeln.de/_storage/asset/313829/storage/master/download/regressionabb1.xlsx)

phase haben höhere Ansprüche, dass Aspekte aus dem privaten Umfeld vom Arbeitgeber berücksichtigt werden (z. B. Kienbaum Institut@ism, 2015, 9 f.; Signium International, 2013, 33). Hochqualifizierte können ihren Wünschen und Anforderungen wiederum vor dem Hintergrund von Fachkräfteengpässen leichter Geltung verschaffen. Arbeitgeber mit einer familienfreundlichen Unternehmenskultur können sich im Wettbewerb um Fachkräfte von anderen Unternehmen positiv abheben. Darauf deuteten auch bereits die Befunde des Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit 2013 hin. Der Anteil der akademisch ausgebildeten Beschäftigten korrelierte signifikant positiv mit der Existenz einer familienfreundlichen Unternehmenskultur (Flüch/Stettes, 2013, 23).

Unternehmen 4.0 und Unternehmen 3.0 signalisieren unisono, dass die Karriere- und Entwicklungsperspektiven der Beschäftigten durch die Familienpflichten weder positiv noch negativ beeinflusst werden (Abbildung 1). Auch der Anteil der Unternehmen, in denen die Geschäftsführung die Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Selbstverständlichkeit erachtet, ist in beiden Gruppen sehr hoch. Gleichwohl fällt der Anteil der Unternehmen 3.0 mit knapp 77,7 Prozent etwas ab. Der Unterschied zu den Unternehmen 4.0 ist allerdings unter Berücksichtigung von Betriebs- und Belegschaftsmerkmalen nur auf dem 10-Prozent-Fehlerniveau signifikant. Beide Befunde deuten darauf hin, dass die Einstellung der Geschäftsführung zu beiden Aspekten einer familienfreundlichen Unternehmenskultur nicht wesentlich von der Digitalisierung der Geschäftsmodelle und Arbeitsprozesse geprägt wird.

Das Bild ändert sich jedoch deutlich, wenn die Potenziale digitaler Technologien in den Blick genommen werden, die Effizienz der Informationsprozesse zu verbessern und die Beteiligung der Beschäftigten an Entscheidungsprozessen zu erhöhen. Während unter den Unternehmen 3.0 nur 28,7 Prozent der Geschäftsführung regelmäßig die Beschäftigten über das Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen informieren, sind dies unter den Unternehmen 4.0 mit knapp 53 Prozent nahezu doppelt so viele. Geschäftsführungen in Unternehmen 4.0 (51,5 Prozent) informieren sich auch deutlich aktiver über den Bedarf an familienfreundlichen Maßnahmen und die Wünsche der Belegschaftsangehörigen als Unternehmen 3.0 (36,4 Prozent). Gleiches gilt für die Beteiligungskultur. Ebenso ist der Anteilswertunterschied mit gut 16 Prozentpunkten erheblich. Mit Blick auf eine familienfreundliche Unternehmenskultur sind die Kommunikations- und Beteiligungskulturen in einem digitalen Umfeld deutlich mitarbeiterorientierter als in den Unternehmen 3.0. Dies gilt ebenfalls unter Berücksichtigung unterschiedlicher Unternehmens- und Belegschaftsmerkmale.

Insgesamt kann der Hälfte der Unternehmen 4.0 zugesprochen werden, dass die Geschäftsführungen eine ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur pflegen möchte (vgl. allgemein zum Konstrukt familienfreundliche Unternehmenskultur Seyda/Stettes, 2011, 25 f.). Unter den Unternehmen 3.0 trifft dies nur auf gut jedes vierte zu. Der Unterschied ist hochsignifikant – auch nach Kontrolle für unterschiedliche Belegschaftsstrukturen und weitere Unternehmensmerkmale. Das Bild, dass Digitalisierung mit der Entwicklung einer familienfreundlichen Unter-

nehmenskultur einhergeht, verfestigt sich, wenn die Unternehmen betrachtet werden, in denen nach Auskunft der Geschäftsführungen die Führungskräfte die Beschäftigten bestärken (sollen), familienfreundliche Maßnahmen tatsächlich auch in Anspruch zu nehmen. Während dies in 44 Prozent der Unternehmen 3.0 der Fall ist, gilt diese familienbewusste Führungsleitlinie in knapp sechs von zehn stark digitalisierten Unternehmen 4.0.

### **Digitalisierungsgrad und familienfreundliches Engagement**

Wenn Unternehmen 4.0 sich häufiger als Unternehmen 3.0 dadurch auszeichnen, dass ihre Geschäftsführungen eine ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur pflegen wollen, ist auch zu erwarten, dass sie sich in einem größeren Umfang personalpolitisch engagieren. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf dem Handlungsfeld „flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation“, wird der Digitalisierung doch ein zusätzliches Flexibilisierungspotenzial zugeschrieben. Der Vergleich der Anteilswerte von Unternehmen 4.0, die eine bestimmte Maßnahme anbieten, mit den korrespondierenden Werten unter den Unternehmen 3.0 weist in diese Richtung (Tabelle 1). Erkennbare Unterschiede finden sich gleichermaßen für Maßnahmen, die eine Arbeitszeitflexibilisierung herbeiführen (insbesondere flexible Tages- oder Wochenarbeitszeit: 14,1 Prozentpunkte, Vertrauensarbeitszeit: 16,4 Prozentpunkte, individuelle Arbeitszeitarrangements: 16,8 Prozentpunkte), wie für Maßnahmen, die eine Flexibilisierung des Arbeitsortes ermöglichen (Telearbeit: 17,1 Prozentpunkte, mobiles Arbeiten: 29,1 Prozentpunkte).

Der Verbreitungsgrad individueller Arbeitszeitarrangements, von flexiblen Tages- oder Wochenarbeitszeitmodellen oder Vertrauensarbeitszeit, hat sich zwischen 2006 und 2015 allerdings ebenso wenig verändert wie die Verbreitung von Telearbeit (BMFSFJ, 2016, 31). Vor zehn Jahren sprach noch niemand von der Digitalisierung als Megatrend und mobiles Internet als Basistechnologie steckte noch in den Kinderschuhen. Daher wird in Tabelle 1 der Verbreitungsgrad der einzelnen Maßnahmen unter den Unternehmen 3.0 und Unternehmen 4.0 angegeben, die noch einmal danach differenziert werden, ob sie aus Sicht der Geschäftsführung eine familienfreundliche Unternehmenskultur leben. In logistischen Schätzungen wurde zudem geprüft, ob die Wahrscheinlichkeit, eine bestimmte Maßnahme implementiert zu haben, in stark digitalisierten Unternehmen mit und ohne familienfreundlicher Unternehmenskultur sowie in Unternehmen 3.0 mit einer familien-

bewussten Unternehmenskultur größer ist als in wenig digital ausgerichteten Unternehmen, in denen auch kein ausgeprägt familienfreundliches Leitbild existiert.

Ein originärer Flexibilisierungszugewinn der Digitalisierung findet sich – wenig überraschend – bei der Frage des Ortes, an dem die Arbeitsaufgaben erfüllt werden sollen. Telearbeit und mobiles Arbeiten finden sich signifikant häufiger in Unternehmen 4.0 als in Unternehmen 3.0, und zwar unabhängig von einer familienfreundlichen Unternehmenskultur. Dabei wurde auch kontrolliert, ob die adäquate Ausübung der Tätigkeit die Präsenz der Beschäftigten an einem bestimmten Ort voraussetzt. Der Anteil ortsgebunden arbeitender Belegschaftsangehöriger korreliert erwartungsgemäß signifikant negativ mit der Wahrscheinlichkeit, Telearbeit oder mobiles Arbeiten anzubieten. Allerdings unterscheidet sich der durchschnittliche Anteil der Beschäftigten mit Präsenzpflcht zwischen Unternehmen 3.0 (74,3 Prozent) und Unternehmen 4.0 (68,3 Prozent) nicht wesentlich. Dies bedeutet, dass die Digitalisierung das Potenzial für eine Flexibilisierung des Arbeitsortes erweitert, dies aber nicht einhergeht mit einem Bedeutungsverlust des betrieblichen Standortes oder der Notwendigkeit, zum Beispiel beim Kunden oder Kooperationspartner physisch anwesend zu sein.

Es fällt aber auf, dass klassische Instrumente der Arbeitszeitflexibilisierung wie Arbeitszeitkonten (Tages- oder Wochenarbeitszeiten, Jahres- oder Lebensarbeitszeiten), Sabbaticals oder die Aufteilung von Aufgaben auf Teilzeitkräfte (Job Sharing) eher durch eine familienfreundliche Unternehmenskultur gefördert werden. Auch Unternehmen 3.0 sind unter diesen Voraussetzungen relativ aktiv und unterscheiden sich nicht von vergleichbaren digitalisierten Betrieben. Einzig bei der Ausgestaltung individueller Arbeitszeitarrangements sind eigenständige parallele Effekte der Digitalisierung und einer familienfreundlichen Unternehmenskultur erkennbar. Eine Individualisierung der Arbeitszeiten ist zum einen Ausdruck dafür, dass sich Unternehmen der heterogenen zeitlichen Anforderungen ihrer Beschäftigten bewusst sind, die aus dem privaten Umfeld kommen. Zum anderen geht die Flexibilisierung des Arbeitsortes mit der betriebsorganisatorischen Frage einher, wann die einzelnen Beschäftigten für berufliche Belange erreichbar sind und ihre Aufgaben erfüllen. Die Flexibilisierung des Arbeitsortes wird durch individuelle Arbeitszeitarrangements ergänzt.

## Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort

Tabelle 1

Anteil der Unternehmen, die folgende personalpolitische Maßnahmen anbieten, nach Digitalisierungsgrad und Unternehmenskultur in Prozent – 2015

	Ins-gesamt	Unter-nehmen 4.0 <sup>1)</sup>	darunter ... ausgeprägt familienfreundliche(n) Unternehmenskultur		Unter-nehmen 3.0 <sup>2)</sup>	darunter ... ausgeprägt familienfreundliche(n) Unternehmenskultur	
			... ohne eine ...	... mit einer ...		... ohne <sup>3)</sup> ...	... mit einer ...
Flexible Tages- oder Wochenarbeitszeit	68,2	74,9	66,2	84,0+++	60,8	55,6	74,9++
Flexible Jahres- oder Lebensarbeitszeit	23,6	26,9	21,4	32,7+++	19,6	14,0	35,2+++
Vertrauensarbeitszeit	46,9	55,4	48,7	62,7+++	39,0	34,1	52,1+
Sabbaticals	10,0	14,0	8,5	19,8+++	6,9	3,3	16,3+++
Individuell vereinbarte Arbeitszeiten	75,9	85,3	80,6++	90,3+++	68,5	62,5	83,9++
Telearbeit	16,2	26,0	21,6+++	30,7+++	8,9	8,7	9,6+
Ortsunabhängiges Arbeiten durch mobiles Internet	36,8	54,6	44,2+++	65,6+++	25,5	24,5	28,2
Teilzeit	89,3	93,0	88,1	98,1	86,9	85,8	89,6
Job Sharing	14,2	18,8	12,7	25,2+++	12,7	10,2	18,7

+++/++/+ : Signifikanter Unterschied gegenüber Referenzunternehmen auf 1-/5-/10-Prozent-Fehlerniveau in logistischen Regressionen mit robusten Standardfehlern.

1) Unternehmen 4.0: Hoher Digitalisierungsgrad.

2) Unternehmen 3.0: Niedriger Digitalisierungsgrad.

3) Referenz.

Quellen: IW-Personalpanel 2015; Institut der deutschen Wirtschaft Köln

[http://www.iwkoeln.de/\\_storage/asset/313832/storage/master/download/tab1.xlsx](http://www.iwkoeln.de/_storage/asset/313832/storage/master/download/tab1.xlsx)

[http://www.iwkoeln.de/\\_storage/asset/313827/storage/master/download/regressionstab1.xlsx](http://www.iwkoeln.de/_storage/asset/313827/storage/master/download/regressionstab1.xlsx)

Wo flexible Arbeitszeiten vereinbart sind, stellt sich die Frage, wer die Souveränität über die Lage und Dauer tatsächlicher Arbeitszeiten aufweist. In zwei von zehn der Betriebe richtet sich die Lage der tatsächlichen Arbeitszeit eher nach den Wünschen der Beschäftigten, in acht von zehn Betrieben stehen die betrieblichen Belange im Vordergrund. Weder eine familienfreundliche Unternehmenskultur noch ein hoher Digitalisierungsgrad haben einen Einfluss auf den Vorrang betrieblicher Anforderungen. Allerdings räumen die Geschäftsführungen in Unternehmen mit einer familienfreundlichen Arbeitskultur signifikant häufiger ihren Beschäftigten einen (eher) großen Spielraum ein, Dauer und Lage der eigenen tatsächlichen Arbeitszeiten mitzugestalten (Abbildung 2). Unter den Unternehmen 4.0 mit einer ausge-

## Mitgestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten bei Lage und Dauer tatsächlicher Arbeitszeiten Abbildung 2

Anteil der Unternehmen, in denen der Mitgestaltungsspielraum (eher) groß ist, nach Digitalisierungsgrad und Unternehmenskultur in Prozent – 2015



1) Unternehmen 4.0: Hoher Digitalisierungsgrad.

2) Unternehmen 3.0: Niedriger Digitalisierungsgrad.

3) Referenz.

Quellen: IW-Personalpanel 2015; Institut der deutschen Wirtschaft Köln



[http://www.iwkoeln.de/\\_storage/asset/313823/storage/master/download/abb2.xlsx](http://www.iwkoeln.de/_storage/asset/313823/storage/master/download/abb2.xlsx)

[http://www.iwkoeln.de/\\_storage/asset/313828/storage/master/download/regressionabb2.xlsx](http://www.iwkoeln.de/_storage/asset/313828/storage/master/download/regressionabb2.xlsx)

prägt familienorientierten Unternehmenskultur sind es knapp neun von zehn der Betriebe. Der Umstand, dass bei den restlichen Unternehmen 4.0 der Anteil der Betriebe, die einen großen Mitgestaltungsspielraum einräumen, nur unwesentlich (und nicht signifikant) größer ist als unter den vergleichbaren Unternehmen 3.0, signalisiert noch einmal, dass die Potenziale digitaler Technologien zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie nur gehoben werden, wenn der Wille hierzu besteht.

## Mobiles Arbeiten aus Sicht der Beschäftigten

Die Mehrheit der deutschen Beschäftigten (57,4 Prozent) arbeitet zumindest zeitweise mobil, knapp jeder Fünfte (18,6 Prozent) nutzt sogar häufig ein Smartphone, Tablet oder einen Laptop für berufliche Angelegenheiten. Oftmals werden dabei auch private Geräte genutzt, um von zuhause oder unterwegs berufliche E-Mails empfangen oder über Virtual Private Networks (VPN Clients) auf betriebliche Daten zugreifen zu können. Der hohe Anteil an Beschäftigten, die bereits heute nicht ausschließlich im Büro oder an einem anderen stationären Arbeitsplatz im Betrieb arbeiten, deckt sich mit anderen Untersuchungen (siehe Prümper et al., 2016, 14).

Dies scheint auf den ersten Blick im Widerspruch zu dem Befund zu stehen, dass etwa zwei Drittel aller Beschäftigten angeben, aufgrund ihrer Arbeitsaufgaben in der Regel im Unternehmen oder auftragsbedingt an einem anderen Ort anwesend sein zu müssen. Damit schließen die Möglichkeiten des mobilen Arbeitens nicht aus, dass die Beschäftigten ihre beruflichen Tätigkeiten größtenteils ortsgebunden im Betrieb oder zum Beispiel beim Kunden ausüben. So mag es einzelne Aufgaben oder Tätigkeiten selbst in Berufen mit einer grundsätzlich hohen Anwesenheitspflicht geben – beispielsweise die Dokumentation von Kundengesprächen –, die keine Präsenz vor Ort verlangen. Andererseits ist Präsenzpflcht weitestgehend unabhängig davon, ob und wie oft die Beschäftigten auf die Möglichkeiten des mobilen Internets zurückgreifen (können). Zwischen mobilem Arbeiten und zeitlicher Flexibilität zeigt sich dagegen ein eindeutig positiver Zusammenhang. Während rund ein Viertel der Beschäftigten, die nie mobil arbeiten, große Mitbestimmungsmöglichkeiten bei der Arbeitszeitplanung sieht, sind es unter den Beschäftigten, die häufig mobil arbeiten, knapp sechs von zehn.

Der typische Beschäftigte, der zumindest manchmal mobil arbeitet, ist jung, männlich, hat einen Hochschulabschluss und arbeitet Vollzeit oder in vollzeitnaher Teilzeit. Beschäftigte in der IKT-Wirtschaft arbeiten relativ häufig mobil. Auch Führungskräfte nutzen häufiger die Möglichkeiten des mobilen Internets. Die Unterschiede in der Nutzung mobiler Geräte zwischen den Beschäftigtengruppen dürften in großen Teilen auf die jeweiligen Tätigkeitsprofile und beruflichen Anforderungen beispielsweise hinsichtlich dienstlicher Reisen zurückzuführen sein. Dies ist oftmals Aufgabe der Vorgesetzten, die aufgrund ihrer Führungsrolle und Entscheidungsbefugnis jedoch für Mitarbeiter, Kunden und die Geschäftsführung in der Regel gut erreichbar sein müssen. Auch die höhere Mobilität unter den Akademikern ist plausibel, da Beschäftigte mit höherem Bildungsniveau häufiger an Computerarbeitsplätzen arbeiten.

Tätigkeitsbezogene Möglichkeiten, mobil oder von zuhause aus zu arbeiten, sind jedoch nicht der einzige Erklärungsansatz. Die ungleiche Verteilung mobil arbeitender Beschäftigter nach soziodemografischen Merkmalen wie dem Alter oder Geschlecht ist auch Ausdruck unterschiedlicher Präferenzen und familiärer Anforderungen, die möglicherweise gegen häufige Dienstreisen oder Bereitschaftsdienste sprechen. Aber auch der Anteil der Beschäftigten, die das ortsungebundene Arbeiten in Form von Homeoffice nutzen, stagniert in Deutschland trotz der sich verbese-

sernden Informations- und Kommunikationstechnik. Dies lässt sich laut einer aktuellen Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales ebenfalls in Teilen durch unterschiedliche Präferenzen erklären. So wollen 61 Prozent der Beschäftigten, die derzeit nicht regelmäßig von zu Hause aus arbeiten, dies auch gar nicht. Die Trennung von Beruf und Privatem, die bessere (technische) Ausstattung im Büro und das soziale Netzwerk zu Kollegen und Vorgesetzten sind häufig genannte Gründe, die für das Arbeiten im Betrieb sprechen – wenngleich dies aus der Tätigkeit heraus nicht zwingend nötig wäre (BMAS, 2015, 16 ff.).

### **Mobiles Arbeiten und Zufriedenheit mit familienfreundlichem Angebot**

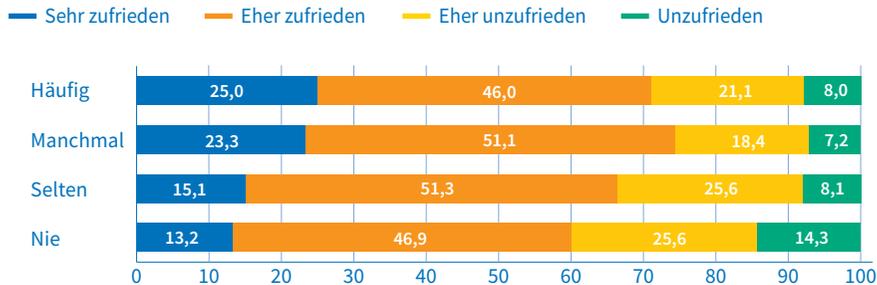
Die Potenziale einer größtenteils ortsungebundenen Arbeitsorganisation für die Beschäftigten werden höchst unterschiedlich bewertet. Auf der einen Seite sehen Kritiker die Gefahr, dass Arbeitszeiten durch die erhöhte Erreichbarkeit der Beschäftigten außerhalb des Betriebes insgesamt auf Kosten der Freizeiten ausgedehnt werden. Auf der anderen Seite sehen Befürworter die Möglichkeit für die Beschäftigten, ihren Arbeitsort zu verlegen, um privaten Verpflichtungen wie der Kinderbetreuung oder der Beaufsichtigung von Handwerken beim Bau des Eigenheims besser nachkommen zu können.

Welche der beiden Effekte überwiegt, dürfte am besten aus Sicht der Beschäftigten bewertet werden können, die heute bereits mobil arbeiten. Als Indikator für den Zusammenhang von mobilem Arbeiten und der wahrgenommenen Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird die Zufriedenheit der Beschäftigten mit dem Angebot an familienfreundlichen Angeboten im Betrieb herangezogen. Dafür werden die Beschäftigten in Gruppen unterteilt, abhängig davon, ob und wie häufig sie mobil arbeiten (Abbildung 3). Der Vergleich der deskriptiven Befunde zeigt, dass jeder vierte Beschäftigte, der häufig mobil arbeitet, insgesamt sehr zufrieden mit dem betrieblichen Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen ist. Weitere 46 Prozent sind zufrieden. Ein vergleichbares Bild mit 23 Prozent sehr zufriedenen und weiteren 51 Prozent zufriedenen Beschäftigten zeigt sich auch für die Beschäftigtengruppe, die gelegentlich mit mobilem Internet arbeitet. Dagegen fällt der Anteil der Beschäftigten, die mit den familienfreundlichen Maßnahmen sehr zufrieden sind, in den Beschäftigtengruppen, die selten oder auch nie mobil arbeiten, mit 15 Prozent beziehungsweise 13 Prozent deutlich niedriger aus.

## Mobiles Arbeiten und Zufriedenheit der Beschäftigten mit Personalpolitik

Abbildung 3

Zufriedenheit der Beschäftigten mit dem familienfreundlichen Angebot nach Häufigkeit des Arbeitens mit mobilem Internet, Angaben in Prozent



Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung zum Unternehmensmonitor 2016, ungewichtete Angaben von 2.500 Beschäftigten, ab einer Betriebsgröße von einem Mitarbeiter, Erhebung 2015



[http://www.iwkoeln.de/\\_storage/asset/313822/storage/master/download/abb3.xlsx](http://www.iwkoeln.de/_storage/asset/313822/storage/master/download/abb3.xlsx)

Die in Abbildung 3 dargestellten Beschäftigtengruppen unterscheiden sich allerdings auch hinsichtlich anderer Merkmale als dem Mobilitätsgrad. Der Zusammenhang von mobilem Arbeiten mit dem Ausbildungsgrad oder der Führungsverantwortung des Beschäftigten wurde bereits beleuchtet. Aus diesem Grund werden relevante Beschäftigungs- und Unternehmensmerkmale als Kontrollvariablen in den Regressionen berücksichtigt (Tabelle 2). Die Regressionsergebnisse zeigen, dass die Beschäftigten, die selten, gelegentlich oder häufig mobil arbeiten, signifikant zufriedener mit dem Angebot an familienfreundlichen Leistungen ihres Arbeitgebers sind als jene, die nie mobil arbeiten (können). Kontrolliert man zudem für die Möglichkeiten der Beschäftigten, ihre Arbeitszeit mitzugestalten und den Arbeitsort frei wählen zu können, zeigen nur noch die Beschäftigten, die manchmal mobil arbeiten, eine signifikant höhere Zufriedenheit zur Referenzgruppe, die nie mobil arbeitet. Hohe Mitbestimmungsmöglichkeiten der Beschäftigten bei der Dauer und Lage ihrer Arbeitszeit korreliert zudem mit einer höheren Zufriedenheit mit dem familienfreundlichen Angebot. Dagegen zeigt sich, dass Beschäftigte, die in der Regel beim Kunden oder im Betrieb vor Ort sein müssen, mit dem Angebot an familienfreundlichen Leistungen insgesamt weniger zufrieden sind.

Die Ergebnisse aus Tabelle 2 legen den Schluss nahe, dass Mitarbeiter, die heute mobil arbeiten, tendenziell die Familienfreundlichkeit ihres Arbeitgebers besser

**Zufriedenheit mit familienfreundlichen Maßnahmen**

Tabelle 2

Logistische Regressionen

Abhängige Variable: Zufriedenheit mit familienfreundlichen Maßnahmen (1 = sehr und eher zufrieden)	Modell 1		Modell 2		Modell 3	
	Logit	P-Wert	Logit	P-Wert	Ordered Logit	P-Wert

Häufigkeit des Arbeitens mit mobilem Internet

	Referenz		Referenz		Referenz	
Nie						
Selten	0,274	0,026	0,177	0,179	0,153	0,149
Manchmal	0,647	0,000	0,383	0,005	0,307	0,006
Häufig	0,469	0,000	0,091	0,513	0,182	0,123

Mitgestaltungsmöglichkeiten bei der Arbeitszeitplanung hinsichtlich der Lage und Dauer der tatsächlichen Arbeitszeit

Eher gering/gering/ kann ich nicht beurteilen	Referenz		Referenz			
Sehr/eher groß			1,740	0,000	1,700	0,000

Arbeitsaufgabe erfordert in der Regel die Anwesenheit im Unternehmen oder einem auftragsbedingten anderen Ort

Nein	Referenz		Referenz			
Ja			-0,222	0,027	-0,185	0,023
Kontrollvariablen <sup>1)</sup>	ja		ja		ja	
Beobachtungen	2.499		2.499		2.499	
Pseudo R <sup>2</sup>	0,026		0,110		0,079	

1) Kontrollvariablen: Geschlecht, Alter, Alter zum Quadrat, Qualifikation, Erwerbstätigkeit des Partners, Kinder- und Angehörigenpflege, Betriebsgröße, Branche, Führungsverantwortung, Betriebszugehörigkeit, Vollzeitätigkeit/Teilzeitätigkeit.

Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung zum Unternehmensmonitor 2016, ungewichtete Angaben von 2.500 Beschäftigten, ab einer Betriebsgröße von einem Mitarbeiter, Erhebung 2015



[http://www.iwkoeln.de/\\_storage/asset/313830/storage/master/download/tab2.xlsx](http://www.iwkoeln.de/_storage/asset/313830/storage/master/download/tab2.xlsx)

bewerten. Dies gilt allerdings hier nur im Hinblick auf die Bewertung von Maßnahmen, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützen sollen. Es ist damit weiterhin zu prüfen, ob auch die wahrgenommene Familienfreundlichkeit der Unternehmenskultur mit dem Grad der Mobilität der Mitarbeiter zusammenhängt.

**Mobiles Arbeiten und eine familienfreundliche Unternehmenskultur**

Inwieweit mobil arbeitende Beschäftigte von mehr Freiräumen und Arbeits erleichterungen profitieren, dürfte vor allem eine Frage der Unternehmenskultur sein. Um dem Gefühl ständiger Erreichbarkeit entgegenzuwirken, bedarf es klar formulierter angemessener Erwartungshaltungen bezüglich Ansprech- und Reaktionszeiten. Dies muss sich auch im Führungsverhalten widerspiegeln. Weiterhin ist auf

## Familienfreundliche Unternehmenskultur

Tabelle 3

Anteil der Beschäftigten, die den folgenden Aussagen eher/voll und ganz zustimmen, nach der Häufigkeit, mit der sie mit dem mobilen Internet arbeiten

	Nie (Referenz)	Selten	Manchmal	Häufig
Ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur	24,9	33,9+++	40,5+++	43,3+++
Die Geschäftsleitung befragt die Mitarbeiter regelmäßig über ihre Bedürfnisse zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.	25,8	35,7+++	44,7+++	49,6+++
Die Mitarbeiter werden regelmäßig von der Geschäftsleitung über das Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen informiert.	28,5	39,4+++	48,2+++	49,9+++
Die Mitarbeiter und/oder ihre Interessenvertretung sind kontinuierlich in die Gestaltung des Angebots an familienfreundlichen Maßnahmen mit eingebunden.	34,0	44,6+++	53,7+++	55,4+++
Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist in meinem Unternehmen eine Selbstverständlichkeit.	53,0	61,5+++	66,2+++	66,2+++
Mitarbeiter mit Familienpflichten haben die gleichen Entwicklungs- und Aufstiegschancen wie Mitarbeiter ohne Familienpflichten.	67,2	69,8	72,1	74,6++
Die Führungskräfte bestärken ihre Mitarbeiter, familienfreundliche Maßnahmen in Anspruch zu nehmen.	34,8	43,4++	57,0+++	60,0+++

+++/: Signifikant auf dem 1- bzw. 5-Prozent-Fehlerniveau anhand logistischer Regressionen mit Kontrollvariablen; Referenzgruppe: Beschäftigte, die nie mobil arbeiten.

Quelle: IW-Beschäftigtenbefragung zum Unternehmensmonitor 2016, ungewichtete Angaben von 2.500 Beschäftigten, ab einer Betriebsgröße von einem Mitarbeiter, Erhebung 2015



[http://www.iwkoeln.de/\\_storage/asset/313833/storage/master/download/tab3.xlsx](http://www.iwkoeln.de/_storage/asset/313833/storage/master/download/tab3.xlsx)

[http://www.iwkoeln.de/\\_storage/asset/313831/storage/master/download/regressionstab3.xlsx](http://www.iwkoeln.de/_storage/asset/313831/storage/master/download/regressionstab3.xlsx)

Fehlverhalten ganz allgemein im Umgang mit Online-Kommunikationsmitteln zu achten. Dies äußert sich beispielsweise in Form von ausufernden Verteilerlisten bei E-Mails oder auch dem Selbstverständnis mancher Mitarbeiter, ständig erreichbar sein zu müssen, obwohl der tatsächliche Kontakt nur in Ausnahmesituationen überhaupt stattfindet (BAuA, 2016, 75 f.).

Während aus Sicht der Beschäftigten, die nicht mobil arbeiten, jedes vierte Unternehmen eine ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur aufweist, attestieren dies 43 Prozent der häufig mobil arbeitenden Beschäftigten ihrem Arbeitgeber (Tabelle 3). Deutliche Unterschiede in der Bewertung der betrieblichen Fa-

milienfreundlichkeit zwischen den beiden Beschäftigtengruppen zeigen sich vor allem in der Einbindung der Mitarbeiter und ihrer Interessensvertretung bei der Auswahl von Maßnahmen sowie der regelmäßigen Information der Mitarbeiter über das Angebot im Betrieb. Auch Befragungen zu den Wünschen und Bedürfnissen der Beschäftigten nehmen mobil arbeitende Beschäftigte häufiger wahr. Insgesamt sagen 53 Prozent der Beschäftigten, die ausschließlich stationär arbeiten, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie werde in ihrem Unternehmen als Selbstverständlichkeit angesehen. Dieser Meinung sind im Vergleich dazu mehr als 66 Prozent der manchmal oder häufig mobil arbeitenden Beschäftigten. Auch die Chancen für Mitarbeiter mit und ohne Familienpflichten, Karriere zu machen, werden von Beschäftigten, die häufig mobil arbeiten eher als ausgeglichen eingeschätzt.

Die größten Unterschiede zeigen sich jedoch bei der Bewertung des Führungsverhaltens. Sechzig Prozent der häufig mobil arbeitenden Beschäftigten sind der Meinung, dass die Führungskräfte ihres Unternehmens die Inanspruchnahme von familienfreundlichen Maßnahmen fördern. Dies sind 25 Prozentpunkte mehr als in der Beschäftigtengruppe, die nie mobil arbeitet. Die Potenziale einer flexiblen Arbeitszeitorganisation für die Verbesserung von Familie und Beruf werden offenkundig von jenen Führungskräften anerkannt und aktiv adressiert, die in ihrem Arbeitsbereich die Erfahrung sammeln konnten, dass diese nicht zu einer Beeinträchtigung der Prozesse geführt hat.

Die Befunde aus Tabelle 3 legen nahe, dass mobiles Arbeiten eher in positivem Zusammenhang mit einer als familienfreundlich wahrgenommenen Unternehmenskultur steht. Für die Hypothese, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie würde stärker unter einer mobilen Arbeitsorganisation leiden, findet sich dagegen keine empirische Evidenz. Ob dies möglicherweise daran liegt, dass mobiles Arbeiten selbst als familienfreundliche Maßnahme wahrgenommen wird, lässt sich dagegen nicht eindeutig sagen. Es wäre auch denkbar, dass gerade Unternehmen, deren Mitarbeiter häufig außerhalb des Betriebes arbeiten, besonders um eine transparente und partizipative Unternehmenskultur bemüht sind, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördert. Beide Erklärungsansätze sprechen dafür, dass Unternehmen mit flexiblen Arbeitsorganisationsformen in Form von mobilen Arbeitsplätzen um einen ausgewogenen Interessensausgleich zwischen betrieblichen Flexibilitätsanforderungen und den Bedürfnissen der Beschäftigten bemüht sind.

### Ausblick: Mehr Familienfreundlichkeit durch digitalen Wandel?

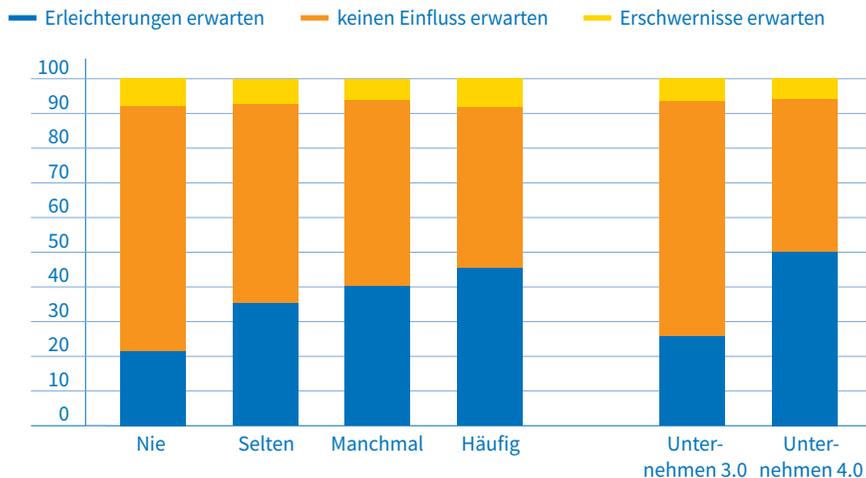
Digitale Technologien werden die Möglichkeiten, zeitlich und räumlich flexibel zu arbeiten, erweitern. Dass dies nicht zum Nachteil der Vereinbarkeit von Familie und Beruf geschehen muss, zeigen einerseits der hohe Anteil an familienfreundlichen Arbeitgebern unter den Unternehmen, die beim Thema Digitalisierung bereits weit fortgeschritten sind und zum anderen die positiven Erfahrungen der Beschäftigten, die bereits heute häufig mobil arbeiten. Mobilität kann somit ein Instrument zur besseren Vereinbarkeit sein und sich damit positiv für die Mitarbeiter, aber auch für das Unternehmen auswirken, wenn unabhängig vom jeweiligen Arbeitsstandort effizienter gearbeitet werden kann (Viète/Erdsiek, 2015).

Die bisherigen Erfahrungen mit digitalen Technologien seitens der Mitarbeiter stehen auch im positiven Zusammenhang mit einer positiven Einschätzung über die zukünftige Entwicklung der betrieblichen Familienfreundlichkeit im digitalen Wandel (Abbildung 4). Mobil arbeitende Beschäftigte sehen deutlich häufiger das Potenzial der Digitalisierung für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie,

### Auswirkungen des digitalen Wandels

Abbildung 4

Anteil derer, die im Zuge der zunehmenden Digitalisierung der Arbeitswelt in den nächsten fünf Jahren für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf..., in Prozent



Rundungsdifferenzen.

Quellen: IW-Personalpanel 2015; IW-Beschäftigtenbefragung zum Unternehmensmonitor 2016, ungewichtete Angaben von 2.500 Beschäftigten, ab einer Betriebsgröße von einem Mitarbeiter, Erhebung 2015



[http://www.iwkoeln.de/\\_storage/asset/313826/storage/master/download/abb4.xlsx](http://www.iwkoeln.de/_storage/asset/313826/storage/master/download/abb4.xlsx)

wohingegen 71 Prozent der Beschäftigten mit rein stationärem Arbeitsplatz von keiner Veränderung ausgehen. Insgesamt sehen nur 6 bis 8 Prozent der Beschäftigten die Gefahr, dass die Vereinbarkeit durch die Digitalisierung eher erschwert wird. Auch diese Ergebnisse deuten auf eine eher positive Rolle der Mobilität in der familienfreundlichen Gestaltung der Arbeit aus Beschäftigtensicht hin.

Die Unternehmen 4.0 sind bezüglich des Einflusses der Digitalisierung auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in ihrer Organisation zuversichtlicher als Unternehmen, deren Geschäftstätigkeiten bislang noch wenig digitalisiert sind (siehe Abbildung 4). Gerade der Zeithorizont von fünf Jahren dürfte für die Unternehmen 3.0 zu kurz sein, um spürbare Veränderungen der Organisation zu mehr Familienfreundlichkeit anzustreben. Damit die Potenziale digitaler Technologien wie das mobile Arbeiten für das Unternehmen und seine Beschäftigten erfolgreich genutzt werden können, braucht es einen nachhaltigen Veränderungsprozess beispielsweise hin zu einer stärkeren Vertrauenskultur und einem ergebnisorientierten Führungsstil.

*Die Studie entstand auf Basis des Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit 2016, der im Rahmen des Unternehmensprogramms „Erfolgsfaktor Familie“ für das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend erstellt wurde.*

## Literatur

BAuA – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2016, Arbeitszeitreport Deutschland 2016, Dortmund

BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2015, Bericht zum Monitor Mobiles und entgrenztes Arbeiten, Forschungsbericht 460, Nürnberg, Mannheim, Köln

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2013, Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2013, Berlin

BMFSFJ, 2016, Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2016, Berlin

Flüch, Sabine / Stettes, Oliver, 2013, Familienfreundlichkeit in der deutschen Wirtschaft – Ergebnisse des Unternehmensmonitors 2013, in: IW-Trends, 40. Jg., Nr. 3, S. 19–32

Hammermann, Andrea / Schmidt, Jörg / Stettes, Oliver, 2015, Beschäftigte zwischen Karriereambitionen und Familienorientierung – Eine empirische Analyse auf Basis der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012, in: IW-Trends, 42. Jg., Nr. 1, S. 37–55

Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2015, Beschäftigungseffekte der Digitalisierung – Erste Eindrücke aus dem IW-Personalpanel, in: IW-Trends, 42. Jg., Nr. 3, S. 77–94

ifd-Allensbach, 2012, Monitor Familienleben 2012, [http://www.ifd-allensbach.de/uploads/tx\\_studies/Monitor\\_Familienleben\\_2012.pdf](http://www.ifd-allensbach.de/uploads/tx_studies/Monitor_Familienleben_2012.pdf) [14.9.2016]

ifd-Allensbach, 2013, Monitor Familienleben 2013, [http://www.ifd-allensbach.de/uploads/tx\\_studies/7893\\_Monitor\\_Familienleben\\_2013.pdf](http://www.ifd-allensbach.de/uploads/tx_studies/7893_Monitor_Familienleben_2013.pdf) [14.9.2016]

IW Köln – Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2016, Wohlstand in der digitalen Welt – Erster IW-Strukturbericht, Köln

Kienbaum Institut@ism, 2015, Absolventen 2015 unter die Lupe genommen: Ziele, Wertvorstellungen und Karriereorientierung der Generation Y, [http://www.kienbauminstitut-ism.de/fileadmin/user\\_data/veroeffentlichungen/kienbaum\\_institut\\_ism\\_studie\\_absolventen\\_08\\_2015.pdf](http://www.kienbauminstitut-ism.de/fileadmin/user_data/veroeffentlichungen/kienbaum_institut_ism_studie_absolventen_08_2015.pdf) [10.11.2016]

Prümper, Jochen / Lorenz, Christian / Hornung, Stefanie / Becker, Matthias, 2016, Mobiles Arbeiten – Kompetenzen und Arbeitssysteme entwickeln, Abschlussbericht, (Hrsg.) Deutsche Gesellschaft für Personalführung, Frankfurt

Seyda, Susanne / Stettes, Oliver, 2011, Europäischer Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit – Wie familienfreundlich sind Unternehmen in Europa, IW-Analysen, Nr. 67, Köln

Signium International, 2013, Generation Y – Das Selbstverständnis der Manager von morgen, [https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user\\_upload/Publikationen/Auftragsstudien/studie\\_generation\\_y\\_signium.pdf](https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Auftragsstudien/studie_generation_y_signium.pdf) [15.9.2016]

Viete, Steffen / Erdsiek, Daniel, 2015, Mobile Information and Communication Technologies, Flexible Work Organization and Labor Productivity: Firm-Level Evidence, ZEW Discussion Paper, Nr. 15-087

## **Family-Friendly Working Environments in the Age of Digitalization – Findings based on the 2016 Monitor of Corporate Family Friendliness**

According to the latest survey results from the 2016 Monitor of Corporate Family Friendliness, companies and employees are equally convinced that digitalization has the potential to improve the reconciliation of work and family life. Almost half of all extensively digitalized enterprises, those qualifying for what is coming to be known as Industry 4.0, have a distinctively family-friendly corporate culture. This compares with fewer than three out of ten of the less-digitalized companies of 'Industry 3.0'. Fully digitalized firms are particularly characterised by their flexible workplaces and individual working time arrangements. Often the two go hand in hand. Over forty percent of employees who sometimes or frequently work mobilely confirm that their employer cultivates a distinctively family-friendly corporate culture, while the figure for those who never work mobilely is only a quarter. More exact analyses suggest that the probability of employees' being content with the family friendliness of their employer's personnel policy rises when they occasionally have the option to work outside their regular place of work. While frequent mobile working does not automatically lead to greater satisfaction, nor does it lead to greater discontent. More mobile working is by no means detrimental to the reconciliation of work and family life.