



## **IW-Trends 4/2019**

# **Zur Ambivalenz flexiblen Arbeitens: Der Einfluss betrieblicher Familienfreundlichkeit**

Andrea Hammermann / Jörg Schmidt / Oliver Stettes

Vorabversion aus: IW-Trends, 46. Jg. Nr. 4  
Herausgegeben vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.

Verantwortliche Redakteure:

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

Holger Schäfer, Telefon: 030 27877-124

groemling@iwkoeln.de · schaefer.holger@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.

ISSN 0941-6838 (Printversion)

ISSN 1864-810X (Onlineversion)

© 2019 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

## Zur Ambivalenz flexiblen Arbeitens: Der Einfluss betrieblicher Familienfreundlichkeit

Andrea Hammermann / Jörg Schmidt / Oliver Stettes, Dezember 2019

### Zusammenfassung

Neue technologische Entwicklungen begünstigen zeitlich und räumlich flexibles Arbeiten. Wie die Ergebnisse einer aktuellen Beschäftigungs- und Unternehmensbefragung im Rahmen des „Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit 2019“ zeigen, lassen sich ambivalente Zusammenhänge zwischen flexiblem Arbeiten und der erlebten Vereinbarkeit von Familie und Beruf finden. Knapp neun von zehn Beschäftigten geben an, dass sich ihre Arbeitszeiten gut oder sehr gut mit familiären und sozialen Verpflichtungen außerhalb des Berufs vereinbaren lassen. Besonders häufig sind mobil arbeitende Beschäftigte zufrieden. Allerdings befürchten sie auch häufiger Nachteile bei der Verteilung von interessanten Aufgaben, wenn sie das familienfreundliche Angebot verstärkt in Anspruch nehmen. Sie halten es mit Blick auf die Karriere für wichtig, auch außerhalb der Arbeitszeiten für betriebliche Belange erreichbar zu sein. Eine familienfreundliche Unternehmenskultur kann hier ansetzen: Sie dämpft die negativen und stärkt die positiven Effekte flexiblerer Arbeitsorganisationsformen für Beschäftigte. Ein fortgeschrittener unternehmerischer Digitalisierungsgrad und eine als familienfreundlich wahrgenommene Unternehmenskultur gehen häufig Hand in Hand. Durch den Einsatz personalpolitischer Instrumente, wie etwa durch ergebnisorientiertes Führen, können Unternehmen eine familienfreundliche Ausgestaltung flexibler Arbeitsorganisationen gezielt fördern.

Stichwörter: Flexible Arbeitsorganisation, mobiles Arbeiten, familienfreundliche Unternehmenskultur

JEL-Klassifikation: M14, J81, O30

## Einführung

Seit den 1980er Jahren ist die Flexibilisierung der Arbeitszeit in der arbeitsmarktpolitischen Debatte von Politik und den Tarifparteien in den Vordergrund gerückt (zur historischen systematischen Einordnung siehe Hüther, 2017). Gegenwärtig begünstigt die technologische Entwicklung insbesondere Arbeitsorganisationsformen, die sich durch große zeitliche Spielräume und wechselnde Arbeitsorte auszeichnen. Kontrovers wird derzeit diskutiert, wie sich die zeitliche und räumliche Flexibilität von Arbeit für die Beschäftigten konkret auswirken. Einerseits wird die Gefahr gesundheitlicher Risiken betont, wenn sich die zeitliche Grenze zwischen Berufs- und Privatleben zunehmend auflöst, die Arbeit intensiviert und sich die Erreichbarkeit für berufliche Belange ausdehnt. Andererseits werden Chancen für mehr Zeitsouveränität der Beschäftigten und damit Potenziale für eine bessere

### Beschreibung der Datensätze

Kasten 1

**IW-Personalpanel 2018:** Im Rahmen der 20. Welle des IW-Personalpanels wurden zwischen Oktober und Dezember 2018 Geschäftsleitungen und Personalverantwortliche von Unternehmen in Deutschland befragt. Die Stichprobe umfasst 1.283 Unternehmen der Privatwirtschaft mit mindestens fünf Beschäftigten. Die Gewichtung basiert auf einer Matrix von zwei Sektoren (Industrie und Dienstleistungen) und drei Unternehmensgrößenklassen (mit 5–49, 50–249 sowie 250 und mehr Beschäftigten) für die Grundgesamtheit von Unternehmen der Privatwirtschaft mit mindestens fünf sozialversicherungspflichtig Beschäftigten.

**IW-Beschäftigtenbefragung zum Unternehmensmonitor 2019:** Ende 2018 wurden 2.500 abhängig Beschäftigte ab 18 Jahren aus verschiedenen Branchen der Privatwirtschaft in Unternehmen mit mindestens einem Beschäftigten befragt. Für die Hochrechnung wurde in einem ersten Schritt ein Gewicht berechnet, welches die Quotierung nach Branche und Unternehmensgröße in der Ziehung ausgleicht. Das Gewicht basiert auf einer Matrix mit zwei Sektoren (Industrie und Dienstleistungen) und drei Unternehmensgrößenklassen (mit 1–49, 50–249 sowie 250 und mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigten). In einem zweiten Schritt wurde ein Gewicht nach Alter und Geschlecht auf Basis der Fachserie 4.1 des Statistischen Bundesamtes für Angestellte, Arbeiter und Auszubildende ermittelt. Die Gewichtung in der vorliegenden Studie basiert auf einer multiplikativen Verknüpfung der beiden Gewichte aus Schritt eins und zwei.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie gesehen. In der Diskussion spiegeln sich gegensätzliche Annahmen über die tatsächlichen Freiheitsgrade der Beschäftigten in der Arbeitsgestaltung und über ihre Fähigkeiten wider, ein geringeres Maß an zeitlichen Vorgaben durch eine selbstbestimmte Planung zu ersetzen.

Diese Ambivalenz von Flexibilität lässt sich am besten für Unternehmen und Beschäftigte untersuchen, die bereits heute in hohem Maß digitale Technologien anwenden sowie zeitlich und räumlich flexibel arbeiten. Die vorliegende Analyse beleuchtet den Zusammenhang zwischen unternehmerischem Digitalisierungsgrad und der Familienfreundlichkeit von Unternehmen und analysiert, inwieweit eine familienfreundliche Unternehmenskultur die erlebten Vor- und Nachteile flexibler Arbeitsorganisationsformen für mobil arbeitende Beschäftigte beeinflusst. Sie basiert auf Daten, die im Rahmen des „Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit 2019“ (Hammermann et al., 2019) erhoben wurden. Die vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend geförderte Studienreihe untersucht seit 15 Jahren die Entwicklung und Bedeutung der betrieblichen Familienfreundlichkeit in der deutschen Wirtschaft (Kasten 1).

### Digitalisierungsgrad und familienfreundliche Unternehmenskultur

Im Folgenden wird eine einheitliche Definition für die Familienfreundlichkeit von Unternehmen verwendet. Der daraus abgeleitete Indikator kann jeweils (separat) aus den Befragungen der Beschäftigten und der Unternehmen ermittelt werden, um die unterschiedlichen Perspektiven deutlich zu machen. Demnach werden Unternehmen im Folgenden als ausgeprägt familienfreundlich bezeichnet,

- für die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine Selbstverständlichkeit ist, **und**
- die gleiche Entwicklungs- und Aufstiegschancen für Beschäftigte mit und ohne familiäre(n) Verpflichtungen bieten, **und**
- deren Führungskräfte ihre Beschäftigten bestärken, familienfreundliche Maßnahmen in Anspruch zu nehmen, **und**
  - deren Geschäftsleitung die Beschäftigten regelmäßig über ihre Bedürfnisse zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf befragt, **oder**
  - deren Geschäftsleitung regelmäßig über das Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen informiert, **oder**
  - deren Beschäftigte und/oder ihre Interessenvertretung kontinuierlich in die

## Operationalisierung des Digitalisierungsgrads für Unternehmen und Mobilitätsgrad der Beschäftigten

Kasten 2

**Unternehmen 4.0 (hoher Digitalisierungsgrad):** Das Internet ist für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens sehr wichtig und das Unternehmen hat sich bereits intensiv mit dem Thema Digitalisierung befasst.

**Unternehmen mit mittlerem Digitalisierungsgrad:** Unternehmen, die sich bereits intensiv mit dem Thema Digitalisierung befasst haben oder bei denen das Internet für ihre Geschäftstätigkeit sehr wichtig ist, sofern für sie das jeweils andere Merkmal eher wichtig (Internet) oder am Rande wichtig ist (Befassung mit dem Thema Digitalisierung).

**Unternehmen 3.0 (niedriger Digitalisierungsgrad):** Unternehmen, die sich derzeit nicht mit dem Thema Digitalisierung befassen und dem Internet eine relativ geringe unternehmerische Bedeutung für die Geschäftsaktivitäten einräumen.

### Mobilitätsgrad der Beschäftigten:

Beschäftigte werden nach der Häufigkeit differenziert, mit der sie mit mobilem Internet (z. B. von unterwegs oder von zuhause) arbeiten. Die Skala umfasst nie, selten, manchmal und häufig.

Gestaltung des Angebots an familienfreundlichen Maßnahmen mit eingebunden sind (Hammermann et al., 2019, 11 f.)

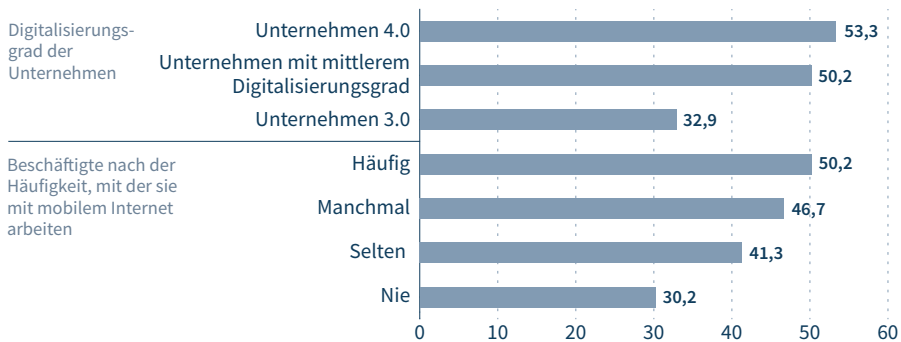
Der Digitalisierungsgrad von Unternehmen wird anhand der Sensibilität des Unternehmens für das Thema Digitalisierung und der Bedeutung des Internets für ihre Geschäftstätigkeit ermittelt (Kasten 2; vgl. für eine alternative Systematisierung das Readiness-Modell in Lichtblau et al., 2015). Beschäftigte werden danach differenziert, wie oft sie mit mobilem Internet von unterwegs oder auch von zuhause aus arbeiten.

Mehr als jedes zweite Unternehmen mit einem hohen Digitalisierungsgrad (Unternehmen 4.0) weist eine ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur auf (Abbildung 1). Unter den Unternehmen mit niedrigem Digitalisierungsgrad (Unternehmen 3.0) ist es nur etwa ein Drittel. Zwischen einem fortgeschrittenen Digitalisierungsgrad und einer familienfreundlichen Unternehmenskultur besteht ein positiver Zusammenhang. Ähnlich verhält es sich mit Blick auf die Häufigkeit, mit der die Beschäftigten mit mobilem Internet arbeiten. Während rund 50 Prozent

## Digitalisierung und Familienfreundlichkeit

Abbildung 1

Ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur, Anteile der Unternehmen und Beschäftigten in Prozent



Quellen: IW-Personalpanel 2018; IW-Beschäftigtenbefragung zum Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2019; Institut der deutschen Wirtschaft

Abbildung 1: <http://dl.iwkoeln.de/index.php/s/zAeqxZt8ke8iB2c>

der Beschäftigten, die häufig mobil arbeiten, ihrem Unternehmen eine ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur bescheinigen, sind es unter den Beschäftigten, die nie mit mobilem Internet arbeiten, nur rund 30 Prozent.

Die positive Korrelation zwischen einem stärkeren Digitalisierungs- und Mobilitätsgrad sowie einer familienfreundlichen Unternehmenskultur ist signifikant und korrespondiert mit den Ergebnissen der Befragungen von 2015 im Rahmen des Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit 2016 (Hammermann/Stettes, 2016a). Sie passt auch zu den empirischen Befunden von Grunau et al. (2019, 4 f.), denen zufolge mehr als jeder zweite Betrieb, der Homeoffice anbietet, und die Mehrheit der Beschäftigten, die Homeoffice nutzen, damit eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbinden. Generell sind Vereinbarkeitserwägungen häufig der Grund dafür, warum Beschäftigte den Wunsch nach Homeoffice äußern. Dies gilt dagegen nicht zwangsläufig für mobiles Arbeiten, welches neben dem Arbeiten von zuhause aus auch das Arbeiten beim Kunden oder auf Dienstreisen umfasst (Hammermann/Stettes, 2017, 5 ff.).

## Agilität und familienfreundliche Unternehmenskultur

Bei digitalisierten Unternehmen wird häufig vermutet, dass sie in besonderem Maß agil seien. Als agil werden im Folgenden Unternehmen angesehen, die schnell und

**Agilität von Unternehmen und Beschäftigten nach Familienfreundlichkeit** Tabelle 1  
**und Digitalisierungsgrad**

Anteile in Prozent und durchschnittliche marginale Effekte der Digitalisierung und Familienfreundlichkeit jeweils in Prozentpunkten gegenüber der Referenzkategorie

Marginale Effekte				
	Insgesamt (Anteile in Prozent)	Unternehmen mit mittlerem Digitalisierungs- grad <sup>1)</sup>	Unter- nehmen 4.0 <sup>1)</sup>	Unternehmen mit einer aus- geprägt familien- freundlichen Unternehmens- kultur <sup>2)</sup>
<b>Flexibilität und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens<sup>a)</sup>:</b> Anteil der Unternehmen, die bei den folgenden Aussagen „trifft voll zu“ angegeben haben				
1.1 Wir passen unsere Organisation schnell und flexibel an Veränderungen an.	32,7	1,6	16,1***	7,4
1.2 Unser Unternehmen reagiert schnell und passgenau auf Kundenwünsche.	55,5	3,1	18,2***	13,5***
<b>Flexibilität in der Arbeitsorganisation<sup>b)</sup>:</b> Anteil der Mitarbeiter ...				
1.3 ... in flexiblen Arbeitszeitmodellen	39,8	7,7*	8,9**	11,9***
1.4 ... in Beschäftigungsverhältnissen mit zwingender ortsgebundener Präsenz	71,3	1,8	-1,7	-3,1

Methode: a) Logistische Modelle, b) Fractional logit Modelle.

1.1: Pseudo R<sup>2</sup> = 0,1112, Beobachtungen = 976; 1.2: Pseudo R<sup>2</sup> = 0,1257, Beobachtungen = 976; 1.3: Pseudo R<sup>2</sup> = 0,1271, Beobachtungen = 971; 1.4: Pseudo R<sup>2</sup> = 0,0463, Beobachtungen = 968.

1) Referenz: Unternehmen 3.0.

2) Referenz: Unternehmen ohne eine ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur.

Kontrollvariablen: Unternehmensgröße, Branche, Produkt-/Dienstleistungsinnovationen, Prozess-/Verfahrensinnovationen, Forschungs- und Entwicklungstätigkeit, Jahre seit Gründung, Unternehmensstandort (Westdeutschland, städtischer Raum), Jahresergebnis, Tarifbindung, Unternehmensform; Belegschaftsstruktur: Frauenanteil, Anteil an Hochqualifizierten, Altersstruktur, Teilzeitquote, Befristungsquote, Zeitarbeitnehmer.

\*, \*\*, \*\*\* Signifikanz auf dem 10-Prozent-, 5-Prozent-, 1-Prozent-Niveau.

Quellen: IW-Personalpanel 2018; Institut der deutschen Wirtschaft

Tabelle 1: <http://dl.iwkoeln.de/index.php/s/ADzCjokS4rTPgk7>

flexibel auf Veränderungen im eigenen Umfeld reagieren und auf wechselnde Interessen und Wünsche ihrer Kunden eingehen. Das heißt auch, dass die Beschäftigten fähig und motiviert sein müssen, sich den neuen Anforderungen anzupassen. Zwischen Agilität und einer familienfreundlichen Unternehmenskultur könnte ein Spannungsverhältnis entstehen: Höhere Anforderungen an die Verfügbarkeit und



Bereitschaft der Beschäftigten könnten zulasten der Planungssicherheit von Arbeitszeiten gehen und mit Betreuungspflichten kollidieren (BAuA, 2016, 45 ff.).

Unternehmen 4.0 sind erwartungsgemäß in einem signifikant stärkeren Maß agil als Unternehmen 3.0 (Tabelle 1). Sie passen sich häufiger schnell und flexibel an Veränderungen an und reagieren häufiger schnell und passgenau auf Kundenwünsche. Der betriebliche Fokus auf dem Thema Digitalisierung ist eventuell bereits Ausdruck einer unternehmerischen Anpassungsstrategie, um sich in einem volatilen Marktumfeld zu behaupten. Für Unternehmen in traditionelleren Branchen, die noch nicht oder nur wenig vom digitalen Wandel betroffen sind, ist der Anpassungsdruck und damit der Bedarf an agilen Strukturen derzeit vermutlich geringer.

Aus Sicht der Personalverantwortlichen besteht kein Spannungsverhältnis zwischen Agilität und Familienfreundlichkeit. Im Gegenteil weisen familienfreundliche Unternehmen eine um knapp 14 Prozentpunkte höhere Wahrscheinlichkeit auf, dass Kundenwünsche schnell und passgenau erfüllt werden können. Der marginale Effekt hinsichtlich einer schnellen und flexiblen Reaktion auf Veränderungen im betrieblichen Umfeld weist ebenfalls ein positives Vorzeichen auf, ist aber insignifikant. Der empirische Befund deutet darauf hin, dass Flexibilitätsanforderungen durch die Kunden und die Mobilisierung der Beschäftigten durch eine familienbewusste Gestaltung der Arbeitsorganisation tendenziell zusammengedacht werden.

Dies spiegelt sich nicht nur in der Einstellung der Personalverantwortlichen wider, sondern auch beim personalpolitischen Engagement. Eine familienfreundliche Unternehmenskultur korreliert signifikant positiv mit dem Angebot an flexiblen Arbeitszeitmodellen (Hammermann/Stettes, 2016a, 11). Im Durchschnitt gilt für rund 40 Prozent der Beschäftigten in einer Belegschaft ein flexibles Arbeitszeitmodell (Tabelle 1). Das heißt, die Beschäftigten können beispielsweise im Rahmen von Gleitzeitregelungen die Lage ihrer täglichen Arbeitszeit oder ihre Pausenzeiten selbst wählen oder sie weisen im Rahmen von Arbeitszeitkonten variierende Wochenarbeitszeiten auf. In Unternehmen mit einer ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmenskultur ist der Anteil 12 Prozentpunkte höher als in nicht ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmen. Ein hoher Digitalisierungsgrad ist ebenfalls mit einem höheren Anteil von Mitarbeitern mit flexiblen Arbeitszeitmodellen verbunden. Bei alternativer Gewichtung mit vier Branchenklassen und drei Größen-

klassen erweist sich dieser positive Zusammenhang allerdings als insignifikant (vgl. Hammermann/Stettes, 2019, 711).

Trotz der relativ starken Verbreitung einer zeitlich flexiblen Arbeitsorganisation gilt für 71 Prozent der Beschäftigten eine Anwesenheitspflicht im Unternehmen oder einem anderen auftragsbedingten Ort. Ein Unterschied mit Blick auf eine zwingende ortsgebundene Präsenz lässt sich weder für ausgeprägt familienfreundliche noch für digitalisierte Unternehmen feststellen. Daraus lässt sich ableiten, dass sowohl der digitale Wandel als auch eine familienfreundliche Arbeitswelt stärker mit einer Flexibilisierung der zeitlichen und weniger der räumlichen Dimension der Arbeitsorganisation einhergehen. Dabei reichen die Unternehmen offenbar die Flexibilitätszugewinne durch digitale Technologien zum Teil an ihre Mitarbeiter in Form einer höheren Zeitsouveränität weiter. Zu ähnlichen Ergebnissen kommen Warning und Weber (2017, 7) auf Basis der IAB-Stellenerhebung 2015. Sie finden einen positiven Zusammenhang zwischen der digitalen Vernetzung des Unternehmens mit Zulieferern und Kunden sowie häufig wechselnden Arbeitszeiten und Arbeitsinhalten, aber keinen Zusammenhang zwischen der digitalen Vernetzung und wechselnden Arbeitsorten.

Sowohl Unternehmen 4.0 als auch Unternehmen mit einer ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmenskultur weisen einen höheren Anteil an hochqualifizierten Beschäftigten als ihre jeweiligen Vergleichsunternehmen auf. Der positive Zusammenhang zwischen Digitalisierungsgrad und Anteil der Hochqualifizierten erklärt sich vor allem aus höheren Kompetenzanforderungen infolge eines digitalen Transformationsprozesses – zum Beispiel aufgrund einer zunehmenden Komplexität der Prozesse im Arbeitsumfeld (Hammermann/Stettes, 2016b; Warning/Weber, 2017). Eine familienfreundliche Unternehmenskultur kann insbesondere den hochqualifizierten Mitarbeitern mit gesuchten Fähigkeiten signalisieren, dass ihre Wünsche und Präferenzen bei der Gestaltung von Arbeit berücksichtigt werden. Damit leistet sie einen Beitrag zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung.

### **Wahrgenommene Vor- und Nachteile von mobilem Arbeiten**

Knapp neun von zehn der befragten Beschäftigten geben an, dass sich ihre Arbeitszeiten gut oder sehr gut mit familiären und sozialen Verpflichtungen außerhalb

des Berufs vereinbaren lassen (Hammermann et al., 2019). Beschäftigte, die häufig oder manchmal mobil arbeiten, sind zufriedener mit der zeitlichen Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben als Beschäftigte, die nie mobil arbeiten (Tabelle 2). Allerdings bewerten auch diese immer noch mit mehr als 80 Prozent die Vereinbarkeit als gut oder sehr gut. Die wahrgenommene Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben ist sowohl bei stationär als auch mobil arbeitenden Beschäftigten sehr hoch ausgeprägt. Besonders Beschäftigte in Unternehmen mit einer ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmenskultur empfinden die Vereinbarkeit häufig als gut oder sogar sehr gut (Hammermann et al., 2019, 28). Das Ergebnis passt zu dem Befund von Waltersbacher et al. (2019, 90), die zeigen, dass mobil arbeitende Beschäftigte ihre Arbeitszeiten flexibler gestalten, um diese besser mit ihren Freizeitbedürfnissen vereinbaren zu können.

Weitere Studien zeigen, dass mobiles Arbeiten unter Verwendung moderner Informations- und Kommunikationstechnik die Handlungsspielräume der Beschäftigten erweitert. Die Kehrseiten des mobilen Arbeitens können jedoch zum Beispiel höhere Flexibilitätsanforderungen, ein höherer Koordinationsaufwand und damit einhergehende zeitliche Konflikte zwischen den verschiedenen Lebensbereichen sein (Eurofound/ILO, 2017; Meyer et al., 2019; Stettes, 2019).

Vor dem Hintergrund der zeitlichen Verzahnung von Berufs - und Familienleben steht häufig auch das Arbeiten im Homeoffice in der Kritik. So finden Song und Gao (2018), dass bei Beschäftigten auf Telearbeitsplätzen das Wohlbefinden nied-

**Mobiles Arbeiten und zeitliche Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben** Tabelle 2  
 Anteil der Beschäftigten, Angaben in Prozent

Häufigkeit des Arbeitens mit mobilem Internet	Wie gut lassen sich ihre Arbeitszeiten mit familiären und sozialen Verpflichtungen außerhalb des Berufs vereinbaren?				Summe (gut/sehr gut)
	Überhaupt nicht gut	Nicht so gut	Gut	Sehr gut	
Häufig	2,3	10,3	42,3	45,1	87,4
Manchmal	1,4	8,8	57,8	32,0	89,8
Selten	2,0	15,0	55,5	27,5	83,0
Nie	2,7	15,2	52,8	29,3	82,1

Quellen: IW-Beschäftigtenbefragung zum Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2019; Institut der deutschen Wirtschaft

Tabelle 2: <http://dl.iwkoeln.de/index.php/s/8ezfDfRCYTdx4k>

riger ausfällt als bei Beschäftigten, die im Büro arbeiten. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen Waltersbacher et al. (2019). Beschäftigte im Homeoffice sind zwar einerseits häufiger mit ihrer Arbeit zufrieden, andererseits weisen sie jedoch auch häufiger sogenannte kognitive Irritationen auf – das heißt, sie können sich schlechter gedanklich von Belangen ihrer Arbeit lösen und abends abschalten. Eine Bewertung von Chancen und Risiken mobiler Arbeit erfordert eine differenzierte Betrachtung ihrer Formen, zum Beispiel hinsichtlich der Lage und Dauer der Arbeitszeiten (Arnold et al., 2015, 10 f.). Beschäftigte, die vor allem im Homeoffice arbeiten, unterliegen anderen Flexibilitätsanforderungen als mobile Arbeitskräfte, die eine stärkere Orts- und Terminbindung durch die Arbeit beim Kunden aufweisen (Waltersbacher et al., 2019).

Die vorliegenden empirischen Befunde auf Basis der Beschäftigtenbefragung verdeutlichen diese Ambivalenz von mobiler Arbeit. Während mobil arbeitende Beschäftigte einerseits Arbeitszeiten besser an private Belange anpassen können, sehen sie sich auf der anderen Seite häufiger mit der Anforderung konfrontiert, auch außerhalb ihrer Arbeitszeit für berufliche Belange zur Verfügung stehen zu müssen (Abbildungen 2a) und 2b). Zudem befürchten mobil arbeitende Beschäftigte häufiger Nachteile bei der Verteilung von interessanten Aufgaben, wenn sie familienfreundliche Angebote stärker in Anspruch nehmen (Abbildung 2c). Beschäftigte, die dagegen immer im Betrieb arbeiten, können durch ihre Präsenz möglicherweise einfacher positive Leistungssignale senden und sich damit für Aufgaben und Führungsverantwortung empfehlen.

Nahezu alle Beschäftigten in Unternehmen mit einer ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmenskultur empfinden – unabhängig von ihrem Grad an mobiler Arbeit – die zeitliche Vereinbarkeit von Beruf und Familie als gut oder sehr gut (Abbildung 2a). Für Beschäftigte in Unternehmen ohne eine ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur hängt hingegen die Vereinbarkeitswahrnehmung stärker von der Häufigkeit der Arbeit mit mobilem Internet ab. So bewerten Beschäftigte, die in nicht-familienfreundlichen Unternehmen manchmal oder häufig mobil arbeiten, die zeitliche Vereinbarkeit öfter als stationär Beschäftigte als gut oder sehr gut.

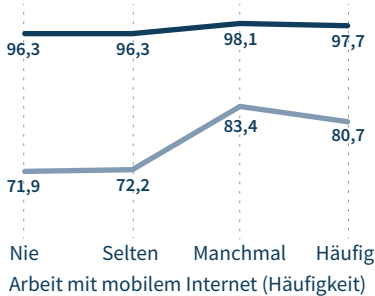
**Erlebte Vor- und Nachteile mobilen Arbeitens**

Abbildung 2

Bedingte Wahrscheinlichkeiten differenziert nach dem Grad des mobilen Arbeitens der Beschäftigten und einer ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmenskultur (Average Adjusted Predictions), Angaben in Prozent

- Angaben von Beschäftigten ohne ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur
- Angaben von Beschäftigten mit ausgeprägt familienfreundlicher Unternehmenskultur

**a) Balance**

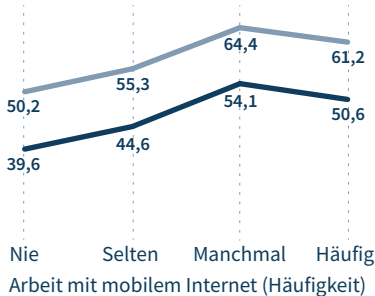


**Balance:** Arbeitszeiten lassen sich im Allgemeinen mit familiären und sozialen Verpflichtungen außerhalb des Berufs gut oder sehr gut vereinbaren.

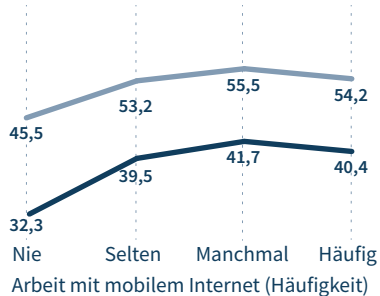
**Erreichbarkeit:** Wer in unserem Unternehmen etwas werden möchte, muss auch außerhalb der Arbeitszeiten für berufliche Belange zur Verfügung stehen. (trifft eher/voll zu)

**Nachteile:** Ich fürchte Nachteile bei der Verteilung von interessanten Aufgaben (inklusive Führungsaufgaben), wenn ich das Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen vermehrt nutze. (trifft eher/voll zu)

**b) Erreichbarkeit**



**c) Nachteile**



Beobachtungen: 1.998 Beschäftigte; Pseudo R<sup>2</sup> = 0,1591 (Abb. 2a)); Pseudo R<sup>2</sup> = 0,0590 (Abb. 2b)); Pseudo R<sup>2</sup> = 0,0532; (Abb. 2c)).

Methode: Logistische Regressionen; Kontrollvariablen: Geschlecht, Alter, Alter zum Quadrat, höchster Berufsabschluss, Partnerschaft, Kinder im Haushalt, pflegebedürftige Angehörige, Unternehmensgröße, Branche, Führungsverantwortung, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Teilzeit.

Quellen: IW-Beschäftigtenbefragung zum Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2019; Institut der deutschen Wirtschaft

Abbildung 2: <http://dl.iwkoeln.de/index.php/s/HoPAXBKyTeENE43>

Die Sorge, Nachteile bei der Verteilung von interessanten Aufgaben zu erfahren, wenn familienfreundliche Angebote stärker genutzt werden, teilen Beschäftigte in Unternehmen mit einer ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmenskultur deutlich seltener (Abbildung 2c). Gleiches gilt für die Frage der Erreichbarkeit. Beschäftigte, die manchmal oder häufig mobil arbeiten, sind öfter der Meinung, sie müssten auch außerhalb der Arbeitszeiten für berufliche Belange zur Verfügung

stehen (Abbildung 2b). Beschäftigte in Unternehmen mit einer ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmenskultur geben – unabhängig von ihrem Mobilitätsgrad – deutlich seltener an, dass Erreichbarkeit in ihrer Freizeit implizit erwartet wird, um im Unternehmen vorankommen zu können.

Die empirischen Befunde verdeutlichen die wahrgenommene Ambivalenz von mobilem Arbeiten. Einerseits steigt mit dem Grad des mobilen Arbeitens die empfundene Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit. Andererseits nehmen aber die empfundenen Nachteile bei der Verteilung interessanter Aufgaben zu und der Eindruck, auch außerhalb der Arbeitszeiten für berufliche Belange zur Verfügung stehen zu müssen. Wie ebenfalls gezeigt wird, kann eine familienfreundliche Unternehmenskultur diese Zusammenhänge vorteilhaft beeinflussen – indem sie die empfundenen Nachteile abschwächt und die wahrgenommene Vereinbarkeit noch weiter stärkt.

### **Gestaltungsoptionen mobilen Arbeitens und familienfreundliche Unternehmenskultur**

Für die Ausgestaltung von flexiblen Arbeitsorganisationsformen braucht es innerbetriebliche Absprachen, die unternehmerische Interessen und die Bedürfnisse der Beschäftigten austarieren. Führungskräfte spielen insbesondere bei der Einführung von mobilem Arbeiten eine wichtige Rolle. Sie bestimmen durch ihr eigenes Verhalten und ihre Erwartungshaltung die Handlungsspielräume für die Beschäftigten.

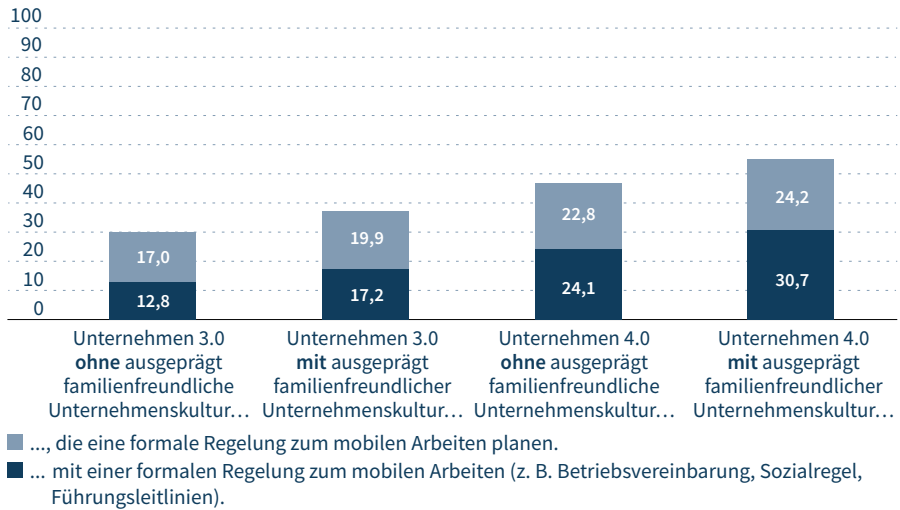
Rund 43 Prozent der Unternehmen bieten ortsunabhängiges Arbeiten durch mobiles Internet an. Knapp ein Viertel dieser Unternehmen hat in Betriebsvereinbarungen, Sozialregeln oder Führungsleitlinien Regeln für mobiles Arbeiten festgelegt, gut jedes fünfte plant dies in der Zukunft. Betriebliche Absprachen oder Vorgaben können helfen, unternehmensweit einheitliche Richtlinien für das mobile Arbeiten von Beschäftigten festzulegen. Diese geben Orientierung, wer, wann, wie oft und unter welchen Voraussetzungen mobil arbeiten darf, und regeln unter anderem die Arbeitszeiterfassung, die Kostenverteilung, Haftungsfragen und die Gewährleistung des Datenschutzes. Eine verschriftlichte Regelung schafft Transparenz, Verbindlichkeit und Sicherheit für Führungskräfte und Beschäftigte und dokumentiert Rechte und Pflichten.

## Formale Rahmenregelungen zum mobilen Arbeiten und ergebnisorientiertes Führen

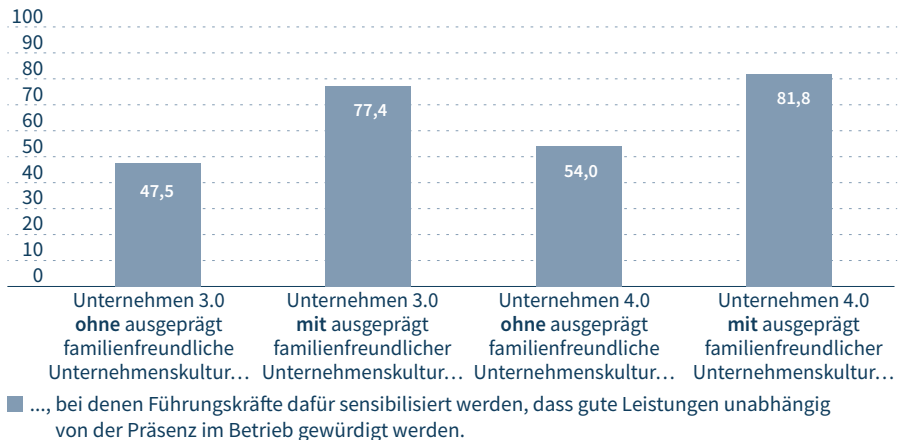
Abbildung 3

Bedingte Wahrscheinlichkeiten (Average Adjusted Predictions), Angaben in Prozent

### a) Formale Rahmenregelungen



### b) Ergebnisorientierte Führung



Methode: Abbildung 3a) Ordinal logistisches Modell, Abbildung 3b) Logistisches Modell. Die Frage zu den formalen Regelungen wurde nur Unternehmen gestellt, die auch ortsunabhängiges Arbeiten anbieten.  
 Kontrollvariablen: Unternehmensgröße, Branche, Produkt-/Dienstleistungsinnovationen, Prozess-/Verfahrensinnovationen, Forschungs- und Entwicklungstätigkeit, Jahre seit Gründung, Unternehmensstandort (Westdeutschland, städtischer Raum), Jahresergebnis, Tarifbindung, Unternehmensform, Belegschaftsstruktur: Frauenanteil, Anteil an Hochqualifizierten, Altersstruktur, Teilzeitquote, Befristungsquote, Zeitarbeiter.  
 Quellen: IW-Personalpanel 2018; Institut der deutschen Wirtschaft

Abbildung 3: <http://dl.iwkoeln.de/index.php/s/F9XkWewsSyTN4o>

Unternehmen 4.0 bieten ihren Beschäftigten häufiger als Unternehmen 3.0 die Möglichkeit, ortsunabhängig arbeiten zu können (Hammermann/Stettes, 2016a, 10 f.). Eine Vermutung ist, dass digitalisierte Unternehmen häufiger formale Regelungen eingeführt haben und ihre Führungskräfte stärker für einen ergebnisorientierten Führungsstil sensibilisieren als Unternehmen 3.0. Diese bieten ihren Beschäftigten zwar auch ortsunabhängige Arbeitsmöglichkeiten, haben damit aber möglicherweise weniger Erfahrungen. Als zweiter Treiber formalisierter Regelungen und einer ergebnisorientierten Führungskultur könnte ein hoher Stellenwert der Familienfreundlichkeit im Unternehmen wirken.

Abbildung 3a gibt die bedingten Wahrscheinlichkeiten für einheitliche Richtlinien mobilen Arbeitens differenziert nach Digitalisierungsgrad und der Familienfreundlichkeit der Unternehmen an. Während Unternehmen 4.0 mit einer familienfreundlichen Unternehmenskultur eine Wahrscheinlichkeit von 30,7 Prozent aufweisen, bereits formale Regelungen zu mobilem Arbeiten eingeführt zu haben, ist die Wahrscheinlichkeit bei familienfreundlichen Unternehmen 3.0 mit 17,2 Prozent signifikant geringer. Ein ähnlicher, vom Digitalisierungsgrad abhängiger Unterschied ist auch bei den Unternehmen zu beobachten, in denen die Unternehmenskultur weniger stark familienfreundlich geprägt ist (Abbildung 3a). Dagegen hängt die Sensibilisierung für einen ergebnisorientierten Führungsstil von der betrieblichen Familienfreundlichkeit und nicht von dem Digitalisierungsgrad ab. Familienfreundliche Unternehmen haben gegenüber weniger familienfreundlichen Unternehmen eine um rund 28 bis 30 Prozentpunkte höhere Wahrscheinlichkeit, eine ergebnisorientierte Führungskultur zu fördern (Abbildung 3b).

Die eben diskutierten Befunde legen die Vermutung nahe, dass formale Regelungen mit einer zunehmenden Ausbreitung mobiler Arbeitsformen auf eine größere Beschäftigtengruppe eher eingeführt werden oder auch dann eher auftreten, sobald es an unterschiedlichen Stellen im Unternehmen bereits verschiedene gelebte Formen der mobilen Arbeit gibt, die es zu vereinheitlichen gilt. Dies dürfte vor allem für digitalisierte Unternehmen gelten, die eine längere Tradition mobiler Arbeitsformen haben. Dass besonders familienfreundliche Unternehmen ihre Führungskräfte zu einem ergebnisorientierten Führungsstil anhalten, spricht dafür, dass sich die betrieblichen Entscheider der elementaren Bedeutung von Führung für eine familienfreundliche Ausgestaltung mobiler Arbeitsformen bewusst sind.



## Ausblick

Durch eine Flexibilisierung von Zeitsystemen und Arbeitsorten differenzieren sich Arbeitsorganisationsformen stärker aus – mit ambivalenten Auswirkungen für die Beschäftigten. Neue Anforderungen durch die Digitalisierung, zum Beispiel eine zunehmende Agilität der Unternehmen, bringen neue Gestaltungsaufgaben für das betriebliche Personalmanagement mit sich. Die empirischen Befunde zeigen, dass eine familienfreundliche Unternehmenskultur die negativ empfundenen Effekte mobilen Arbeitens für Beschäftigte dämpft und die positiv erlebten Effekte verstärkt. Über formale Rahmenregelungen und mit Rückhalt der Führungskräfte können die neuen Anforderungen adressiert und Möglichkeiten einer selbstorganisierten Arbeit realisiert werden.

Auch wenn sich die heutigen Formen der Arbeitsorganisation bereits durch ein hohes Maß an zeitlicher und räumlicher Flexibilität auszeichnen, sehen Unternehmen wie Beschäftigte eine weiter ansteigende Bedeutung des Themas. Rund 62 Prozent der Beschäftigten, die heute bereits häufig mobil arbeiten, und 68 Prozent der Unternehmen 4.0 sehen für die nächsten fünf Jahre flexibles und mobiles Arbeiten als Trendthema. Unter den Unternehmen 3.0 ist der Anteil mit 48 Prozent zwar niedriger, allerdings ist der Unterschied nicht statistisch signifikant. Hingegen messen familienfreundliche Unternehmen dem Thema insgesamt eine höhere Bedeutung bei als Unternehmen ohne eine ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur. Beschäftigte, die heute nicht mobil arbeiten, sehen deutlich seltener eine steigende Bedeutung flexibler Arbeitsorganisationsformen (31 Prozent) als mobil Arbeitende.

Die unterschiedlichen Einschätzungen der Beschäftigten sind vermutlich stark durch verschiedene Tätigkeitsprofile und durch variierende persönliche Bedürfnisse geprägt. Ob und inwieweit die Arbeitsgestaltung ebenso für bislang nicht mobil arbeitende Beschäftigtengruppen flexibler wird, hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, wie etwa den technischen Möglichkeiten, aber vor allem auch von den betrieblichen und individuellen Voraussetzungen für eine produktive und gesundheitsbewusste Arbeitsgestaltung. Dies kann nur im Einzelfall beurteilt und im betrieblichen Kontext entschieden werden. Politische Forderungen, pauschal für alle Beschäftigten mobile oder flexible Arbeitsformen bereitzustellen, und

Aufrufe für eine beschleunigte Flexibilisierung in der Arbeitsorganisation werden der Ambivalenz der Wirkungsbeziehungen nicht gerecht.

**Förderhinweis:** *Die Studie basiert auf Befragungen, die für den Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2019 erhoben wurden, der durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gefördert wurde.*

## Literatur

Arnold, Daniel / Steffes, Susanne / Wolter, Stefanie, 2015, Bericht zum Monitor Mobiles und entgrenztes Arbeiten, BMAS Forschungsbericht, Nr. 460, Berlin

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

Eurofound – European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions / ILO – International Labour Organization, 2017, Working anytime, anywhere. The effects on the world of work, Luxemburg/Genf

Grunau, Philipp / Ruf, Kevin / Steffes, Susanne / Wolter, Stefanie, 2019, Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken. Mobile Arbeitsformen aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten, IAB-Kurzbericht, Nr. 11, Nürnberg

Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2016a, Familienfreundliche Arbeitswelt im Zeichen der Digitalisierung Befunde auf Basis des Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit 2016, in: IW-Trends, 43. Jg., Nr. 4, S. 3–22

Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2016b, Qualifikationsbedarf und Qualifizierung – Anforderungen im Zeichen der Digitalisierung, IW-Policy-Paper, Nr. 3, Köln

Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2017, Mobiles Arbeiten in Deutschland und Europa eine Auswertung auf Basis des European Working Conditions Survey 2015, in: IW-Trends, 44. Jg., Nr. 3, S. 3–23

Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2019, Arbeitswelt im digitalen Wandel – Empirische Evidenz und Gestaltungsaufgaben, in: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 56. Jg., Nr. 4, S. 706–720

Hammermann, Andrea / Schmidt, Jörg / Stettes, Oliver, 2019, Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2019, Berlin

Hüther, Michael, 2017, Zeitregime in der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts. Mehr Souveränität für die Arbeitnehmer, mehr Flexibilität für die Arbeitgeber?, in: Hoose, Fabian / Beckmann, Fabian / Schönauer, Anna-Lena (Hrsg.), Fortsetzung folgt. Kontinuität und Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft (Festschrift für Rolf G. Heinze), Wiesbaden, S. 81–100

IW-Beschäftigtenbefragung im Rahmen des Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2019, Köln

IW-Personalpanel 2018, 20. Welle, Köln

Lichtblau, Karl et al., 2015, Industrie 4.0-Readiness, Studie im Auftrag der IMPULS-Stiftung des VDMA, Aachen/Köln

Meyer, Sophie-Charlotte / Tisch, Anita / Hünefeld, Lena, 2019, Arbeitsintensivierung und Handlungsspielraum in digitalisierten Arbeitswelten – Herausforderung für das Wohlbefinden von Beschäftigten?, in: Industrielle Beziehungen, Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, 26. Jg., Nr. 2, S. 207–231

Song, Younghwan / Gao, Jia, 2018, Does Telework Stress Employee Out? A Study on Working at Home and Subjective Well-Being for Wage/Salary Workers, IZA Discussion Papers, Nr. 11993, Bonn

Stettes, Oliver, 2019, Mobiles Arbeiten und Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Kann das jeder? Will das jeder?, IW-Kurzbericht, Nr. 64, Köln

Waltersbacher, Andrea / Maisuradze, Maia / Schröder, Helmut, 2019, Arbeitszeit und Arbeitsort – (wie viel) Flexibilität ist gesund? Ergebnisse einer repräsentativen Befragung unter Erwerbstätigen zu mobiler Arbeit und gesundheitlichen Beschwerden, in: Badura, Bernhard et al. (Hrsg.), Fehlzeiten-Report, Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen, Berlin, S. 77–107

Warning, Anja / Weber, Enzo, 2017, Digitalisierung verändert die betriebliche Personalpolitik. Wirtschaft 4.0, IAB-Kurzbericht, Nr. 12, Nürnberg

## On the Ambivalence of Flexible Working: The Influence of Corporate Family-Friendliness

New developments in technology are making it easier for companies to be flexible about when and where their staff work. However, a recent survey of companies and employees conducted as part of the Corporate Family-Friendliness Monitor 2019 (Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2019) shows that the relationship between mobile working and how the compatibility of family and career is actually experienced can be ambivalent. Almost nine out of ten employees say their working hours can be reconciled well or very well with family and social obligations outside the workplace. While mobile workers are particularly likely to be satisfied, they are also afraid of missing out on the more interesting tasks if they make extensive use of family-friendly working conditions and consider it important for their careers to be available to their companies outside working hours. This is where a family-friendly corporate culture has a contribution to make by limiting the drawbacks and enhancing the benefits of flexible working for employees. Extensively digitalised enterprises are more often characterised by a corporate culture perceived as family-friendly. Through the targeted use of HR policy instruments such as results-based management companies can ensure that flexible work organisation is also family-friendly.