



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

# Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2019



# Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2019

Andrea Hammermann, Jörg Schmidt, Oliver Stettes



Institut der deutschen Wirtschaft Köln  
Postfach 10 19 42  
50459 Köln

**Autoren**

Dr. Andrea Hammermann  
T +49 (0)221 4981-314  
hammermann@iwkoeln.de

Dr. Jörg Schmidt  
T +49 (0)30 27877-133  
joerg.schmidt@iwkoeln.de

Dr. Oliver Stettes  
T +49 (0)221 4981-697  
stettes@iwkoeln.de

# Inhalt

Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick .....	6
<b>1</b> Einführung .....	8
<b>2</b> Bedeutung des Themas Familienfreundlichkeit .....	9
<b>3</b> Erlebte Familienfreundlichkeit .....	11
3.1 Die Unternehmenskultur ist entscheidend .....	11
3.2 Welche Faktoren können den Wahrnehmungsgap erklären? .....	13
<b>4</b> Führungskräfte im Fokus .....	18
<b>5</b> Förderung von Vätern .....	20
<b>6</b> Familienfreundliche Maßnahmen im Zeitvergleich .....	22
6.1 Flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation .....	22
6.2 Elternzeit und Elternförderung .....	23
6.3 Kinderbetreuung .....	24
6.4 Angebote bei häuslicher Betreuung von nahen Angehörigen .....	26
6.5 Familienservice/Informations- und Beratungsangebot .....	27
<b>7</b> Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf .....	28
<b>8</b> Zukunftsthemen .....	29
<b>Anhang</b> .....	31
Methodische Hinweise und Stichprobe .....	31
Quellennachweise .....	32
Weiterführende Informationen und Links .....	32

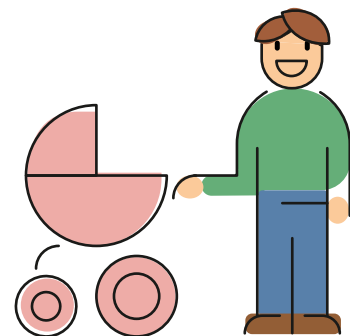
# Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

**1.** Das Thema Familienfreundlichkeit hat für die Unternehmen weiterhin einen hohen Stellenwert. Auffällig ist, dass mehr und mehr Personalverantwortliche die hohe Bedeutung einer familienfreundlichen Arbeitswelt auch mit Blick auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne (aktuelle) Betreuungspflichten erkennen. Damit werden sie dem Umstand gerecht, dass auch diese Beschäftigtengruppe ein familienfreundliches Arbeitsumfeld als wichtiges Signal für die Arbeitgeberattraktivität empfindet. Eine lebensphasenorientierte Personalpolitik mit unterstützenden Angeboten über den gesamten Erwerbsverlauf der Beschäftigten hinweg, die insbesondere die unterschiedlichen Bedürfnisse von Beschäftigten mit Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen berücksichtigt, wird damit zu einem stärker werdenden Erfolgsfaktor.

**2.** Ein familienfreundliches Arbeitsumfeld existiert aber nur dann, wenn Familienfreundlichkeit auch im betrieblichen Alltag gelebt wird. Es ist daher erfreulich, dass der Anteil von Unternehmen mit einer ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmenskultur seit 2015 zugenommen hat – sowohl aus Sicht der Unternehmen als auch aus Sicht der Beschäftigten. Allerdings verbleibt eine Lücke zwischen der von den Unternehmen intendierten und der von den Beschäftigten erlebten Familienfreundlichkeit. Inwieweit die Beschäftigten die Personalpolitik ihres Unternehmens als familienfreundlich wahrnehmen, hängt auch von ihrer Tätigkeit und damit von den Zugangsmöglichkeiten zu familienfreundlichen Maßnahmen ab. Es spielen aber auch Befürchtungen eine Rolle, bei Inanspruchnahme der Maßnahmen möglicherweise berufliche Nachteile in Kauf nehmen zu müssen.

**3.** Eine Führungskultur, die Familienbelange im Blick hat, ist ein zentrales Merkmal für eine ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur. Sie ist ein zentraler Erfolgsfaktor für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, weil Führungskräfte in erheblichem Maße über die tatsächliche Verfügbarkeit von Informationen über das personalpolitische Angebot und den Zugang zu den einzelnen Maßnahmen mitentscheiden und damit die Wahrnehmung von Familienfreundlichkeit beeinflussen. Der Umgang mit Beschäftigten, die familienfreundliche Maßnahmen nutzen, und Beschäftigten ohne Betreuungsverpflichtungen kann jedoch Konfliktpotenzial bergen. Für Führungskräfte ist der faire Interessenausgleich in ihren Teams daher besonders wichtig. Das heißt auch, die Beschäftigten dafür zu sensibilisieren, dass Anforderungen und Möglichkeiten in den unterschiedlichen Lebensphasen anders gewichtet werden.

**4.** Die Sensibilität für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie von Vätern hat in den Unternehmen zugenommen. Das Engagement der Unternehmen zur Förderung von Vätern ist besonders stark angestiegen. Eine ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur geht – mit wenigen Ausnahmen – mit einem erhöhten Engagement für Maßnahmen zur Förderung von Vätern einher. Sie kann damit auch einen Beitrag zur Veränderung von Rollenbildern leisten.



**5.** Die Verbreitung familienfreundlicher Maßnahmen ist in den Unternehmen im Vergleich zur letzten Erhebung im Jahr 2015 zum Teil deutlich gestiegen. Dies gilt insbesondere für die Individualisierung von Arbeitszeitmodellen, eine Teilzeit- beziehungsweise phasenweise Beschäftigung während der Elternzeit sowie Freistellungen zur Betreuung von Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen. Das zunehmende Engagement signalisiert die weiterhin steigende Bedeutung des Themas Familienfreundlichkeit für die Personalverantwortlichen.

**6.** Knapp neun von zehn Beschäftigten sagen, dass ihre Arbeitszeiten im Allgemeinen (sehr) gut mit ihren familiären und sozialen Verpflichtungen außerhalb des Berufs vereinbar sind. Für Unternehmen mit einer ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmenskultur beträgt dieser Anteil rund 97 Prozent. Für Teilzeitkräfte ist die Vereinbarkeit von Arbeitszeiten und familiären Verpflichtungen etwas leichter als für Vollzeitkräfte. Die hohe Zufriedenheit der Beschäftigten mit dem Arbeitszeitarrangement ist zum einen vermutlich auf die in den letzten Jahren gestiegene Verbreitung von flexiblen Arbeitszeitmodellen zurückzuführen. Zum anderen dürfte die hohe Zufriedenheit auch Ausdruck der Vielfalt an verschiedenen Arbeitsbedingungen sein, aus denen die Beschäftigten anhand ihrer Präferenzen und passend zu ihren Lebenssituationen auswählen können.



**7.** Die Möglichkeiten, ortsungebunden zu arbeiten, haben seit 2015 zugenommen, bewegen sich im Durchschnitt aber noch auf einem niedrigen Niveau und haben somit Ausbaupotenzial. Flexibles und mobiles Arbeiten bleibt für Beschäftigte und Unternehmen auch in den nächsten Jahren das bedeutendste Zukunftsthema. Die Gestaltung einer flexiblen Arbeitsorganisation, die den Ansprüchen von Beschäftigten und Unternehmen gleichermaßen gerecht wird, bleibt eine zentrale personalpolitische Herausforderung. Sie zu meistern, setzt individuelle Lösungen voraus, die in einen geeigneten Rahmen formaler Regelungen, wie zum Beispiel Betriebsvereinbarungen oder in Tarifbestimmungen gebettet sein müssen.

# 1 Einführung

Der Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2019 zeigt den aktuellen Stand und die Entwicklung der betrieblichen Familienfreundlichkeit in Deutschland – aus der Perspektive der Personalverantwortlichen und der Beschäftigten. Damit setzt das Institut der deutschen Wirtschaft eine Untersuchungsreihe fort, die durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gefördert wird. Seit rund 15 Jahren gibt sie jeweils im Abstand von drei Jahren Einblicke in die Verbreitung von familienfreundlichen Maßnahmen und die Entwicklung der Unternehmenskultur. Der vorliegende Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit basiert bereits zum zweiten Mal auf Befragungen von Personalverantwortlichen und Beschäftigten.<sup>1</sup>

Die Vorgängeruntersuchung aus dem Jahr 2015 belegte, wie bedeutsam die Unternehmenskultur für die Gestaltung einer familienbewussten Arbeitswelt ist. Sie zeigte zugleich, dass die Beschäftigten deutlich zurückhaltender in ihrer Einschätzung waren als die Personalverantwortlichen, ob ein Unternehmen dem Leitbild einer familienfreundlichen Personalpolitik gerecht wird. Im Zentrum des Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit 2019 steht daher wieder die Frage, wie drei Jahre später Personalverantwortliche und Beschäftigte die Unternehmenskultur erleben und wahrnehmen. Aus Sicht der Beschäftigten und der Personalverantwortlichen hat der Anteil an Unternehmen zugenommen, die als ausgeprägt familienfreundlich bezeichnet werden können. Gleichwohl ist weiterhin ein Wahrnehmungsgap zwischen beiden Seiten zu erkennen. Der Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2019 geht daher verstärkt der Frage nach, wie sich dieser Unterschied erklären lässt. Die Führungskräfte in ihren Rollen als Vorbilder, Kommunikatoren und Vermittler zwischen der Unternehmensleitung und verschiedenen Beschäftigtengruppen sind dabei besonders im Fokus.

Traditionell bildet der Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit das personalpolitische Engagement der Unternehmen in fünf Handlungsfeldern ab:

1. Flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation
2. Elternzeit und Elternförderung
3. Kinderbetreuung
4. Angebote bei häuslicher Betreuung von nahen Angehörigen
5. Familienservice/Informations- und Beratungsangebot

Der zeitliche Vergleich zeigt, dass die Verbreitung zahlreicher familienfreundlicher Maßnahmen in den Unternehmen weiter gestiegen ist. Vor dem Hintergrund der Diskussionen um familienpolitische Leitbilder, insbesondere der Förderung einer partnerschaftlichen Vereinbarkeit, sind betriebliche Unterstützungsangebote für Väter von besonderem Interesse. So haben vor allem ein ergebnisorientierter Führungsstil und Angebote, in vollzeitnaher Teilzeit zu arbeiten, deutlich an Bedeutung gewonnen.

Ob das personalpolitische Engagement der Betriebe am Ende auch den Wünschen und Bedürfnissen der Beschäftigten entspricht, lässt sich an der Zufriedenheit der Beschäftigten hinsichtlich der Vereinbarkeit ihrer Arbeitszeiten mit familiären und sozialen Verpflichtungen außerhalb des Berufs erkennen. Sie ist damit ein wichtiger Gradmesser für die derzeit erlebte betriebliche Familienfreundlichkeit in Deutschland.

Die Digitalisierung hat großes Potenzial, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern. Davon waren 2015 viele Unternehmen und Beschäftigte überzeugt. Der Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2019 endet ebenfalls mit einem Blick in die Zukunft. Er fragt, ob mobiles und flexibles Arbeiten auch in den nächsten fünf Jahren als Faktor für eine familienfreundliche Arbeitswelt an Bedeutung gewinnen wird und welche Aspekte an seine Seite treten.

.....  
<sup>1</sup> Beschäftigte und Unternehmen wurden separat befragt. Dadurch sind die Beschäftigten in der Regel nicht in denselben Unternehmen tätig.



## 2

# Bedeutung des Themas Familienfreundlichkeit

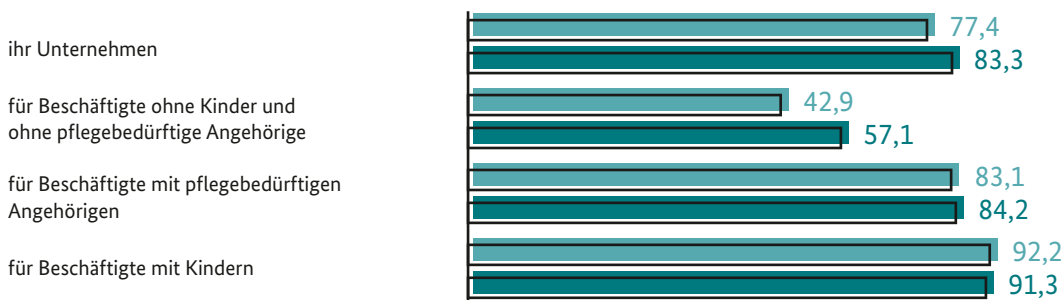
Der Anteil der Geschäftsleitungen und Personalverantwortlichen, für die familienfreundliche Maßnahmen wichtig sind, ist seit der letzten Befragung 2015 um knapp 6 Prozentpunkte auf über 83 Prozent im Jahr 2018 gestiegen (Abbildung 2-1). Als Adressaten der familienfreundlichen Maßnahmen werden in Unternehmen insbesondere Beschäftigte mit Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen gesehen. Diese Einschätzung spiegelt sich auch im Antwortverhalten der Beschäftigten mit familiären Verpflichtungen wider: Für 89 Prozent der Beschäftigten mit pflegebedürftigen Angehörigen und 96 Prozent der Beschäftigten mit Kindern unter 15 Jahren im Haushalt sind familienfreundliche Maßnahmen wichtig oder eher wichtig.

Aber auch 78 Prozent der Beschäftigten ohne kleinere Kinder und ohne zu pflegende Angehörige halten familienfreundliche Maßnahmen für wichtig. Dieser Anteil wird von den Personalverantwortlichen unterschätzt. In den Unternehmen sehen für diese Zielgruppe gerade einmal 57 Prozent einen hohen Stellenwert von familienfreundlichen Maßnahmen. Dieser Anteil weicht zwar deutlich von dem Votum der Beschäftigten ab, bedeutet aber aus Unternehmenssicht auch eine Steigerung um rund 14 Prozentpunkte gegenüber dem Jahr 2015. Der zeitliche Vergleich legt nahe, dass Geschäftsleitungen und Personalverantwortliche zunehmend familiäre Leistungen auf verschiedene Lebensphasen ihrer Beschäftigten ausrichten und dabei auch jene mit einbeziehen,

Abbildung 2-1: Bedeutung des Themas Familienfreundlichkeit

## Wie wichtig sind familienfreundliche Maßnahmen?

Anteil der Unternehmen, die angeben, dass familienfreundliche Maßnahmen für ... (eher) wichtig sind, in Prozent



Anteil der Beschäftigten, für die familienfreundliche Maßnahmen (eher) wichtig sind, in Prozent



*IW-Personalpanel und Beschäftigtenbefragung 2015 und 2018 (gewichtet); Stichprobe des IW-Personalpanels ohne die Unternehmen, bei denen die jeweilige Mitarbeitergruppe nicht vorhanden ist. Dies sind im Jahr 2018 in Bezug auf Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen 23,9 Prozent, bei den anderen beiden Beschäftigtengruppen 2,5 Prozent (Beschäftigte ohne Kinder und pflegebedürftige Angehörige) und 3,7 Prozent (Beschäftigte mit Kindern). Die Datengrundlage besteht aus zwei unabhängigen Befragungen. Dadurch sind die befragten Beschäftigten in der Regel nicht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der befragten Unternehmen.*  
Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

## 2 Bedeutung des Themas Familienfreundlichkeit

die bislang keine familiären Betreuungsaufgaben erfüllen. Eine steigende Lebensphasenorientierung in der betrieblichen Personalpolitik ist möglicherweise eine betriebliche Reaktion auf zunehmend alters- und geschlechterdiverse Belegschaften sowie Fachkräfteengpässe.

Es stellt sich allerdings die Frage, aus welchen Motiven Beschäftigte familienfreundliche Maßnahmen schätzen, von denen sie größtenteils aktuell noch gar nicht profitieren können. Neun von zehn Beschäftigten sind familienfreundliche Maßnahmen wichtig, weil sie Ausdruck einer Unternehmenskultur sind, in der der Mensch wichtig ist (Abbildung 2-2).

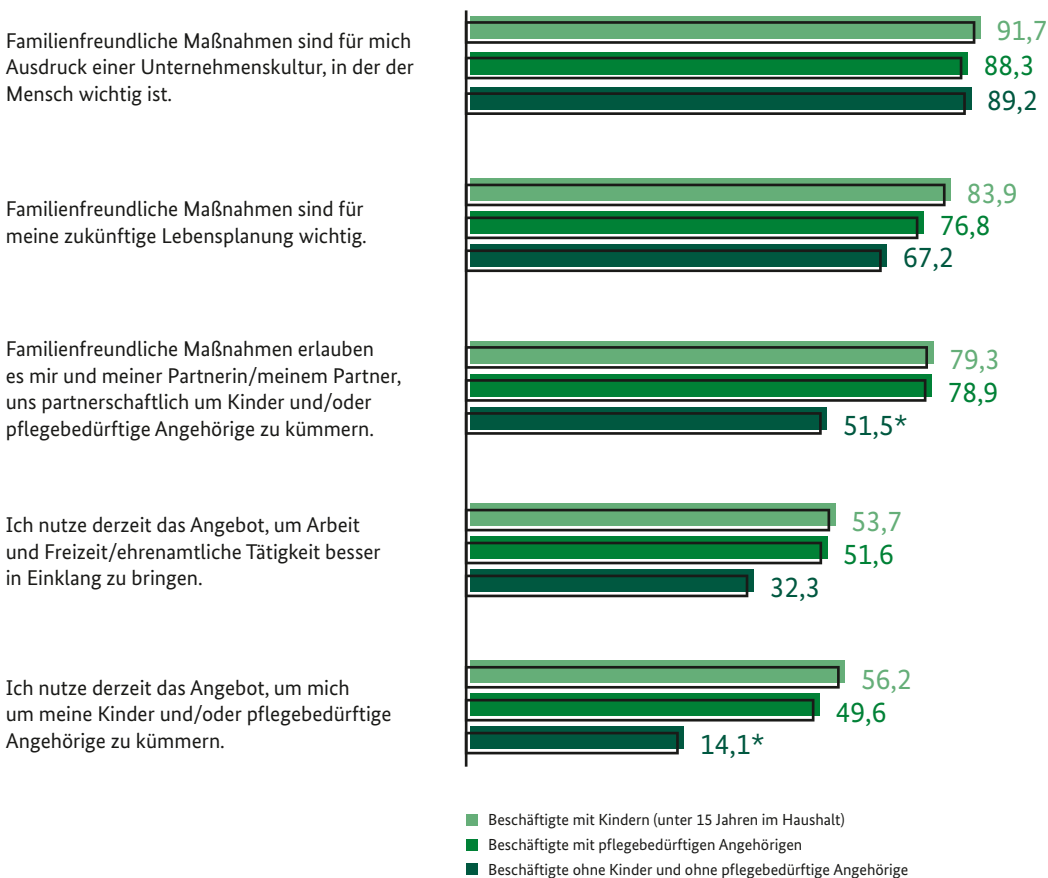
Diese Einschätzung teilen Beschäftigte mit und ohne familiäre(n) Betreuungspflichten gleichermaßen. Für zwei Drittel der Beschäftigten ohne kleinere Kinder und pflegebedürftige Angehörige sind familienfreundliche Maßnahmen zudem mit Blick auf ihre zukünftige Lebensplanung wichtig.

Betriebliches Engagement zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf bietet für acht von zehn Beschäftigten die Möglichkeit zu einer partnerschaftlich gestalteten Betreuung von Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen. Aber auch jeder Zweite, der heute noch nicht beziehungsweise nicht mehr in dieser Lebensphase ist, sieht in einer familien- und lebensphasenorientierten Personalpolitik einen Vorteil. Beschäftigte

Abbildung 2-2: Bedeutung von familienfreundlichen Maßnahmen: Motive der Beschäftigten.

### Warum sind Ihnen familienfreundliche Maßnahmen Ihres Unternehmens wichtig?

Anteil der Beschäftigten, die angeben, dass ihnen aus den folgenden Gründen familienfreundliche Maßnahmen ihres Unternehmens (eher) wichtig sind, in Prozent



Beschäftigtenbefragung 2018 (gewichtet), 2.029 Beschäftigte, denen familienfreundliche Maßnahmen wichtig sind.

\* Diese Gruppe schließt beispielsweise auch Beschäftigte mit älteren Kindern ein.

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

mit kleineren Kindern und Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen nutzen zum Zeitpunkt der Befragung mit 56 Prozent beziehungsweise 50 Prozent die betrieblichen Angebote, um ihren Betreuungspflichten nachzukommen. Dass auch 14 Prozent der Beschäftigten ohne Betreuungspflicht von dem Angebot familienfreundlicher Maßnahmen zu diesem Zweck Gebrauch machen, dürfte darauf zurückzuführen sein, dass diese Gruppe auch Beschäftigte mit Kindern umfasst, die 15 Jahre und älter sind.

Zudem zeigt sich, dass familienfreundliche Angebote, wie beispielsweise flexible Arbeitszeiten, nicht allein für Betreuungspflichten genutzt werden, sondern auch für die Freizeit und das Ehrenamt. So gibt rund jeder dritte

Beschäftigte ohne Betreuungspflichten und mehr als jeder zweite Beschäftigte mit Betreuungspflichten an, das Angebot für Freizeitaktivitäten und ehrenamtliche Tätigkeiten zu nutzen. Die hohen Zustimmungsraten zu den unterschiedlichen Motiven zeigen, dass familienfreundliche Maßnahmen nicht nur in konkreten Lebenssituationen geschätzt werden, sondern auch Perspektiven für spätere Lebensphasen eröffnen und eine Signalwirkung für eine hohe Arbeitgeberattraktivität haben. Eine lebensphasenorientierte Personalpolitik, die die im Zeitablauf unterschiedlichen Bedürfnisse von Beschäftigten mit Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen in den Blick nimmt, kann damit zu einem wichtigen Erfolgsfaktor werden.

## 3

# Erlebte Familienfreundlichkeit

## 3.1 Die Unternehmenskultur ist entscheidend

Das Fundament für eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf des Einzelnen ist eine gelebte familienfreundliche Unternehmenskultur. Eine ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur zeichnet sich durch Chancengleichheit für Entwicklungs- und Aufstiegsperspektiven sowie transparent gestaltete Informations- und Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten bezüglich des Angebots an familienfreundlichen Maßnahmen aus. Auch das Führungsverhalten ist ein wichtiges Element der Unternehmenskultur, da Führungskräfte Beförderer aber auch Blockierer der Inanspruchnahme von familienfreundlichen Maßnahmen sein können.<sup>2</sup>

Als **ausgeprägt familienfreundlich** werden Unternehmen 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,

<sup>2</sup> Das Konzept der ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmenskultur wurde von Flüch/Stettes (2013) im IW-Trends Nr. 3 zur Messung der betrieblichen Familienfreundlichkeit eingeführt. In der vorliegenden Broschüre wird das Konzept um den Aspekt der Führungskultur, als ein zentrales Element der Unternehmenskultur, erweitert und modifiziert.

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 Beschäftigten und/oder ihre Interessenvertretung kontinuierlich in die Gestaltung des Angebots an familienfreundlichen Maßnahmen mit eingebunden sind.

Entwicklungs- und Aufstiegschancen und der Selbstverständlichkeit einer guten Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Hier schätzen Geschäftsleitungen und Personalverantwortliche ihr Unternehmen deutlich häufiger familienfreundlich ein als die Beschäftigten. Dieser „Wahrnehmungsgap“ war bereits im letzten Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit auffällig. Die dort geäußerten Vermutungen über die Ursachen der unterschiedlichen Wahrnehmungen werden in Kapitel 3.2 einer näheren Betrachtung unterzogen.

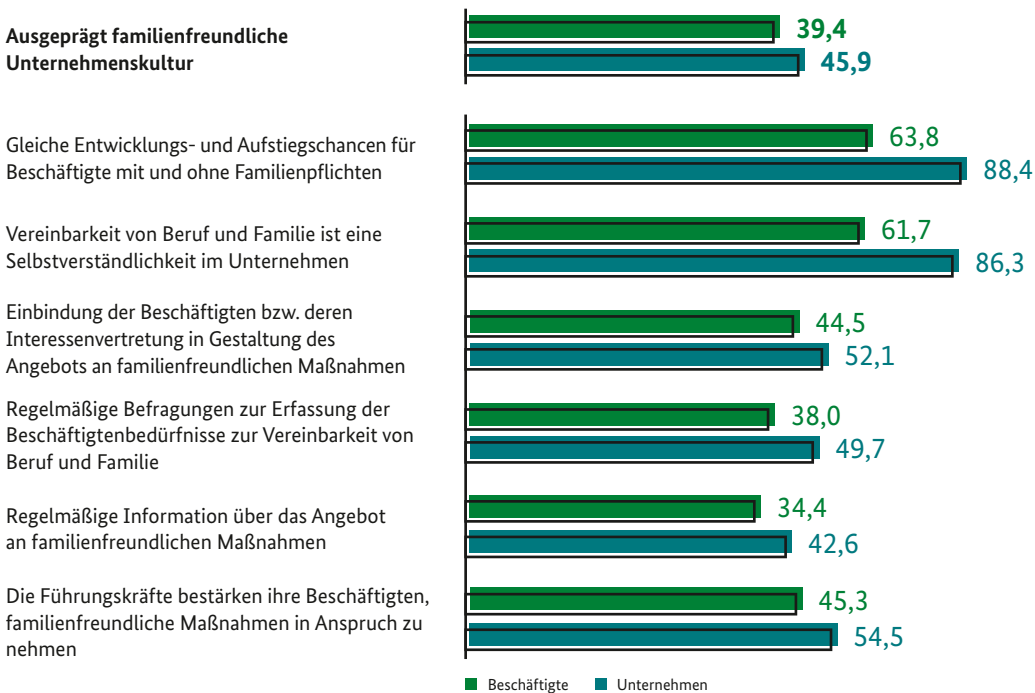
Nach den Aussagen der Geschäftsleitung und Personalverantwortlichen kann die Unternehmenskultur von rund 46 Prozent der Unternehmen in Deutschland als ausgeprägt familienfreundlich bezeichnet werden (Abbildung 3-1). Nach den Aussagen der Beschäftigten sind es mit rund 39 Prozent etwas weniger. Unterschiede in der wahrgenommenen Unternehmenskultur zeigen sich insbesondere für die Aussagen zu gleichen

Unternehmen mit einer ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmenskultur bieten auch eine größere Bandbreite an unterschiedlichen familienfreundlichen Maßnahmen in den Bereichen der Arbeitsorganisation, Elternförderung, Kinderbetreuung, Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger und an Beratungsangeboten und Serviceleistungen an. In der aktuellen Befragung von 2018 fallen mehr Unternehmen unter das

Abbildung 3-1: Ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur

**Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Ihrem Unternehmen zu?**

Anteil der Beschäftigten bzw. Unternehmen, die den folgenden Aussagen (voll/eher) zustimmen\*, sowie Anteil der Unternehmen mit ausgeprägt familienfreundlicher Unternehmenskultur, in Prozent



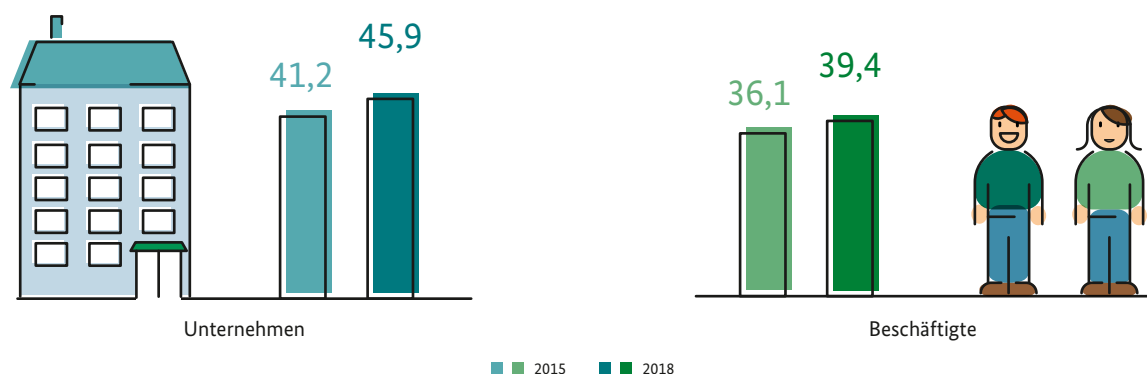
IW-Personalpanel und Beschäftigtenbefragung 2018 (gewichtet);  
 \* Referenzkategorie: stimmen eher/überhaupt nicht zu (inkl. weiß nicht, Option nur für Beschäftigte). Die Datengrundlage besteht aus zwei unabhängigen Befragungen. Dadurch sind die befragten Beschäftigten in der Regel nicht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der befragten Unternehmen.  
 Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

Label „ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur“ im Vergleich zu der Befragung von vor drei Jahren (Abbildung 3-2). Dieser Trend zeichnet sich sowohl aus Sicht der Geschäftsleitungen und Personalverantwortlichen wie auch der Beschäftigten ab. Möglicherweise ist auch die sich ausbreitende (wahrgenommene) familienfreundliche Unternehmenskultur auf ein größeres Bewusstsein um die Bedeutung einer guten Vereinbarkeit verschiedener Lebensbereiche

zurückzuführen. Ohne adäquate Rahmenbedingungen – dazu zählen neben flexiblen betrieblichen Arbeitszeiten und einer flexiblen Arbeitsorganisation auch der Ausbau der Kinderbetreuungsinfrastruktur und die neuen Regelungen des Elterngelds – wäre der starke Anstieg an Haushalten, in denen beide Partner erwerbstätig sind, kaum vorstellbar. Dies wird zukünftig durch den weiteren Ausbau der Ganztagsbetreuung flankiert.

Abbildung 3-2: Entwicklung einer ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmenskultur

Anteil der Unternehmen mit ausgeprägt familienfreundlicher Unternehmenskultur nach den Aussagen der Beschäftigten und Unternehmen für die Jahre 2015 und 2018, in Prozent



IW-Personalpanel und Beschäftigtenbefragung 2015 und 2018 (gewichtet). Die Datengrundlage besteht aus zwei unabhängigen Befragungen. Dadurch sind die befragten Beschäftigten in der Regel nicht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der befragten Unternehmen.  
Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

## 3.2 Welche Faktoren können den Wahrnehmungsgap erklären?

Zu den potenziellen Ursachen des Wahrnehmungsgaps zwischen Personalverantwortlichen und Beschäftigten zählen

- eine mangelnde Kommunikation,
- ein ungeeignetes Angebot an Maßnahmen und
- ein beschränkter Zugang zu diesen Maßnahmen.

Alle drei Aspekte werden im Folgenden in den Blick genommen und aus Beschäftigten- und Unternehmensperspektive einzeln bewertet.

Die Aussagen werden jeweils anhand repräsentativer Durchschnitte verglichen.<sup>3</sup>

3 Eine direkte Gegenüberstellung von Unternehmen mit Aussagen ihrer Beschäftigten ist nicht möglich, da keine echte Spiegelbefragung vorliegt.

**Mögliche Gründe für die Unterschiede zwischen intendierter und erlebter Unternehmenskultur**

- **Ungeeignete Angebote**  
Die angebotenen Maßnahmen treffen nicht die Bedürfnisse der Beschäftigten.
- **Mangelnde Kommunikation**  
Die Beschäftigten sind nicht ausreichend über familienfreundliche Angebote im Unternehmen informiert.
- **Beschränkter Zugang**  
Die Beschäftigten profitieren nicht von den familienfreundlichen Maßnahmen, da diese tatsächlich oder vermeintlich nur für einen Teil der Belegschaft offiziell zugänglich sind.

**Ungeeignete Angebote**

Familienfreundlichen Maßnahmen können von Beschäftigten als ungeeignet empfunden werden, wenn sie nicht zur jeweiligen aktuellen Lebens-

situation passen. Beschäftigte können sich auch in einer Lebenssituation befinden, in der sie von den Maßnahmen in ihrer Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht profitieren. Möglicherweise sind die Maßnahmen aber auch strukturell ungeeignet, wenn beispielsweise die Arbeitsanforderungen und die Bedürfnisse der Beschäftigten nicht zu den Angeboten passen.

Die Personalverantwortlichen und Beschäftigten schätzen das Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen jeweils überwiegend als bedarfsgerecht ein (Abbildung 3-3). Über 76 Prozent der Personalverantwortlichen sind davon überzeugt, dass das Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen den Bedarf der Beschäftigten abdeckt. Knapp 64 Prozent der Beschäftigten bestätigen, dass das Angebot ihrem derzeitigen Bedarf entspricht. Gleichwohl signalisiert dies noch ein erhebliches Verbesserungspotenzial.

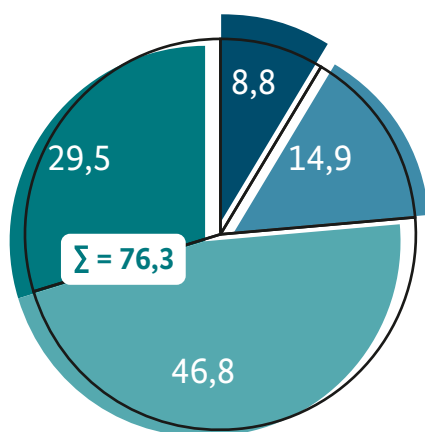
Abbildung 3-3: Bewertung des Angebots an familienfreundlichen Maßnahmen

**Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen/auf Sie zu?**

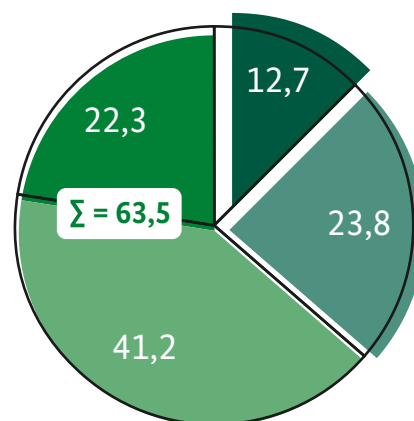
Anteil der Unternehmen und Beschäftigten danach, ob die Aussage zutrifft, Angaben in Prozent

Das Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen deckt den derzeitigen Bedarf unserer Beschäftigten ab.

Das Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen in meinem Unternehmen deckt meinen derzeitigen Bedarf an familienfreundlichen Maßnahmen ab.



■ Trifft überhaupt nicht zu  
■ Trifft eher zu  
■ Trifft eher nicht zu  
■ Trifft voll zu



■ Trifft überhaupt nicht zu  
■ Trifft eher zu  
■ Trifft eher nicht zu  
■ Trifft voll zu

IW-Personalpanel und Beschäftigtenbefragung 2018 (gewichtet). Die Datengrundlage besteht aus zwei unabhängigen Befragungen. Dadurch sind die befragten Beschäftigten in der Regel nicht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der befragten Unternehmen. Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

**Mangelnde Kommunikation ...**

...führt möglicherweise dazu, dass Angebote an familienfreundlichen Leistungen im Unternehmen vorhanden sind, aber nicht genutzt werden, da diese gar nicht in der Belegschaft bekannt sind. Hierfür ist es nicht nur relevant, ob die Informationen verbreitet und Angebote transparent sind (Bringschuld), sondern auch ob der Einzelne diese Informationen abrufen und wahrnimmt (Holschuld). Hierfür spielt wiederum eine Rolle, inwieweit diese Informationen für sie oder ihn relevant erscheinen. So wird das Eltern-Kind-Zimmer vermutlich erst dann als Angebot wahrgenommen, wenn der Bedarf bei der Person selbst besteht, dieses zu nutzen.

Während 63 Prozent der Personalverantwortlichen angeben, dass Beschäftigte ausreichend informiert werden, geben von diesen rund 55 Prozent an, sich selbst ausreichend informiert zu fühlen (Abbildung 3-4). Die Aussagen legen nahe, dass mehr als jede bzw. jeder dritte Personalverantwortliche und fast jede bzw. jeder zweite Beschäftigte noch Verbesserungspotenziale in der Kommunikation sieht. Vielen Personalverantwortlichen dürfte dabei bewusst sein, dass nicht alle Beschäftigtengruppen gleichermaßen gut über ihre Informationskanäle erreichbar sind. In der Produktion haben viele Beschäftigte beispielsweise keinen Zugang zu Computern, sodass oftmals nur das schwarze Brett bleibt, um auf neue Angebote hinzuweisen.

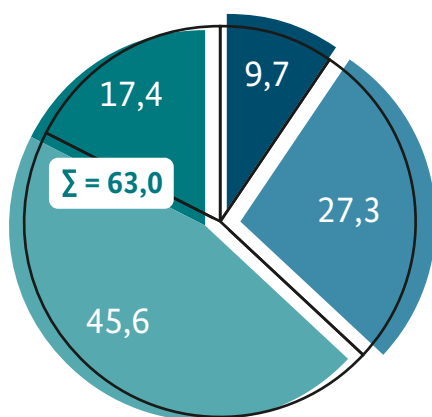
Abbildung 3-4: Bewertung des Informationsangebotes

**Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen/auf Sie zu?**

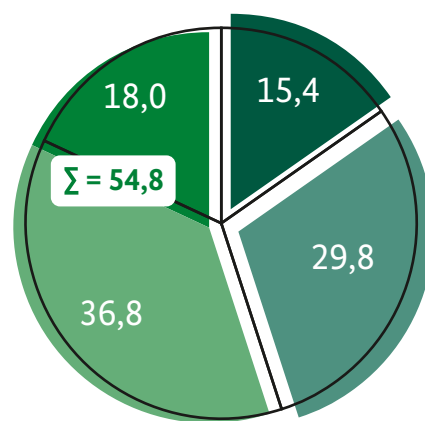
Anteil der Unternehmen und Beschäftigten danach, ob die Aussage zutrifft, Angaben in Prozent

Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ausreichend über das Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen informiert.

Ich fühle mich ausreichend über das Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen in meinem Unternehmen informiert.



■ Trifft überhaupt nicht zu  
 ■ Trifft eher nicht zu  
 ■ Trifft voll zu  
 ■ Trifft eher zu



■ Trifft überhaupt nicht zu  
 ■ Trifft eher nicht zu  
 ■ Trifft voll zu  
 ■ Trifft eher zu

*IW-Personalpanel und Beschäftigtenbefragung 2018 (gewichtet). Die Datengrundlage besteht aus zwei unabhängigen Befragungen. Dadurch sind die befragten Beschäftigten in der Regel nicht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der befragten Unternehmen. Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft*

**Beschränkter Zugang...**

... – empfunden oder tatsächlich – bedeutet, dass einzelne Beschäftigtengruppen von der Inanspruchnahme familienfreundlicher Maßnahmen de facto ausgeschlossen sein können. Für Beschäftigte ist der Zuspruch oder zumindest die Akzeptanz der Führungskraft wichtig, um die angebotenen familienfreundlichen Maßnahmen auch in Anspruch zu nehmen. Führungskräfte, die auf die Anwesenheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestehen, sowie Neiddebatten im Kollegenkreis stehen der Nutzung beispielsweise flexibler Arbeitsmodelle oder dem Arbeiten im Homeoffice entgegen.

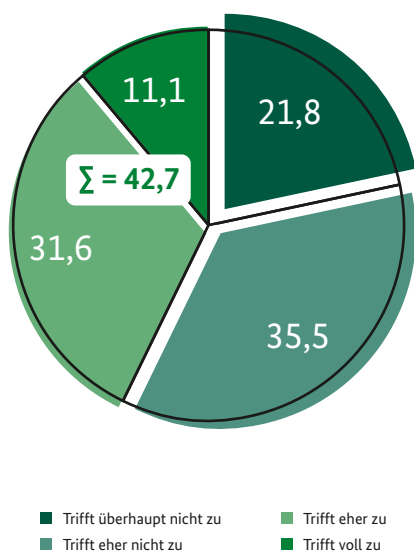
Auch wenn die Mehrheit der Beschäftigten das Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen nach eigenem Empfinden ausreichend nutzt oder nutzen kann, würden rund vier von zehn der Beschäftigten von dem Angebot im Unternehmen gerne stärker Gebrauch machen (Abbildung 3-5).

Abbildung 3-5: Bewertung der Zugangsmöglichkeiten

**Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?**

Anteil der Beschäftigten danach, ob die Aussage auf sie zutrifft, Angaben in Prozent

Ich würde das Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen in meinem Unternehmen gerne stärker nutzen.



Beschäftigtenbefragung 2018 (gewichtet).  
Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

Während sich die Aussagen über die Kommunikation und die Passgenauigkeit des Angebots nicht signifikant zwischen Beschäftigten unterscheiden, zeigen sich in der vertiefenden Analyse für die wahrgenommenen Zugangsbeschränkungen auffällige Unterschiede nach soziodemografischen Merkmalen. So möchten Beschäftigte zwischen 18 und 39 Jahren häufig stärker von den Maßnahmen Gebrauch machen als ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ein Geschlechterunterschied lässt sich nicht feststellen, aber Beschäftigte mit Kindern oder Vollzeitberufstätige – also Beschäftigtengruppen, bei denen sich ein besonders starker Zeitkonflikt vermuten lässt – würden das Angebot gerne stärker nutzen. Dies trifft auch auf Beschäftigte in Unternehmen mit 250 und mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu. Generell verfügen größere Unternehmen in der Regel auch über ein breiteres Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen als kleinere Unternehmen.

Für die als eingeschränkt wahrgenommenen Nutzungsmöglichkeiten der familienfreundlichen Maßnahmen kommen eine Vielzahl an möglichen Hinderungsgründen in Betracht. Inwieweit die Zugangsbeschränkungen tatsächlich im Unternehmen bestehen oder nur als solche wahrgenommen werden, muss allerdings offenbleiben. Am häufigsten wird von den Beschäftigten genannt (47 Prozent), dass sie aufgrund ihrer Tätigkeit kaum von dem Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen profitieren können (Abbildung 3-6). So sind gerade Beschäftigte in der Produktions- und Dienstleistungserbringung häufig sowohl an Schichtpläne als auch an den Arbeitsplatz im Unternehmen gebunden. Auch Öffnungs- und Servicezeiten schränken die zeitliche Flexibilität ein und werden daher möglicherweise als Zugangshemmnis zu den familienfreundlichen Maßnahmen wahrgenommen. In Unternehmen mit einer ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmenskultur ist der Anteil der Beschäftigten, die aufgrund ihrer Tätigkeit kaum von den Maßnahmen profitieren, signifikant kleiner als in Unternehmen ohne eine ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur. Eine Ursache-Wirkungsbeziehung ist in beide Richtungen möglich: Zum einen bedingen tätigkeitsbezogene Anforderungen die Wahrnehmung der Unternehmenskultur, zum anderen lassen sich Tätigkeiten leichter familienfreundlich ausgestalten, wenn im Unternehmen eine bewusste familienfreundliche Grundhaltung besteht.



Gut vier von zehn der Beschäftigten (44,2 Prozent) sind der Auffassung, dass man im Unternehmen nur etwas werden kann, wenn man auch außerhalb der Arbeitszeiten für berufliche Belange zur Verfügung steht. Eng verbunden mit den vermuteten Erreichbarkeitsanforderungen sind auch die Befürchtungen, bei der Vergabe interessanter Aufgaben nicht ausreichend berücksichtigt zu werden, wenn familienfreundliche Maßnahmen verstärkt in Anspruch genommen werden. Diese Sorge teilen etwa 37 Prozent der Beschäftigten. Beide Aussagen spiegeln vermutlich zum einen Vorbehalte wider, aufgrund geringerer Präsenzzeiten nicht ausreichend die eigene Leistungsbereitschaft signalisieren zu können. Zum anderen weisen die Aussagen aber auch auf den zeitlichen Konflikt zwischen Karriereambitionen und Familienzeiten hin. In Unternehmen mit einer ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmenskultur befürchten die Beschäftigten deutlich seltener Nachteile für ihre Arbeit. Dennoch sehen auch

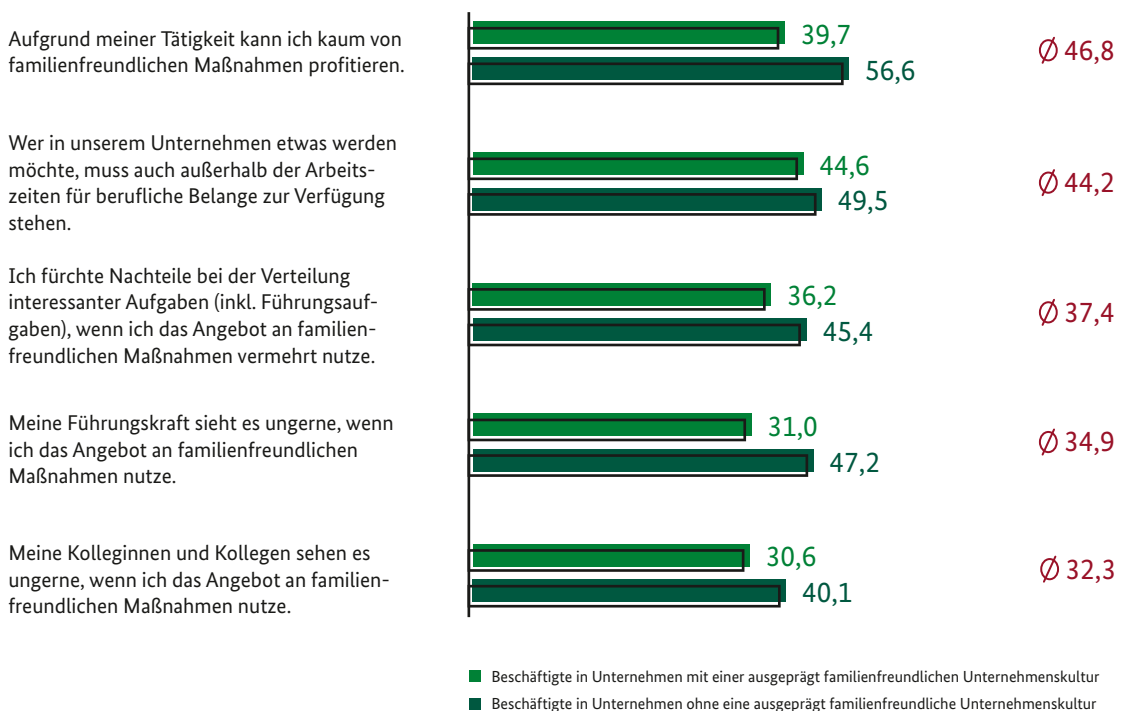
hier rund 45 Prozent den Bedarf, außerhalb der Arbeitszeiten erreichbar sein zu müssen. Hohe Anforderungen an die zeitliche Flexibilität scheinen aus Sicht der Beschäftigten somit in erster Linie keine Frage der Unternehmenskultur zu sein, sondern der betrieblichen Notwendigkeit zu folgen.

Jeweils rund ein Drittel der Beschäftigten gibt an, dass die Führungskraft und die Kolleginnen und Kollegen es ungerne sehen, wenn familienfreundliche Maßnahmen genutzt werden. Interessant ist, dass im Kollegenkreis in etwa genauso häufig wie bei der Führungskraft Vorbehalte gegen die Inanspruchnahme der familienfreundlichen Maßnahmen vermutet werden. Dieser Befund deutet auf den hohen Stellenwert des Interessenausgleichs im Team für ein gut ausbalanciertes Angebot an familienfreundlichen Maßnahmen hin. Unausgewogene Konzepte könnten sonst dafür sorgen, dass eine Umschichtung von Aufgaben zu

Abbildung 3-6: Wahrgenommene Zugangsbeschränkungen

**Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?**

Anteil der Beschäftigten, die angeben, dass die jeweiligen Aussagen voll oder eher zutreffen, in Prozent\*



Beschäftigtenbefragung 2018 (gewichtet).

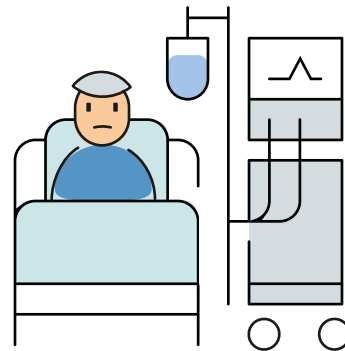
\* Die Durchschnittswerte beziehen sich auf die gesamte Stichprobe der Beschäftigten (in Unternehmen mit mindestens fünf Beschäftigten). Diese weicht aufgrund fehlender Angaben zur Unternehmenskultur in einigen Fragebögen von dem gewichteten Durchschnitt der hier dargestellten differenzierten Beschäftigtengruppen ab.

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorgenommen werden muss, die die familienfreundlichen Maßnahmen nicht nutzen (können). Beschäftigte in Unternehmen mit einer familienfreundlichen Unternehmenskultur haben seltener als die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den anderen Betrieben die Sorge, dass die Inanspruchnahme von familienfreundlichen Maßnahmen bei der Führungskraft und den Kolleginnen und Kollegen auf Unmut stößt.

Beschäftigte, die zwischen 18 und 39 Jahre alt sind und damit in einem Alter, in dem die Familienplanung und berufliche Entwicklung häufig parallel Fahrt aufnehmen, sehen die oben genannten Zugangsbeschränkungen – mit Ausnahme der Erreichbarkeit in der Freizeit – häufiger als ältere Beschäftigte. Auch Beschäftigte mit Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen befürchten häufiger Nachteile bei der Aufgabenverteilung und Vorbehalte in der Belegschaft und seitens der Führungskraft, wenn familienfreundliche Maßnahmen in Anspruch genommen werden. Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen sehen ebenso wie Männer Hinderungsgründe häufiger in der Art ihrer Tätigkeit begründet.

Letzteres ist vermutlich auf einen Selektionseffekt zurückzuführen. So kalkulieren Frauen häufiger schon bei der Berufswahl ein, ob die Tätigkeit mit der Betreuung von Kindern gut vereinbar ist (vgl. zum geschlechterspezifischen Berufswahlverhalten Boll et al., 2015). Dass Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen Erschwernisse in der Art der Tätigkeit sehen, liegt vermutlich auch an den besonderen Herausforderungen der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. Während die Kinderbetreuung in der Regel vorhersehbaren Phasen folgt, verläuft die Pflege von nahen Angehörigen je nach Krankheitsverlauf sehr unterschiedlich und ist kaum planbar.



# 4 Führungskräfte im Fokus

Aus personalpolitischer Sicht üben Führungskräfte eine zentrale Aufgabe im Unternehmen aus, da sie eine Vermittlerrolle zwischen der Unternehmensleitung und den Beschäftigten einnehmen. Die vorangegangene Analyse hat gezeigt, dass die Art der Führung von Beschäftigten auch einen Einfluss auf die Wahrnehmung von Familienfreundlichkeit haben kann und damit auch zur Erklärung des „Gaps“ in der erlebten Familienfreundlichkeit beitragen kann.

Wie Abbildung 4-1 verdeutlicht, geht es beispielsweise auch um die Würdigung von guten Leistungen unabhängig von Präsenzzeiten der

Beschäftigten im Unternehmen. Ein ergebnisorientierter Führungsstil drückt aus, dass die Vorgesetzten ihren Beschäftigten vertrauen und letztlich ihre Leistung als maßgebliches Kriterium anerkennen. Eine entsprechende Sensibilisierung der Führungskräfte findet durchschnittlich in rund 63 Prozent der Unternehmen statt – ein noch deutlich höherer Anteil ist in Unternehmen mit einer ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmenskultur zu verzeichnen (rund 81 Prozent).

In durchschnittlich knapp 46 Prozent der Unternehmen ist Familienfreundlichkeit in den Führungsleitlinien verankert.

Wie zu erwarten, ist auch hier ein deutlicher Unterschied zwischen Unternehmen mit beziehungsweise ohne ausgeprägt familienfreundlicher Unternehmenskultur auszumachen (69,0 Prozent versus 26,2 Prozent). Eine Möglichkeit der praktischen Ausgestaltung besteht in diesem Sinne beispielsweise darin, über Zielvereinbarungen das Thema Familienfreundlichkeit konkret mit einer direkten und für die jeweilige Führungskraft erfolgsrelevanten Handlungsanweisung zu verbinden.

In Einklang mit den wahrgenommenen Zugangsbeschränkungen aus Sicht der Beschäftigten sehen auch die Personalverantwortlichen mögliche Auswirkungen durch die Inanspruchnahme von familienfreundlichen Maßnahmen auf andere Beschäftigte (vgl. Abschnitt 3.2): Ein nennenswerter Anteil der Unternehmen (44,7 Prozent) vermutet eine erhöhte Aufgabenbelastung bei Beschäftigten ohne familiäre Verpflichtungen,

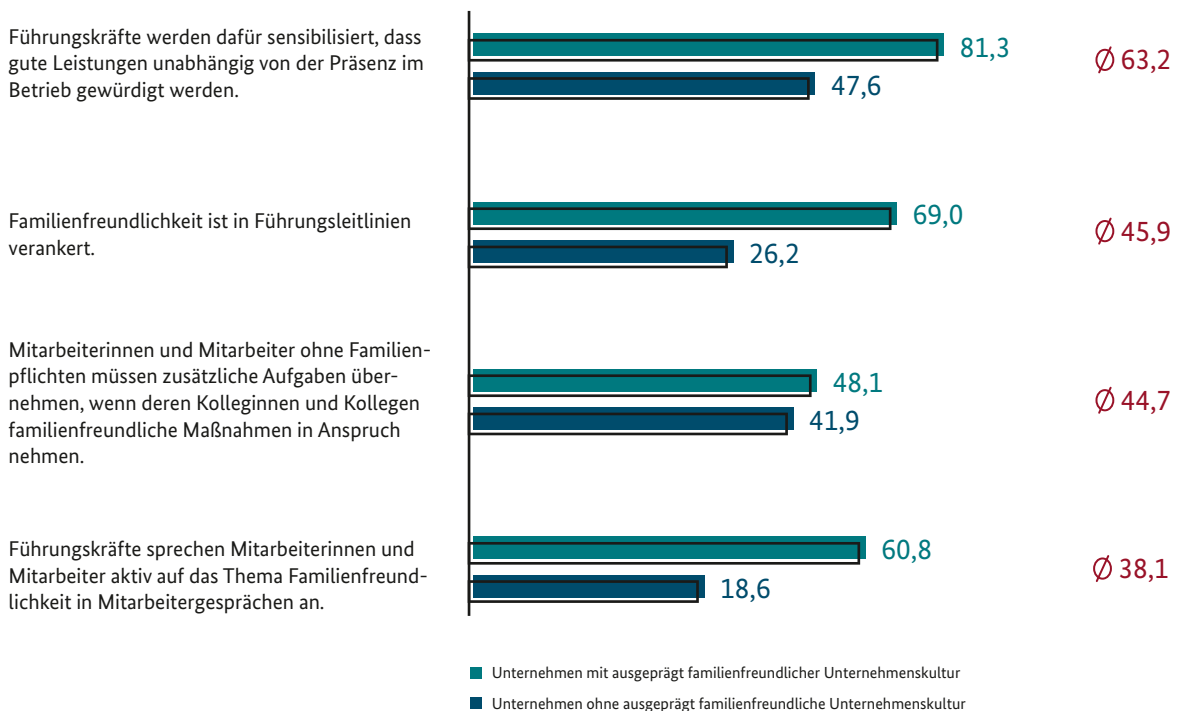
wenn deren Kolleginnen und Kollegen familienfreundliche Angebote in Anspruch nehmen. Insbesondere ist ein höherer Anteil bei Unternehmen mit ausgeprägt familienfreundlicher Unternehmenskultur festzustellen (48,1 Prozent), auch wenn sich die Abweichung zu dem Wert von Unternehmen ohne ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur als vergleichsweise moderat erweist (41,9 Prozent). Insofern sind Konflikte zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen in den Unternehmen nicht auszuschließen, die von familienfreundlichen Angeboten profitieren beziehungsweise nicht profitieren können.

Führungskräfte sollten daher immer auch den Interessenausgleich mitdenken, wenn familienfreundliche Maßnahmen geplant werden: So mag es praktikabel sein, mit geregelten Vertretungslösungen eine Überbelastung von einzelnen Beschäftigten zu verhindern oder gegebenen-

Abbildung 4-1: Führungskräfte im Fokus eines familienfreundlichen Personalmanagements

**Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?**

Anteil der Unternehmen, die angeben, dass die jeweilige Aussage voll oder eher zutrifft, in Prozent\*



IW-Personalpanel 2018 (gewichtet).

\* Die Durchschnittswerte beziehen sich auf die gesamte Stichprobe der Unternehmen. Bei der Auswertung mit/ohne ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur sind geringere Fallzahlen möglich, da eine Datenselektion anhand der zugrunde liegenden Merkmale zustande kommen kann.

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

falls (temporär) eine Kompensation in Form von Entgelt oder Freizeit in Aussicht zu stellen, wenn dies mit den betrieblichen Anforderungen in Einklang gebracht werden kann. Ein fairer Interessenausgleich in den Teams kann aber auch bedeuten, die Beschäftigten dafür zu sensibilisieren, dass Anforderungen und Möglichkeiten in den unterschiedlichen Lebensphasen anders gewichtet werden. Beispielsweise mag für Beschäftigte mit einer neu auftretenden Betreuungsverpflichtung der Zugang zu einem bestimmten familienfreundlichen Arbeitszeitarrangement gefühlt oder faktisch erschwert sein, wenn diese bislang vorrangig andere Personen nutzen, die aufgrund der Geburt eines Kindes oder eines Pflegefalles in der Vergangenheit in das betreffende Arbeitszeitarrangement gewechselt waren. Führungskräfte sollten dann mit Letzteren in den Dialog treten, inwiefern der Wechsel in das ursprüngliche oder ein gegebenenfalls anderes Arbeitszeitarrangement möglich ist – zum Beispiel weil die Betreuungsverpflichtung mittlerweile nicht mehr existiert –, um Belegschaftsangehörigen mit akutem Betreuungsbedarf den Zugang zu familienfreundlichen Maßnahmen zu erleichtern.

Hinzu kommt, dass die Kommunikation zum Thema Familienfreundlichkeit – beispielsweise in Mitarbeitergesprächen – ebenfalls für die erlebte Familienfreundlichkeit der Beschäftigten nicht zu unterschätzen ist. Dadurch wird signalisiert, dass es sich bei den familienfreundlichen Maßnahmen nicht nur um ein allgemeines oder abstraktes Angebot der Unternehmensleitung handelt, sondern dass auch die Leitungsebene eine Inanspruchnahme glaubwürdig unterstützt. Die vorliegende Empirie zeigt, dass im Durchschnitt in rund 38 Prozent der Unternehmen das Thema Familienfreundlichkeit in Mitarbeitergesprächen von den Führungskräften aktiv angesprochen wird. Allerdings ist auch eine große Spannweite beim Vergleich von Unternehmen mit beziehungsweise ohne ausgeprägt familienfreundlicher Unternehmenskultur auszumachen (60,8 Prozent versus 18,6 Prozent). Vor allem Unternehmen mit einer besonders familienfreundlichen Unternehmenskultur reicht es offenbar nicht aus, ein bestimmtes Maßnahmenbündel bereitzustellen, sondern sie legen auch besonderen Wert auf eine glaubwürdige Vermittlung des Themas an ihre Beschäftigten.

# 5

## Förderung von Vätern

Unter allen familienfreundlichen Maßnahmen wird im Folgenden zunächst der Themenkomplex der Väterförderung im Detail betrachtet. Wie Abbildung 5-1 zeigt, ist der Anteil an Unternehmen, die verschiedene Maßnahmen zur Förderung von Vätern anbieten, seit der letzten Befragung im Jahr 2015 stark angestiegen. Während im Jahr 2015 noch rund 35 Prozent der Unternehmen mindestens eine Maßnahme zur Väterförderung anboten, sind dies im Jahr 2018 rund 53 Prozent.

Mit knapp 17 Prozentpunkten entfällt die größte anteilige Zunahme auf einen ergebnisorientierten Führungsstil. Demnach können Väter in rund 36 Prozent der Unternehmen von mehr zeitlicher

Flexibilität profitieren. Ähnlich weit verbreitet ist auch das Angebot, in vollzeitnaher Teilzeit zu arbeiten, das Vätern bei einer stärkeren Übernahme von Familienpflichten – sofern gewünscht – unterstützen könnte. In rund 28 Prozent der Unternehmen nehmen männliche Führungskräfte selbst Elternzeit und in knapp einem Viertel der befragten Unternehmen werden Väter bei Geburt eines Kindes aktiv auf die Möglichkeit angesprochen, Elternzeit oder Teilzeit in Anspruch zu nehmen. Hinzu kommt in rund 15 Prozent der Unternehmen die ausdrückliche Ermunterung, zeitlich befristet in Teilzeit zu arbeiten, und in rund 13 Prozent der Unternehmen arbeiten männliche Führungskräfte selbst in Teilzeit.

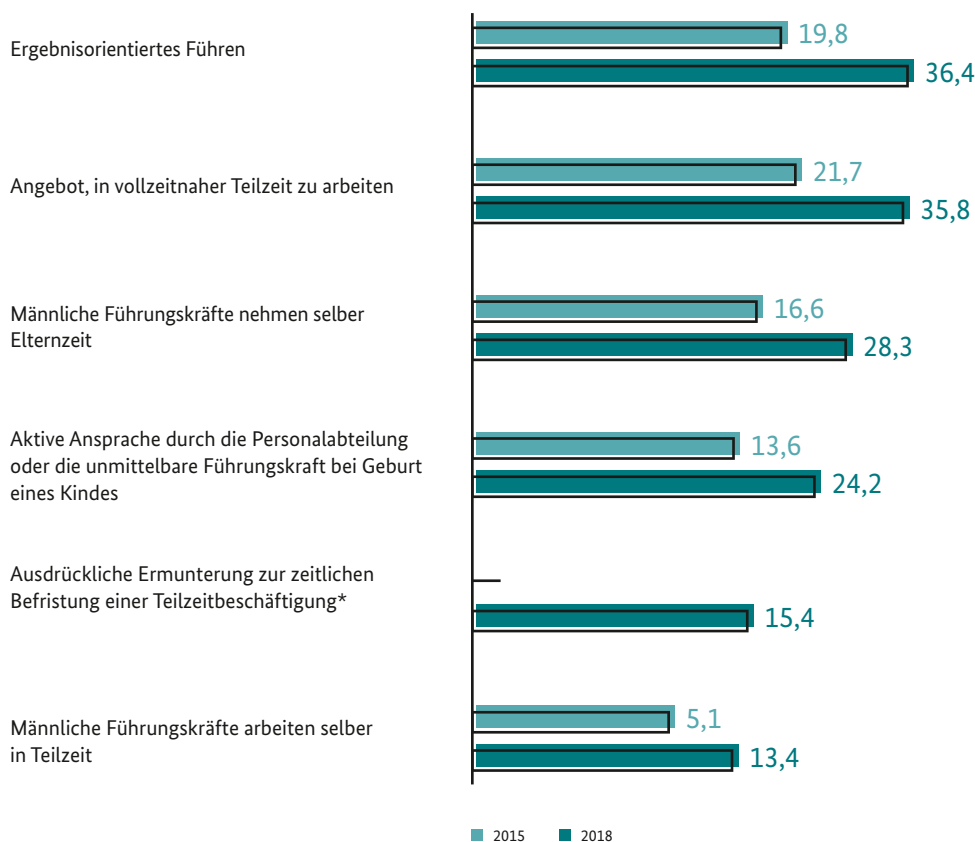
Insgesamt zeigt sich, dass die Sensibilität gegenüber den (zeitlichen) Vereinbarkeitsbedürfnissen von Vätern in den Unternehmen deutlich gestiegen ist. Wie bei vielen anderen familienfreundlichen Maßnahmen hängt das Angebot auch hier davon ab, welche Größe das Unternehmen aufweist. So werden in größeren Unternehmen die einzelnen Maßnahmen auch häufiger angeboten. Allerdings orientiert sich der Durchschnittswert über alle Unternehmen hinweg sehr stark an kleinen Unternehmen (hier: Unternehmen mit fünf bis unter 50 Mitarbeitern), da diese mit rund 89 Prozent bei Weitem den größten Anteil der Unternehmen in der (Privat-)Wirtschaft ausmachen.

Ausgeprägt familienfreundliche Unternehmen weisen im Detail eine besonders große Sensibilität bei der Väterförderung auf. Mit Ausnahme der Fragen, ob männliche Führungskräfte selbst Elternzeit nehmen oder in Teilzeit arbeiten, liegen die Anteilswerte für die übrigen Maßnahmen bei ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmen auch dann noch signifikant höher, wenn weitere Einflussfaktoren in statistischen Berechnungen herausgefiltert werden, wie zum Beispiel die Unternehmensgröße, die Branche, der Digitalisierungsgrad, die Region und die Tarifbindung. Insofern kann ein Zusammenhang von Unternehmen, die besonderen Wert auf eine familienfreundliche Unternehmenskultur legen, und dem Engagement zur Förderung von Vätern hergestellt werden.

Abbildung 5-1: Entwicklung von Maßnahmen der Väterförderung

### Mit welchen Maßnahmen unterstützen Sie Väter aktiv bei der Inanspruchnahme von Elternzeit oder Teilzeit?

Anteil der Unternehmen, die die Maßnahmen anbieten, in Prozent



IW-Personalpanel 2015 und 2018 (gewichtete Angaben).

\* Frageitem wurde im Jahr 2018 neu formuliert.

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

# 6

## Familienfreundliche Maßnahmen im Zeitvergleich

Im Folgenden wird die Bedeutung einzelner Maßnahmen bzw. Handlungsfelder zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Teil der strategischen Personalpolitik in deutschen Unternehmen dokumentiert. Die Befunde des Erhebungsjahres 2018 spiegeln überwiegend eine, gegenüber dem letzten Erhebungsjahr 2015, zunehmende Verbreitung

von familienfreundlichen Maßnahmen in der Wirtschaft wider. Die Ergebnisse aus früheren Erhebungen werden aufgrund zum Teil unterschiedlicher Erhebungsdesigns und Befragungsitems nicht ausgewiesen (vgl. dazu Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), 2016, S. 31).

### 6.1 Flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation

Wie Tabelle 6-1 zeigt, nehmen die Maßnahmen aus dem Handlungsfeld „Flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation“ eine herausgehobene Stellung ein. So bieten im Jahr 2018 knapp 92 Prozent der Unternehmen eine Teilzeitbeschäftigung an und damit im Durchschnitt noch einmal rund 2 Prozentpunkte mehr als noch drei Jahre zuvor. Eine zusätzliche Auswertung verdeutlicht, dass von allen Unternehmen, die eine Teilzeitbeschäftigung im Jahr 2018 anbieten, immerhin rund 79 Prozent auch eine zeitlich befristete Arbeitszeitverkürzung ermöglichen. Daneben spielen flexible Arbeitszeitmodelle eine große Rolle: Rund acht von zehn Unternehmen bieten individuell vereinbarte Arbeitszeiten an und sieben von zehn Unternehmen setzen etwa Gleitzeitmodelle mit flexiblen Tages- oder Wochenarbeitszeiten ein. Diese Maßnahmen erlauben vor allem eine stärker an den persönlichen Bedarfen der Beschäftigten ausgerichtete Arbeitszeitpolitik und tragen damit zur Entschärfung von zeitlichen Konflikten bei. Daneben werden auch Modelle zur Flexibilisierung der Arbeitsorganisation eingesetzt, deren Verbreitung sich im Durchschnitt auf einem niedrigeren Niveau bewegt, das jedoch im Vergleich zum Erhebungsjahr 2015 ebenfalls höher

ausfällt. So bieten knapp 48 Prozent der Unternehmen ein Modell der Vertrauensarbeitszeit an und rund 43 Prozent ermöglichen mobiles, das heißt ortsunabhängiges Arbeiten. Beide Maßnahmen stellen bei gegebener Arbeitszeit eine deutliche Zunahme der Handlungsspielräume der Beschäftigten dar, wenn auch mobiles Arbeiten in bestimmten Arbeitskontexten nicht genutzt werden kann, wie zum Beispiel in Pflegeberufen oder in der industriellen Fertigung.

Hinzu kommen Maßnahmen zur Flexibilisierung der Jahres- oder Lebensarbeitszeit sowie Telearbeit, Jobsharing und Sabbaticals – letztere insbesondere als Variante von flexiblen Jahres- oder Lebensarbeitszeiten. Diese Maßnahmen werden von 14 Prozent (Sabbaticals) bis rund 26 Prozent (Flexible Jahres- oder Lebensarbeitszeit) der Unternehmen angeboten. Detaillierte Auswertungen auf Basis von multivariaten Berechnungen können zudem zeigen, dass eine ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur in einem positiven Zusammenhang mit Teilzeitmodellen, individuell vereinbarten Arbeitszeiten, flexiblen Tages- oder Wochenarbeitszeiten, Vertrauensarbeitszeitmodellen, mobilem Arbeiten und Telearbeit steht.

Tabelle 6-1: Flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation

Welche der folgenden Maßnahmen bietet Ihr Unternehmen für die Beschäftigten bereits heute an?		
Anteil der Unternehmen mit einer bestimmten familienfreundlichen Maßnahme, in Prozent		
Erhebungsjahr	2015	2018
Teilzeit*	89,3	91,5
Individuell vereinbarte Arbeitszeiten	75,9	80,9
Flexible Tages- oder Wochenarbeitszeit	68,2	70,0
Vertrauensarbeitszeit	46,9	47,5
Ortsunabhängiges Arbeiten durch mobiles Internet	36,8	42,8
Flexible Jahres- oder Lebensarbeitszeit	23,6	25,9
Telearbeit**	16,2	22,3
Jobsharing	14,2	17,0
Sabbaticals	10,0	14,0

IW-Personalpanel (gewichtet).

\* Seit 2001 besteht ein Rechtsanspruch auf Teilzeit (TzBfG).

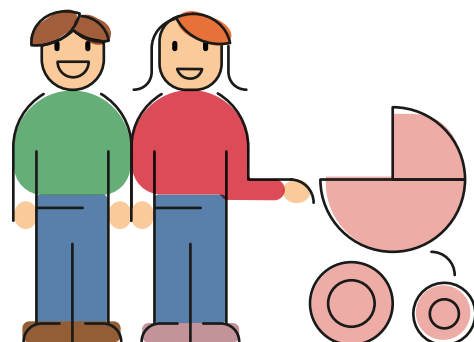
\*\* In 2015 wurde das Item „ortsungebundenes Arbeiten durch mobiles Internet“ neu aufgenommen.

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

## 6.2 Elternzeit und Elternförderung

Der positive Trend, der sich bereits hinsichtlich der Angebote zur Arbeitszeitflexibilisierung andeutet, ist auch bei den Maßnahmen der Elternförderung zu erkennen (vgl. Tabelle 6-2). In der Befragung der Unternehmen ergeben sich mindestens gleich hohe Anteilswerte wie noch in der Erhebung des Jahres 2015. So nimmt zunächst ein ebenso hoher Anteil von gut 84 Prozent der Unternehmen besondere Rücksicht auf Eltern bei der Arbeitsorganisation, das heißt, dass bei der Urlaubsplanung beispielsweise die Ferienzeiten besonders berücksichtigt werden oder Besprechungstermine zu Zeiten vereinbart werden, an denen alle Beschäftigten teilnehmen können. Während der Elternzeit ermöglichen knapp 73 Prozent der Unternehmen eine phasenweise Beschäftigung oder eine Teilzeitbeschäftigung. Beides unterstützt Eltern beim Wiedereinstieg in den Beruf nach kinderbedingten Erwerbsunterbrechungen und kann – ebenso wie Kontakthalteprogramme während der

Elternzeit – dazu beitragen, gerade qualifizierten Frauen nach ihrer Rückkehr Karriereoptionen offen zu halten. Die Zunahme um knapp 10 Prozentpunkte seit 2015 verdeutlicht in diesem Bereich eine zunehmende Priorisierung bei den Unternehmen, die in fast gleichem Umfang auch für die ausdrückliche Ermunterung von männlichen Mitarbeitern zur Inanspruchnahme von Elternzeit gilt. Diese ist allerdings mit knapp



24 Prozent der Unternehmen deutlich weniger verbreitet. Gemeinsam mit der expliziten Ermunterung von männlichen Beschäftigten, in Teilzeit zu arbeiten, die von rund 16 Prozent der Unternehmen angegeben wird, spiegeln beide Maßnah-

men auch Ansätze für eine geschlechtersensible Personalpolitik wider. Freiwillige (zusätzliche) finanzielle Leistungen während der Elternzeit werden hingegen von rund jedem zehnten Unternehmen angeboten.

Tabelle 6-2: Elternzeit und Elternförderung

Welche der folgenden Maßnahmen bietet Ihr Unternehmen für die Beschäftigten bereits heute an?		
Anteil der Unternehmen mit einer bestimmten familienfreundlichen Maßnahme, in Prozent		
Erhebungsjahr	2015	2018
Besondere Rücksichtnahme auf Eltern (zum Beispiel Urlaubsplanung) oder weitere Unterstützung der Eltern	84,4	84,4
Teilzeit oder phasenweise Beschäftigung während der Elternzeit	63,7	72,6
Die ausdrückliche Ermunterung von männlichen Mitarbeitern, Elternzeit zu nehmen	13,9	23,6
Die ausdrückliche Ermunterung von männlichen Mitarbeitern, in Teilzeit zu arbeiten	8,5	15,9
Finanzielle Leistungen über gesetzlichem Niveau	6,2	11,2

*IW-Personalpanel (gewichtet).*

*Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft*

### 6.3 Kinderbetreuung

Die Geburt des ersten Kindes ist ein Ereignis, das – statistisch betrachtet – im Lebensverlauf von Frauen immer später stattfindet. Während im Jahr 2009 das durchschnittliche Alter von Müttern bei Geburt des ersten Kindes noch bei 28,8 Jahren lag, betrug es im Jahr 2017 bereits 29,8 Jahre (Statistisches Bundesamt, 2019). Damit verschiebt sich die Phase der Betreuung von Kindern, die häufig auch den Lebensabschnitt markiert, in dem erste Karriereschritte stattfinden und der damit besonders hohe Anforderungen an die Vereinbarkeit von Familie und Beruf stellt.

Wie Tabelle 6-3 zeigt, unterstützen die Unternehmen Eltern durch verschiedene Maßnahmen, deren Verbreitung unterschiedlich groß ist. Mit einem Anteil von rund 46 Prozent der Unternehmen sind Regelungen zur Arbeitsfreistellung oder Sonderurlaub bei Erkrankung von Kindern relativ weit verbreitet, die über die gesetzlichen

Anforderungen hinausgehen. Gerade diese Form der Flexibilität dürfte Eltern häufig eine wertvolle Unterstützung liefern, da Erkrankungen von Kindern häufig plötzlich auftreten und eine anderweitige Betreuung kaum zeitnah organisiert werden kann. Von knapp 19 Prozent der Unternehmen werden weitere, freiwillige Maßnahmen der Kinderbetreuung angeboten, wie etwa eine zusätzliche finanzielle Unterstützung oder beispielsweise ein Tagesmütterservice.

Ein Eltern-Kind-Zimmer oder andere Aufenthaltsmöglichkeiten von Kindern im Unternehmen bieten nur rund 11 Prozent der Unternehmen an, allerdings hat sich deren Anteil – verglichen mit dem Jahr 2015 – mehr als verdoppelt. Eine temporäre Kinderbetreuung, die auch eine Notfallbetreuung umfassen kann, ermöglichen rund 8 Prozent der Unternehmen.



Knapp 3 Prozent der Unternehmen bieten eine betriebliche Kinderbetreuung an, beispielsweise einen Betriebskindergarten oder eine Anmietung von Belegplätzen. Dabei wird auch ein Unternehmensgrößeneffekt deutlich: Während 1,9 Prozent der kleineren Unternehmen (mit fünf bis unter 50 Beschäftigten) eine solche Maßnahme anbieten, liegt dieser Anteil unter den mittelgroßen Unternehmen (mit 50 bis unter 250 Beschäftigten) bei 4,8 Prozent und unter den größeren Unternehmen (mit 250 oder mehr Beschäftigten) bei 18,7 Prozent. Gerade die Einrichtung und der Betrieb von Kindergärten oder Kinderkrippen dürfte unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten erst dann Sinn machen, wenn ein hinreichend großer Bedarf vorliegt und zudem größere finanzielle Ressourcen verfügbar sind. Insofern könnten sich beispielsweise auch Kooperationen

zwischen Unternehmen anbieten, deren Eigenbedarf gegebenenfalls zu gering ausfällt. Problematisch könnte ebenso sein, dass Beschäftigte keine Betreuung am Standort des Arbeitgebers wünschen, da das soziale Umfeld ihrer Kinder am Wohnort liegt.

Mit Ausnahme von Maßnahmen der temporären Kinderbetreuung werden alle anderen Maßnahmen auch dann noch signifikant häufiger von ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmen angeboten, wenn eine Vielzahl weiterer Faktoren berücksichtigt wird. Maßnahmen aus dem Handlungsfeld Kinderbetreuung machen erfahrungsgemäß einen zentralen Baustein in der Personalpolitik von Unternehmen aus, die besonderen Wert auf das Thema Familienfreundlichkeit legen.

Tabelle 6-3: Kinderbetreuung

Welche der folgenden Maßnahmen bietet Ihr Unternehmen für die Beschäftigten bereits heute an?		
Anteil der Unternehmen mit einer bestimmten familienfreundlichen Maßnahme, in Prozent		
Erhebungsjahr	2015	2018
Arbeitsfreistellung wegen Krankheit der Kinder, die über die gesetzliche Regelung hinausgeht	38,0	46,3
Weitere Unterstützung bei der Kinderbetreuung (zum Beispiel finanziell, Tagesmütterservice)	15,7	18,6
Eltern-Kind-Zimmer/Andere Aufenthaltsmöglichkeit von Kindern im Betrieb	5,3	11,4
Temporäre Kinderbetreuung/Ferienbetreuung	4,8	8,2
Betriebliche Kinderbetreuung (Betriebskindergarten, Betriebskinderkrippe, Belegplätze)	2,1	2,6

IW-Personalpanel (gewichtet).

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

## 6.4 Angebote bei häuslicher Betreuung von nahen Angehörigen

Die Relevanz des Themas Pflege in Deutschland steigt. So ist nicht nur die Gesamtzahl der Pflegebedürftigen in den letzten Jahren auf 3,4 Millionen Personen im Jahr 2017 angestiegen, sondern auch die Pflegequote – der Anteil der Pflegebedürftigen an der Gesamtbevölkerung – weist mittlerweile mit 4,1 Prozent einen Höchststand auf (Gesundheitsberichterstattung des Bundes, 2019). Neben der demografischen Entwicklung dürfte aber auch die Einführung eines neuen Pflegebedürftigkeitsbegriffs sowie die Umstellung auf fünf Pflegegrade im Rahmen des zweiten Pflegestärkungsgesetzes ab 2017 zu dieser Entwicklung beigetragen haben.

Gut drei Viertel aller Pflegebedürftigen im Jahr 2017 werden durch Angehörige allein oder mit Unterstützung von Pflegediensten betreut (Statistisches Bundesamt, 2018). Vor diesem Hintergrund gewinnt das Thema Vereinbarkeit von Pflege und Beruf auch für die Unternehmen an Bedeutung, wenn sie ihre Attraktivität als Arbeitgeberin beziehungsweise Arbeitgeber steigern und Fachkräfte mit Pflegeverpflichtungen nicht verlieren wollen. Wie Tabelle 6-4 verdeutlicht, hat die Verbreitung von Angeboten bei häuslicher Betreuung von nahen Angehörigen

mit Ausnahme der Hilfen bei der Vermittlung von Pflegediensten/-kräften im Durchschnitt zugenommen. Eine teilweise Freistellung wegen der häuslichen Pflege naher Angehöriger wird von gut 41 Prozent der Unternehmen angeboten. Rund 31 Prozent bieten Auszeiten an, die über die gesetzlichen Verpflichtungen hinausgehen. Beide Maßnahmen zeigen, dass zeitliche Flexibilität einen hohen Stellenwert einnimmt, wenn auch eine vollständige Freistellung nur von rund 16 Prozent der Unternehmen angeboten wird. Dabei dürften allerdings ebenfalls die personellen Kapazitäten der Unternehmen eine Rolle spielen, da es größeren Unternehmen voraussichtlich leichter fällt, eine Vertretung oder Umverteilung der Aufgaben zu organisieren. So steigt der durchschnittliche Anteil der Unternehmen, die eine vollständige Freistellung anbieten, mit der Unternehmensgröße deutlich an (von 14,3 Prozent in kleinen Unternehmen, über 28,5 Prozent in mittelgroßen Unternehmen bis hin zu 49 Prozent in größeren Unternehmen). Neben Hilfen bei der Vermittlung von Pflegediensten/-kräften, die gut 13 Prozent der Unternehmen ermöglichen, sind freiwillige finanzielle Leistungen, die von knapp 5 Prozent der Unternehmen angeboten werden, deutlich seltener verbreitet.

Tabelle 6-4: Angebote bei häuslicher Betreuung von nahen Angehörigen

Welche der folgenden Maßnahmen bietet Ihr Unternehmen für die Beschäftigten bereits heute an?		
Anteil der Unternehmen mit einer bestimmten familienfreundlichen Maßnahme, in Prozent		
Erhebungsjahr	2015	2018
Teilweise Freistellung wegen der häuslichen Pflege naher Angehöriger	35,0	41,4
Auszeiten, die über gesetzliche Verpflichtungen hinausgehen	23,8	31,2
Vollständige Freistellung wegen der häuslichen Pflege naher Angehöriger	12,7	16,3
Hilfe bei der Vermittlung von Pflegediensten/-kräften	14,0	13,4
Freiwillige finanzielle Unterstützung	2,1	4,8

IW-Personalpanel (gewichtet).

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

## 6.5 Familienservice/Informations- und Beratungsangebot

Beratungsleistungen zu familienfreundlichen Maßnahmen werden im Jahr 2018 häufiger von Unternehmen angeboten als noch im Jahr 2015 (Tabelle 6-5). So hat der Anteil der Unternehmen, die beispielsweise Auskunft zu Möglichkeiten der Teilzeitarbeit in der Elternzeit oder zu Regelungen des Pflegezeitgesetzes und des Familienpflegezeitgesetzes oder auch zur steuerlichen Absetzbarkeit von haushaltsnahen Dienstleistungen geben, um knapp 6 Prozentpunkte auf 29 Prozent zugenommen. Offensichtlich ist demnach ebenfalls die Nachfrage nach entsprechenden Informationen bei den Unternehmen angestiegen. Dies könnte beispielsweise auch Ausdruck einer stärker an den Bedarfen der Beschäftigten ausgerichteten Personalpolitik der Unternehmen sein,

wie es etwa das Konzept einer lebensphasenorientierten Personalpolitik vorsieht (Hammermann/Stettes, 2014).

Demgegenüber werden Maßnahmen zur organisatorischen oder finanziellen Unterstützung bei der Inanspruchnahme von haushaltsnahen Dienstleistungen durch Unternehmen deutlich seltener angeboten. Mit knapp 8 Prozent spielen entsprechende Angebote nur eine untergeordnete Rolle. Wenn sich solche Leistungen auch derzeit für Unternehmen aus Kosten-Nutzen-Erwägungen nicht anbieten, könnten gegebenenfalls perspektivisch kooperative Lösungen mit anderen Unternehmen in derselben Region eine Alternative darstellen.

Tabelle 6-5: Familienservice/Informations- und Beratungsangebot

Welche der folgenden Maßnahmen bietet Ihr Unternehmen für die Beschäftigten bereits heute an?		
Anteil der Unternehmen mit einer bestimmten familienfreundlichen Maßnahme, in Prozent		
Erhebungsjahr	2015	2018
Beratung zu familienfreundlichen Maßnahmen (zum Beispiel Teilzeitarbeit in der Elternzeit, Pflegezeit)	23,2	29,0
Organisatorische oder finanzielle Unterstützung bei Bedarf an haushaltsnahen Dienstleistungen (zum Beispiel Putzen, Bügeln, Hol-/Bringdienste)	6,8	7,7

IW-Personalpanel (gewichtet).

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

# 7

## Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Knapp neun von zehn Beschäftigten nehmen die Vereinbarkeit ihrer Arbeitszeiten mit familiären und sozialen Verpflichtungen als gut oder sehr gut wahr (Abbildung 7-1). Die erlebte Unternehmenskultur ist ein herausragender Faktor für diese Zufriedenheit. Mit 97 Prozent sind nahezu alle Beschäftigten in Unternehmen mit einer ausgeprägt familienfreundlichen Unternehmenskultur mit der Vereinbarkeit zufrieden und damit signifikant mehr als unter Beschäftigten, deren Unternehmen keine ausgeprägt familienfreundliche Unternehmenskultur aufweist (78 Prozent zufriedene Beschäftigte). Für Teilzeitkräfte mit bis zu 28 Wochenstunden ist die Vereinbarkeit von Arbeitszeiten mit familiären und sozialen Verpflichtungen zudem leichter als für Vollzeitkräfte – wie eine vertiefende Analyse zeigt.

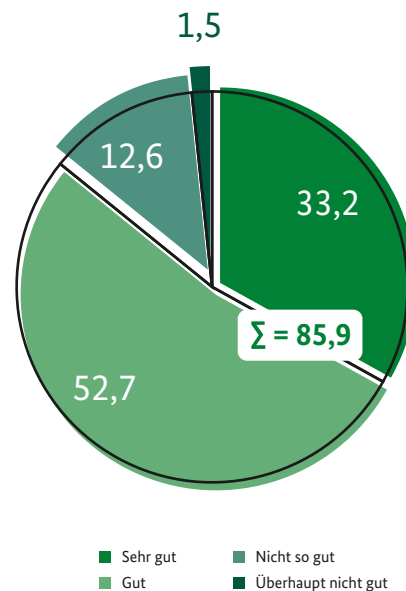
Die hohe Zufriedenheit der Beschäftigten mit dem Arbeitszeitarrangement ist vermutlich auf der einen Seite mit der starken und in den letzten Jahren gestiegenen Verbreitung von flexiblen Arbeitszeitmodellen zurückzuführen, die den Beschäftigten mehr Souveränität über Beginn, Ende und Pausen ihrer Arbeit verschafft und ihnen Möglichkeiten bietet, einzelne Stunden und auch ganze Tage frei zu nehmen (siehe Kapitel 6 und BAuA, 2018, 45 f.).

Auf der anderen Seite dürfte die hohe Zufriedenheit auch Ausdruck der Vielfalt an verschiedenen Arbeitsbedingungen sein, aus denen die Beschäftigten anhand ihrer Präferenzen und passend zu ihren Lebenssituationen auswählen können. Für diese Vermutung spricht, dass Beschäftigte in Unternehmen mit einem breiteren Angebot an flexiblen Arbeitsorganisationsformen relativ häufig mit der Vereinbarkeit ihrer Arbeitszeiten mit familiären und sozialen Verpflichtungen außerhalb des Berufs zufrieden sind.

Abbildung 7-1: Vereinbarkeit der Arbeitszeiten mit familiären und sozialen Verpflichtungen

### Wie gut lassen sich Ihre Arbeitszeiten im Allgemeinen mit Ihren familiären und sozialen Verpflichtungen außerhalb des Berufs vereinbaren?

Anteil der Beschäftigten nach ihrer Bewertung der Vereinbarkeit, Angaben in Prozent



Beschäftigtenbefragung 2018 (gewichtet).  
Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

## 8

## Zukunftsthemen

Mobiles Arbeiten hat als Instrument einer familienfreundlichen Personalpolitik seit 2015 an Gewicht gewonnen (vgl. Kapitel 6). Seine Bedeutung in Verbindung mit flexiblem Arbeiten allgemein – also auch in zeitlicher Hinsicht – nimmt aus Sicht von 44 Prozent der Beschäftigten und 59 Prozent der Unternehmen in den nächsten fünf Jahren noch weiter zu (Abbildung 8-1). Damit wird mobiles und flexibles Arbeiten am häufigsten von den fünf vorgegebenen Themen als zukunftsweisend empfunden. Eine abnehmende Bedeutung der Themen wird dagegen kaum angegeben. Während Beschäftigte sich häufig durch ortsunabhängige Arbeitsmittel versprechen, noch besser Arbeits- und Freizeit miteinander verbinden zu können, steigen für Unternehmen auch die Flexibilitätsanforderungen hinsichtlich schneller Anpassungsbedarfe auf sich ändernde Kunden-

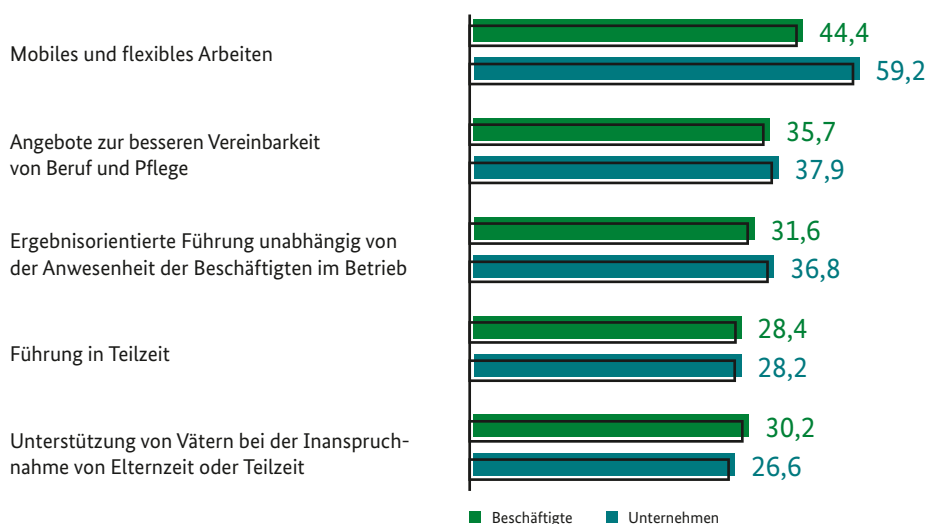
wünsche. Formale Regelungen in Form von Betriebsvereinbarungen und Sozialregelungen sind wichtig, um Anforderungen und Möglichkeiten des flexiblen Arbeitens transparent und eindeutig festzulegen. In einem Viertel der Unternehmen liegen formale Regelungen zur mobilen Arbeit bereits vor. Ein weiteres Fünftel plant, diese einzuführen.

Mehr Flexibilität in der zeitlichen und räumlichen Arbeitsorganisation geht häufig Hand in Hand mit einer stärkeren Ergebnisorientierung und einem Rückgang von Präsenzpfllichten im Betrieb. Ein ergebnisorientierter Führungsstil unabhängig von Anwesenheitszeiten ist für rund 37 Prozent der Personalverantwortlichen und Geschäftsleitungen und 32 Prozent der Beschäftigten ein Zukunftsthema.

Abbildung 8-1: Zukunftsthemen

### Wie wird sich die Bedeutung der folgenden Themen in Ihrem Unternehmen/ für Sie in den nächsten fünf Jahren entwickeln?

Anteil der Beschäftigten und Unternehmen, die angeben, dass die Bedeutung der folgenden Maßnahmen in den nächsten fünf Jahren deutlich oder etwas zunehmen wird\*, in Prozent



Mehrfachnennungen möglich.

\* Referenzkategorie: Bedeutung wird gleichbleiben, etwas abnehmen oder deutlich abnehmen. IW-Personalpanel und Beschäftigtenbefragung 2015 und 2018 (gewichtet). Die Datengrundlage besteht aus zwei unabhängigen Befragungen. Dadurch sind die befragten Beschäftigten in der Regel nicht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der befragten Unternehmen.  
Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft

Weiterhin sehen 38 Prozent der Unternehmen und 36 Prozent der Beschäftigten eine zunehmende Bedeutung von Angeboten für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Pflege. Vor dem Hintergrund einer alternden Gesellschaft und der damit einhergehenden steigenden Zahl an Pflegebedürftigen, die zu einem Großteil auch von ihren Angehörigen mit gepflegt werden, lässt sich diese Prognose gut nachvollziehen.

Führung in Teilzeit sehen jeweils rund 28 Prozent als Thema, welches an Bedeutung gewinnen wird. Für Frauen ist Führen in Teilzeit häufiger als für Männer mit einer zunehmenden Bedeutung verbunden. Dies spiegelt auch die unterschiedliche Nutzung des Modells zwischen Frauen und Männern wider: Während 17,3 Prozent der weiblichen Führungskräfte 2017 in Teilzeit gearbeitet haben, waren es unter den männlichen Führungskräften nur 3,3 Prozent (Eurostat, 2019). Teilzeitpositionen und Job Sharing auf Führungsebene sind häufig Instrumente, um mehr Frauen für Positionen mit Führungsverantwortung gewinnen zu können.

Die Unterstützung von Vätern bei der Inanspruchnahme von Elternzeit oder Teilzeit sehen 27 Prozent der Unternehmen als Thema mit wachsender Bedeutung. Bei den Beschäftigten sind es etwas mehr mit 30 Prozent. In dieser Einschätzung dürfte schon das im Vergleich zu früheren Erhebungen relativ hohe Niveau an Maßnahmen zur Unterstützung von Vätern Berücksichtigung finden, welches durch die positive Entwicklung der letzten Jahre mit einer zunehmenden Verbreitung von Maßnahmen erreicht wurde (vgl. Kapitel 5).



Als Resümee lässt sich festhalten, dass die neuen Chancen mobiler und flexibler Arbeitsformen im Zuge der Digitalisierung die meisten Unternehmen und ihre Beschäftigten umtreiben. Allerdings sehen sich nicht alle Beschäftigten vom Trend zunehmender zeitlicher und örtlicher Flexibilität betroffen. Die Herausforderungen bei der Gestaltung der Arbeitsorganisation sind divers und brauchen Raum für individuelle Lösungen und bilaterale Absprachen der Betriebsparteien, die in einen geeigneten formellen Rahmen, zum Beispiel Betriebsvereinbarungen oder Tarifbestimmungen, gebettet sein müssen. Ihre Bewältigung bedarf aber am Ende auch einer Unternehmens- und Arbeitskultur, die den einzelnen Beschäftigten den entsprechenden Raum dafür bietet.

# Anhang

## Methodische Hinweise und Stichprobe

### IW-Personalpanel 2018

Die Onlinebefragung zum Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit wurde im Rahmen der 20. Welle des IW-Personalpanels von Oktober bis Dezember 2018 durchgeführt. Insgesamt liegen 1.283 Antworten von Unternehmen vor, die für die Auswertung genutzt werden konnten.

Die präsentierten Befunde sind repräsentativ. Sie wurden auf Basis einer 2x3-Matrix für zwei Sektoren (Industrie und Dienstleistungen) und drei Größenklassen (5–49, 50–249 sowie 250 und mehr Beschäftigte) auf die Grundgesamtheit der Unternehmen der Privatwirtschaft hochgerechnet (Zielgruppe: Unternehmen mit mindestens fünf sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland). Das Design der Erhebung orientiert sich an den Vorgängererhebungen, allerdings handelt es sich nicht um ein Längsschnittpanel. Dies bedeutet, dass sich die Stichproben in den bislang durchgeführten Befragungen unterscheiden können und nicht notwendigerweise dieselben Unternehmen umfassen. Darüber hinaus handelt es sich bei den Erhebungen bis 2009 um Sonderbefragungen. Seit 2012 erfolgen die Befragungen im Rahmen des IW-Personalpanels. Als Mehrthemenbefragung reduziert das IW-Personalpanel das Risiko, dass die empirischen Befunde durch Selektionseffekte verzerrt sind.

### Beschäftigtenbefragung 2018

Für die Beschäftigtenbefragung wurden Ende 2018 2.500 abhängig Beschäftigte ab 18 Jahren in verschiedenen Branchen mit Ausnahme des öffentlichen Dienstes befragt. Zur Gegenüberstellung mit den Ergebnissen der Unternehmensbefragung wurden 2.355 der befragten Beschäftigten in die vorliegende Untersuchung einbezogen, die in Unternehmen mit mindestens fünf Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern tätig sind.

Analog zur Unternehmensbefragung wurde die Gewichtung hinsichtlich der zwei Sektoren und drei Größenklassen vorgenommen. Zugunsten der Vergleichbarkeit beider Erhebungen bietet die Beschäftigtenbefragung damit spiegelbildlich zur Unternehmensbefragung ein repräsentatives Bild der deutschen Unternehmenslandschaft – ist aber nicht repräsentativ für die abhängig Beschäftigten auf Personenebene. Die befragten Beschäftigten können den Unternehmen nicht zugeordnet werden, sondern basieren auf einer unabhängigen Onlinebefragung. Das Design der Erhebung orientiert sich an der Vorgängererhebung 2015, die Stichprobe an Beschäftigten wurde allerdings 2018 neu gezogen. Es liegt kein Längsschnittpanel vor.

## Quellennachweise

BAuA – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), 2018, BAuA-Arbeitszeitbefragung: Vergleich 2015–2017, Dortmund/Berlin/Dresden

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), 2016, Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2016, Berlin

Boll, Christina/Bublitz, Elisabeth/Hoffmann, Malte, 2015, Geschlechtsspezifische Berufswahl: Literatur- und Datenüberblick zu Einflussfaktoren, Anhaltspunkten struktureller Benachteiligung und Abbruchkosten, HWWI Policy Paper, Nr. 90, Hamburg

Eurostat, 2019, Eigene Berechnungen zu Führung in Teilzeit, Eurostat-Datenbank [13.2.2019]

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

Gesundheitsberichterstattung des Bundes, 2019, Pflegebedürftige (Anzahl und Quote). Gliederungsmerkmale: Jahre, Region, Alter, Geschlecht, <http://www.gbe-bund.de/gbe10/i?i=510:36283835D> [8.4.2019]

Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2014, Lebensphasenorientierte Personalpolitik: Theoretisches Konzept und empirische Evidenz, IW-Analysen, Nr. 97, Köln

Statistisches Bundesamt, 2018, Pflegebedürftige nach Versorgungsart, [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/\\_Grafik/\\_Statisch/Pflege\\_Versorgungsart.svg?\\_\\_blob=poster&v=3](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/_Grafik/_Statisch/Pflege_Versorgungsart.svg?__blob=poster&v=3) [8.4.2019]

Statistisches Bundesamt, 2019, Durchschnittliches Alter der Mutter bei der Geburt: Deutschland, Jahre, Lebendgeburtenfolge, GENESIS-Datenbank [8.4.2019]

## Weiterführende Informationen und Links

### Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“

Mit dem Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“ setzt sich das Bundesfamilienministerium zusammen mit den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft (BDA, DIHK, ZDH) und dem DGB dafür ein, familienbewusste Personalpolitik als strategisches Managementinstrument zu verankern und Familienfreundlichkeit zu einem Markenzeichen der deutschen Wirtschaft zu machen.

[www.erfolgsfaktor-familie.de](http://www.erfolgsfaktor-familie.de)

### Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“

Das zugehörige Unternehmensnetzwerk „Erfolgsfaktor Familie“ ist mit über 7.200 Mitgliedern die bundesweit größte Plattform für alle Arbeitgeber zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Das serviceorientierte Netzwerkbüro unterstützt insbesondere kleine und mittlere Unternehmen bei allen Themen rund um eine familienorientierte Personalpolitik. Die Mitgliedschaft ist kostenlos.

Es ist eine gemeinsame Initiative des Bundesfamilienministeriums und des Deutschen Industrie- und Handelskammertages.

[www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerken/werden-sie-mitglied.html](http://www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerken/werden-sie-mitglied.html)



## Lokale Bündnisse für Familie

Das BMFSFJ hat 2004 die Bundesinitiative „Lokale Bündnisse für Familie“ ins Leben gerufen. Diese sind Zusammenschlüsse von Partnern aus Politik und Verwaltung, Unternehmen und Gewerkschaften, freien Trägern, sozialen Einrichtungen, Universitäten und Fachhochschulen, Kirchengemeinden, Initiativen und weiteren Akteuren vor Ort. Ziel ist, die Arbeits- und Lebensbedingungen von Familien in Deutschland, insbesondere die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, zu verbessern. Bundesweit schaffen über 600 Lokale Bündnisse partnerschaftliche Netzwerke, die auf die jeweiligen Rahmenbedingungen und den konkreten Bedarf vor Ort ausgerichtet sind.

[www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de](http://www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de)

## Stark im Beruf

Mit dem Bundesprogramm „Stark im Beruf – Mütter mit Migrationshintergrund steigen ein“ verfolgen das Bundesfamilienministerium und der Europäische Sozialfonds das Ziel, den Erwerbseinstieg für Mütter mit Zuwanderungsgeschichte zu erleichtern und den Zugang zu vorhandenen Angeboten zur Arbeitsmarktintegration zu verbessern.

[www.starkimberuf.de](http://www.starkimberuf.de)

## Familienportal

Auf dem Familienportal des Bundesfamilienministeriums informieren wir Sie darüber, welche staatlichen Familienleistungen es gibt. Familienleistungen sind finanzielle Hilfen für Familien wie das Kindergeld oder das Elterngeld. Dazu gehören aber auch Regelungen und Gesetze, die Familien anderweitig unterstützen. Das sind zum Beispiel der Mutterschutz oder die Elternzeit.

[www.familienportal.de](http://www.familienportal.de)

## Aktionsprogramm Perspektive Wiedereinstieg

Mit dem breit angelegten Aktionsprogramm „Perspektive Wiedereinstieg“ unterstützt das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gemeinsam mit der Bundesagentur für Arbeit seit März 2008 Frauen und Männer, die familienbedingt mehrere Jahre aus dem Erwerbsleben ausgeschieden sind, bei einem perspektivreichen Wiedereinstieg in das Berufsleben.

[www.perspektive-wiedereinstieg.de](http://www.perspektive-wiedereinstieg.de)

## Impressum

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung; sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.

### Herausgeber:

Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen und Jugend  
Referat Öffentlichkeitsarbeit  
11018 Berlin  
www.bmfsfj.de



### Bezugsstelle:

Publikationsversand der Bundesregierung  
Postfach 48 10 09, 18132 Rostock  
Tel.: 030 18 272 2721  
Fax: 030 18 10 272 2721  
Gebärdentelefon: gebaerdentelefon@sip.bundesregierung.de  
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de  
www.bmfsfj.de

Für weitere Fragen nutzen Sie unser  
Servicetelefon: 030 20 179 130  
Montag–Donnerstag: 9–18 Uhr  
Fax: 030 18 555-4400  
E-Mail: info@bmfsfj-service.bund.de

Einheitliche Behördennummer: 115\*

**Artikelnummer:** 2BR249

**Stand:** Juli 2019, 1. Auflage

**Gestaltung:** www.zweiband.de

**Druck:** MKL Druck GmbH & Co. KG

\* Für allgemeine Fragen an alle Ämter und Behörden steht Ihnen auch die einheitliche Behördenrufnummer 115 zur Verfügung. In den teilnehmenden Regionen erreichen Sie die 115 von Montag bis Freitag zwischen 8 und 18 Uhr. Die 115 ist sowohl aus dem Festnetz als auch aus vielen Mobilfunknetzen zum Ortstarif und damit kostenlos über Flatrates erreichbar. Gehörlose haben die Möglichkeit, über die SIP-Adresse 115@gebaerdentelefon.d115.de Informationen zu erhalten. Ob in Ihrer Region die 115 erreichbar ist und weitere Informationen zur einheitlichen Behördenrufnummer finden Sie unter <http://www.d115.de>



