

# **Auf dem Weg zu einer familienfreundlichen Arbeitswelt**

**Sonderauswertung des  
Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit 2013**

**Sieben Thesen zu familienbewussten Arbeitszeiten:**

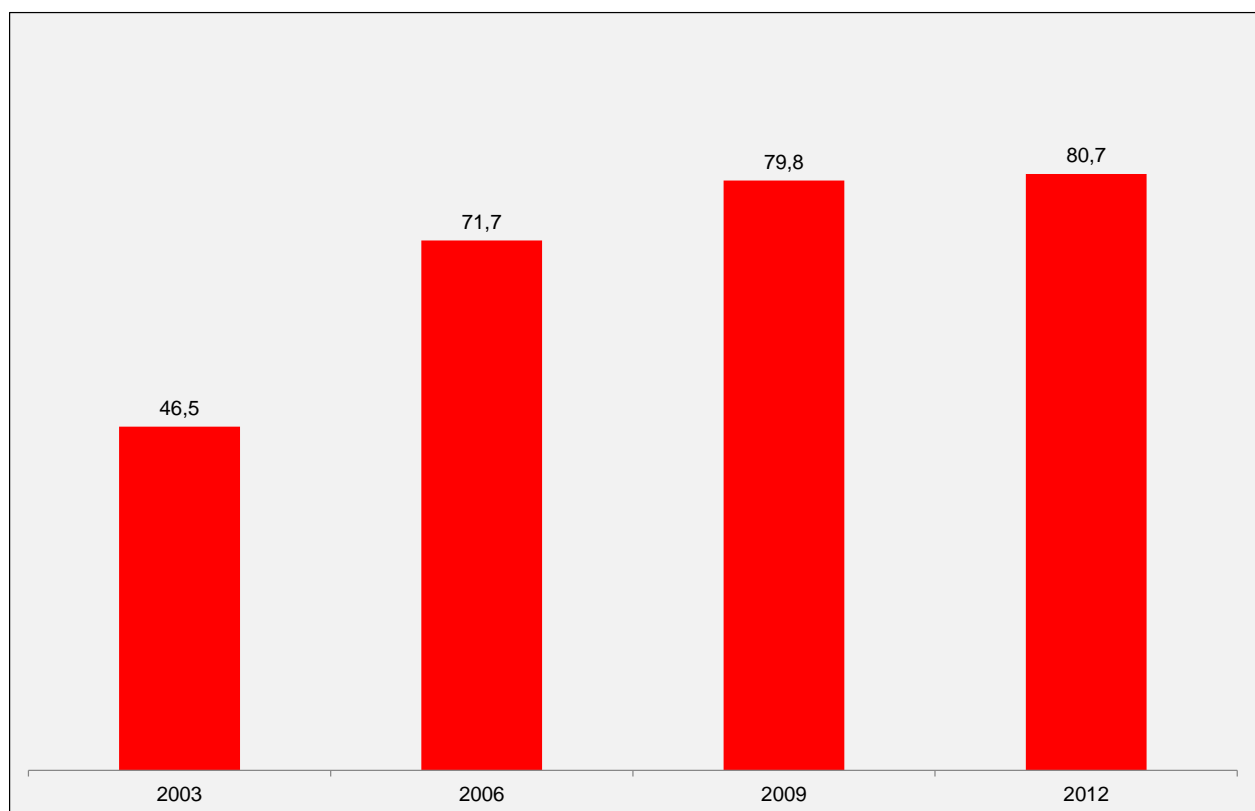
- 1. Das Thema Familienfreundlichkeit besitzt weiterhin hohe Bedeutung für die Unternehmen.**
- 2. Engagement zur Förderung familienbewusster Arbeitszeiten konsolidiert sich auf hohem Niveau.**
- 3. In zwei von drei Unternehmen können die Beschäftigten bei der konkreten Festlegung ihrer Arbeitszeit in großem Umfang mitwirken – individuelle Arbeitszeitmodelle und Vertrauensarbeitszeit eröffnen Gestaltungsspielräume.**
- 4. Der flexible Umgang mit Arbeitszeitwünschen der Beschäftigten ist wichtiger Bestandteil einer guten Unternehmenskultur.**
- 5. Der Umgang mit Erwerbsunterbrechungen ist eingeübt – Arbeitszeitanpassungen statt spezifischer Maßnahmen zum Wiedereinstieg.**
- 6. Bei der Ausgestaltung familienbewusster Maßnahmen achten die Unternehmen auf Bedarfsgerechtigkeit und Passgenauigkeit.**
- 7. Bei lebensphasenorientierten Arbeitszeitmodellen existiert noch Ausbaupotenzial**

## 1 Das Thema Familienfreundlichkeit besitzt weiterhin hohe Bedeutung für die Unternehmen.

Die Sensibilität der Unternehmen, Voraussetzungen für eine ausgewogene Balance zwischen beruflichen und privaten Anforderungen zu schaffen, ist weiterhin hoch. Acht von zehn Unternehmen hierzulande messen aus eigener Perspektive dem Thema Familienfreundlichkeit einen hohen oder eher hohen Stellenwert ein (s. Abbildung 1). Knapp vier von zehn Unternehmen sind der Ansicht, dass die Bedeutung von Familienfreundlichkeit in den kommenden fünf Jahren noch zunehmen wird.

### Abbildung 1: Bedeutung des Themas Familienfreundlichkeit

Anteil der Unternehmen in Prozent, die Familienfreundlichkeit als bedeutend oder eher bedeutend ansehen - 2012



Quelle: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2013

## 2 Engagement zur Förderung familienbewusster Arbeitszeiten konsolidiert sich auf hohem Niveau.

Nicht jedes flexible Arbeitszeitmodell ist per se familienbewusst. Umgekehrt setzt allerdings eine familienbewusste Arbeitswelt voraus, dass Beginn, Ende und Dauer der Arbeitszeit mit den privaten Anforderungen und Verpflichtungen synchronisiert werden können. Flexible Arbeitszeitmodelle sind hierfür unerlässlich und stellen weiterhin das bevorzugte Instrument der Unternehmen dar, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern.

Der Verbreitungsgrad von Teilzeitangeboten, Möglichkeiten, die Arbeitszeiten individuell zu gestalten, Modellen flexibler Tages- und Wochenarbeitszeit und dem Arrangement Vertrauensarbeit konsolidiert sich in der deutschen Wirtschaft auf dem hohen Niveau der Befragung aus dem Jahr 2009 (s. Tabelle 2). Die Zahlen aus dem aktuellen Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2013 signalisieren eine Hinwendung der Unternehmen hin zu individualisierten Lösungen, bei denen die Beschäftigten entweder im Aushandlungsprozess ihre Vorstellungen mit einbringen können oder die Arbeitszeit in Selbstverantwortung regeln. Modelle flexibler Tages- und Wochenarbeitszeiten, in denen der Grad der Individualisierung der Arbeitszeit zum Beispiel im Rahmen betriebliche Gleitzeitmodelle begrenzt sein kann, haben hingegen zuletzt an Bedeutung eingebüßt, auch wenn sich ihr Verbreitungsgrad weiterhin auf einem sehr hohen Niveau bewegt. Auch bei Langzeitkonten ist ein Rückgang zu beobachten. Sie werden ebenso wie Telearbeit in jedem fünften Unternehmen angeboten.

**Tabelle 2: Verbreitung flexibler Arbeitszeitmodelle und Telearbeit**

Anteil der Unternehmen in Prozent

	2003	2006	2009	2012
Teilzeit	nicht erfasst	nicht erfasst	79,2	84,1
Individuell ausgestaltete Arbeitszeitmodelle	56,4	72,9	72,8	73,3
Flexible Tages-/Wochenarbeitszeit	58,0	67,4	70,2	63,5
Vertrauensarbeitszeit	22,1	51,4	46,2	51,2
Flexible Jahres-/Lebensarbeitszeit	18,3	32,0	28,3	20,4
Telearbeit	7,8	18,5	21,9	21,1

Quelle: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2013

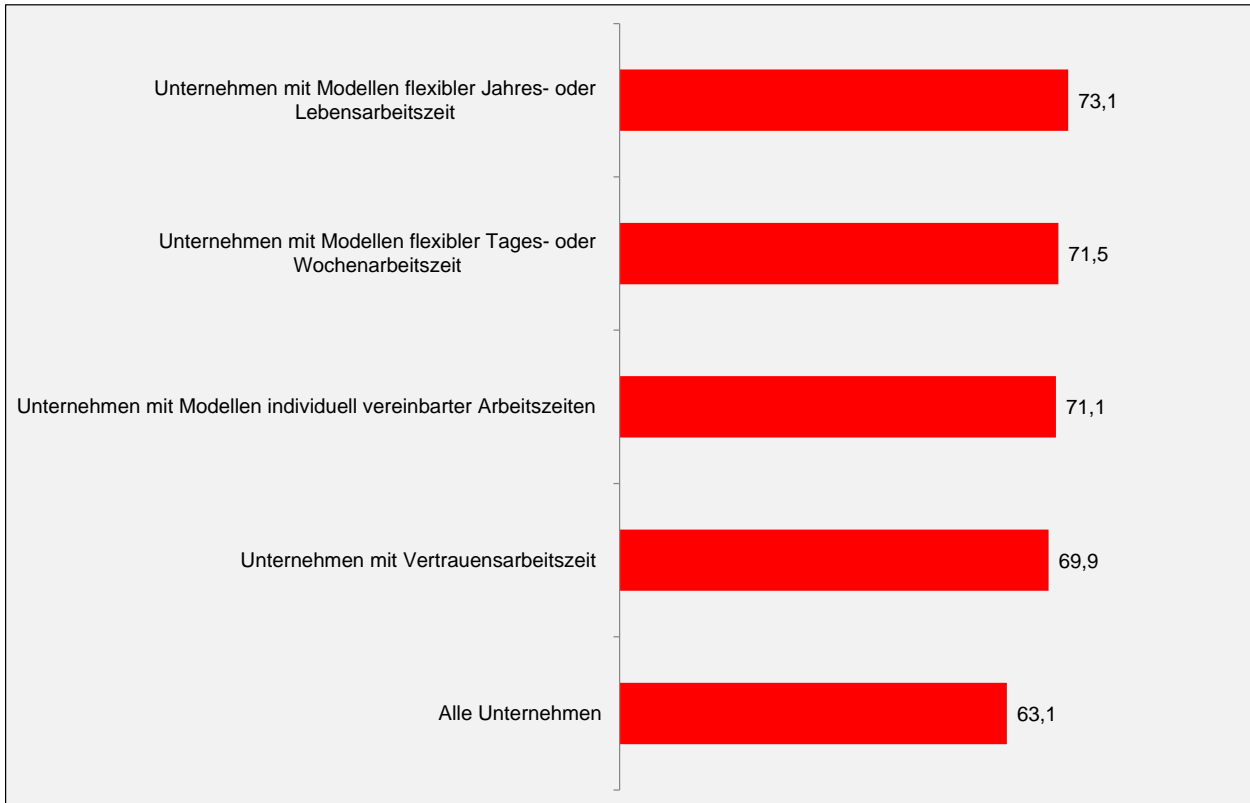
### **3 In zwei von drei Unternehmen können die Beschäftigten bei der konkreten Festlegung ihrer Arbeitszeit in großem Umfang mitwirken – individuelle Arbeitszeitmodelle und Vertrauensarbeitszeit eröffnen Gestaltungsspielräume.**

Es ist wenig überraschend, dass die betrieblichen Anforderungen den Rahmen für die konkrete Lage der individuellen Arbeitszeiten abstecken. Dies ist vorrangig in drei von vier Unternehmen der Fall. Gleichwohl sind in zwei von drei Unternehmen die Mitgestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Arbeitsplanung eher groß oder groß, wann und wie lange tatsächlich gearbeitet wird (s. Abbildung 12).

Flexible Arbeitszeitmodelle erweitern die Handlungsspielräume der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, bei der Festlegung der konkreten Arbeitszeiten sicherzustellen, dass eigene Wünsche und private Verpflichtungen Berücksichtigung finden. Die Aussichten auf familienbewusste Arbeitszeiten könnten sich hierzulande noch weiter verbessern, wenn auch die Betriebe, die bisher auf flexible Arbeitszeitmodelle verzichtet haben, die Arbeitsorganisation und Arbeitsprozesse daraufhin prüfen, ob nicht doch zusätzliche Spielräume für die Einführung von Vertrauensarbeit, individuellen Arbeitszeitarrangements und flexiblen Tages- und Wochenarbeitszeitmodellen existieren.

**Abbildung 2: Mitgestaltungsspielräume der Beschäftigten bei der Festlegung konkreter Arbeitszeiten**

Anteil der Unternehmen, in denen die Mitgestaltungsmöglichkeiten groß oder eher groß sind - in Prozent - 2012



Quelle: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2013

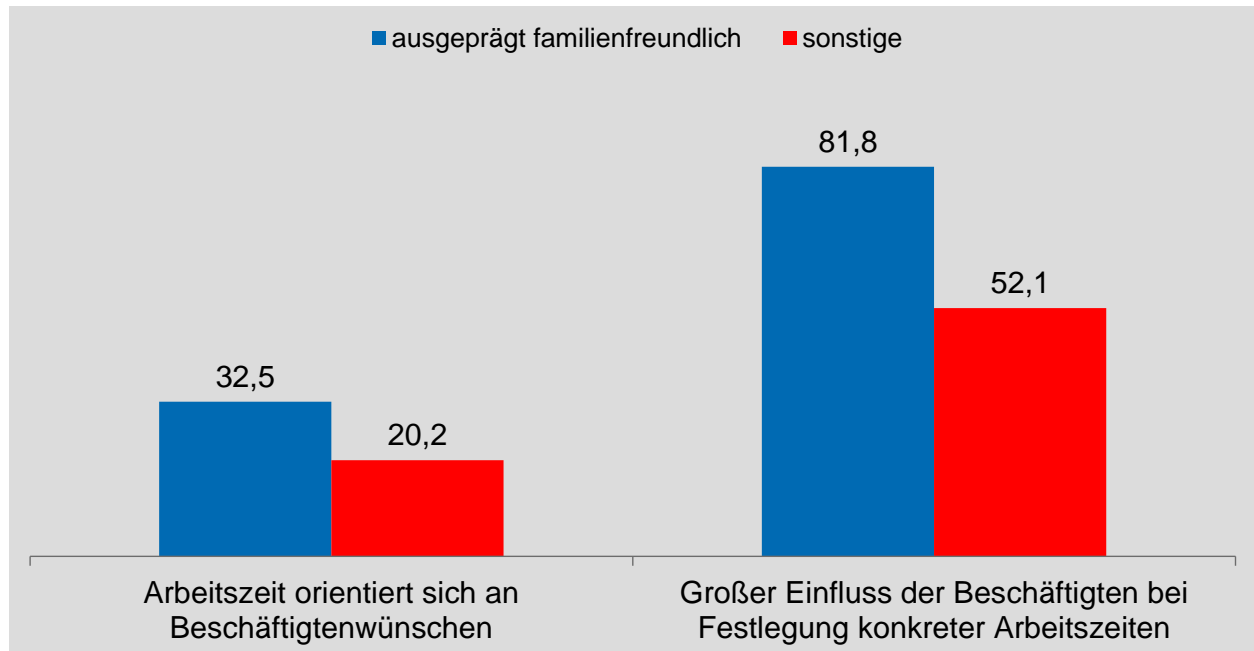
**4 Der flexible Umgang mit Arbeitszeitwünschen der Beschäftigten ist wichtiger Bestandteil einer guten Unternehmenskultur.**

Die Beschäftigten können ihren Einfluss und ihre Wünsche bei der konkreten Arbeitszeitplanung insbesondere in den Unternehmen geltend machen, in denen die Balance von Beruf und Familie als Selbstverständlichkeit gelebt wird, die Karriereaussichten unabhängig davon sind, ob familiäre Verpflichtungen existieren, und die Beschäftigten mit der Geschäftsführung im regelmäßigen Austausch über Vereinbarkeitsbelange stehen.

Gut acht von zehn Unternehmen, denen eine ausgeprägt familienbewusste Unternehmenskultur attestiert werden kann, räumen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen großen oder eher großen Einfluss bei der Frage ein, wann und wie lange im konkreten Arbeitsalltag gearbeitet werden soll (Abbildung 3). Sie achten relativ häufig darauf, dass sich die Lage der Arbeitszeiten vorrangig an den Wünschen und Bedürfnissen ihrer Beschäftigten orientiert.

**Abbildung 3: Unternehmenskultur und Arbeitszeitregelung**

Anteil der Unternehmen in Prozent - 2012



Quelle: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2013

**5 Der Umgang mit Erwerbsunterbrechungen ist eingeübt – Arbeitszeitanpassungen statt spezifischer Maßnahmen zum Wiedereinstieg.**

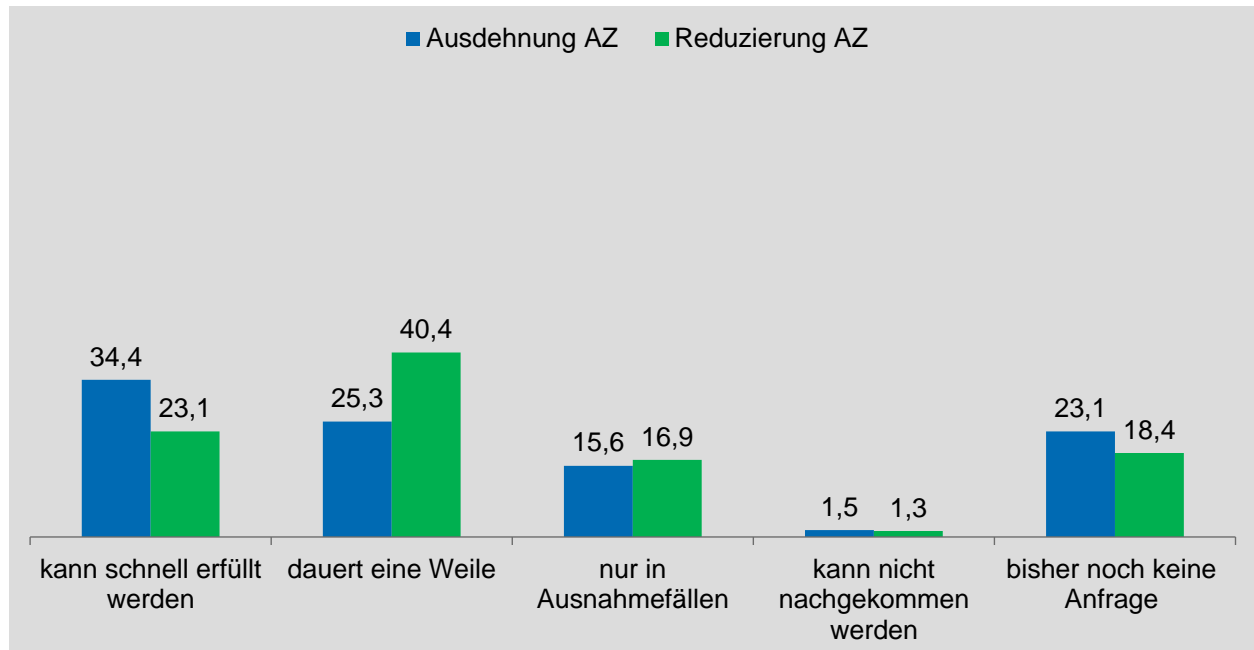
Elterngeld, bessere betriebliche und außerbetriebliche Betreuungsangebote sowie flexible Arbeitszeitmodelle erleichtern den schnellen Wiedereinstieg nach einer kindbedingten Erwerbspause. Spezielle Maßnahmen zur Förderung von Rückkehrern aus der Elternzeit wie zum Beispiel Einarbeitungs-, Weiterbildungs- und Patenprogramme können daher in den Hintergrund treten.

Stattdessen ermöglicht die Anpassung der Dauer der eigenen Arbeitszeiten an private Anforderungen und berufliche Wünsche kürzere Erwerbsunterbrechungen, den Verzicht auf den temporären oder dauerhaften Ausstieg aus dem Berufsleben und die Beschleunigung beruflicher Aufholprozesse im Anschluss an Erwerbspausen oder Arbeitszeitreduzierungen. Dies gilt nicht nur für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Kindern, sondern auch für solche, bei denen Angehörige pflegebedürftig geworden sind.

In gut einem Drittel der Unternehmen können die Arbeitszeiten grundsätzlich innerhalb eines kurzen Zeitraums verlängert werden, in einem Viertel der Unternehmen erfordert die Umsetzung etwas Zeit (s. Abbildung 4). Wünschen die Beschäftigten eine Arbeitszeitverkürzung, wird diesem Wunsch in knapp einem Viertel der Unternehmen schnell entsprochen, in vier von zehn Unternehmen dauert dies eine Weile. Nahezu kein Unternehmen sieht hier überhaupt keine Möglichkeit und nur eine kleine Minderheit von Unternehmen gibt an, Wünschen der Beschäftigten nach einer Verlängerung oder Verkürzung der Arbeitszeiten nur in Ausnahmefällen nachzukommen. In rund einem Fünftel der Unternehmen hat sich bisher diese Frage noch gar nicht gestellt.

**Abbildung 4: Möglichkeit zur Veränderung der Arbeitszeit**

Anteil der Unternehmen in Prozent - 2012



Quelle: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2013

**6 Bei der Ausgestaltung familienbewusster Maßnahmen achten die Unternehmen auf Bedarfsgerechtigkeit und Passgenauigkeit.**

Kosten und Nutzen familienbewusster Maßnahmen müssen ausbalanciert sein, damit ein Unternehmen nachhaltig erfolgreich sein kann. Voraussetzung hierfür ist, dass einerseits die Angebote den Wünschen und Bedürfnissen der Beschäftigten gerecht werden, um im Wettbewerb der Unternehmen um Fachkräfte als differenzierendes Argument bei der Personalgewinnung und -bindung zu überzeugen, andererseits müssen sie mit den wirtschaftlichen und organisatorischen Anforderungen der Leistungserstellung im Einklang stehen.

Unternehmen mit einem relativ großen Anteil von Frauen in der Belegschaft, aber auch unter den Führungskräften orientieren die Lage der Arbeitszeit relativ häufig an den Mitarbeiterwünschen und billigen den Betroffenen relativ häufig einen großen oder eher großen Einfluss bei der Festlegung der konkreten Arbeitszeiten zu (s. Tabelle 2). Dies gilt ebenso für Unternehmen, in denen viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Teilzeit beschäftigt sind und flexibel ihre Arbeitszeit gestalten können. Wo hingegen die Umstände der Leistungserstellung die Arbeitszeitplanung dominieren, zum Beispiel im Schichtbetrieb und der industriellen Fertigung, sind die Spielräume zur Gestaltung familienbewusster Arbeitszeiten zum Teil deutlich geringer.

**Tabelle 2: Belegschaftsstruktur und familienbewusste Arbeitszeiten**

Durchschnittlicher Anteil einer Belegschaftsgruppe in Unternehmenstypen mit unterschiedlichen Mitwirkungsmöglichkeiten in Prozent – 2012

	Unternehmen, in denen sich die Lage der Arbeitszeit für die Mehrheit der Beschäftigten überwiegend an deren Wünschen orientiert		Unternehmen, in denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen großen oder eher großen Einfluss bei der Festlegung der konkreten Arbeitszeiten haben	
	ja	Nein	Ja	Nein
Frauen	49,3	41,7	48,7	35,6
Weibliche Führungskräfte	30,2	26,3	30,8	21,6
Teilzeitkräfte	29,2	22,6	28,6	17,4
Beschäftigte mit flexiblen Arbeitszeiten	44,8	32,3	43,2	23,0
Beschäftigte in regelmäßiger Schichtarbeit	5,7	16,5	kein signifikanter Unterschied	

Lesehilfe: In Unternehmen, in denen sich die Lage der Arbeitszeit für die Mehrheit der Beschäftigten überwiegend an deren Wünschen orientiert, liegt der durchschnittliche Anteil von Frauen in der Belegschaft bei 49,3 Prozent. In den anderen Unternehmen, in denen betriebliche Erfordernisse überwiegend die Lage der Arbeitszeit bestimmen, ist er mit 41,7 Prozent signifikant kleiner.

Quelle: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2013

## 7 Bei lebensphasenorientierten Arbeitszeitmodellen existiert noch Ausbaupotenzial.

In der Mehrheit der Unternehmen werden die tatsächlichen Arbeitszeiten innerhalb einer relativ kurzen Vorlaufphase von einem Monat festgelegt (s. Abbildung 5). Lediglich in 18 Prozent der Unternehmen geschieht dies einen Monat oder länger im Voraus. Trotz des relativ großen Einflusses der Beschäftigten bei der Festlegung der konkreten Arbeitszeiten birgt die kurze Vorlaufphase die Gefahr, dass private Wünsche und Anforderungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Arbeitszeitplanung in den Hintergrund geraten können. Unternehmen sollten daher erstens überprüfen, ob und für wen die Organisation der Arbeitsprozesse nicht weitere Potenziale enthält, die tatsächlichen Arbeitszeiten länger im Voraus festzulegen. In diesem Zusammenhang ist zweitens sinnvoll, die Anforderungen und Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Erfahrung zu bringen, die aus ihrer gegenwärtigen beruflichen und privaten Lebenssituation entstehen.

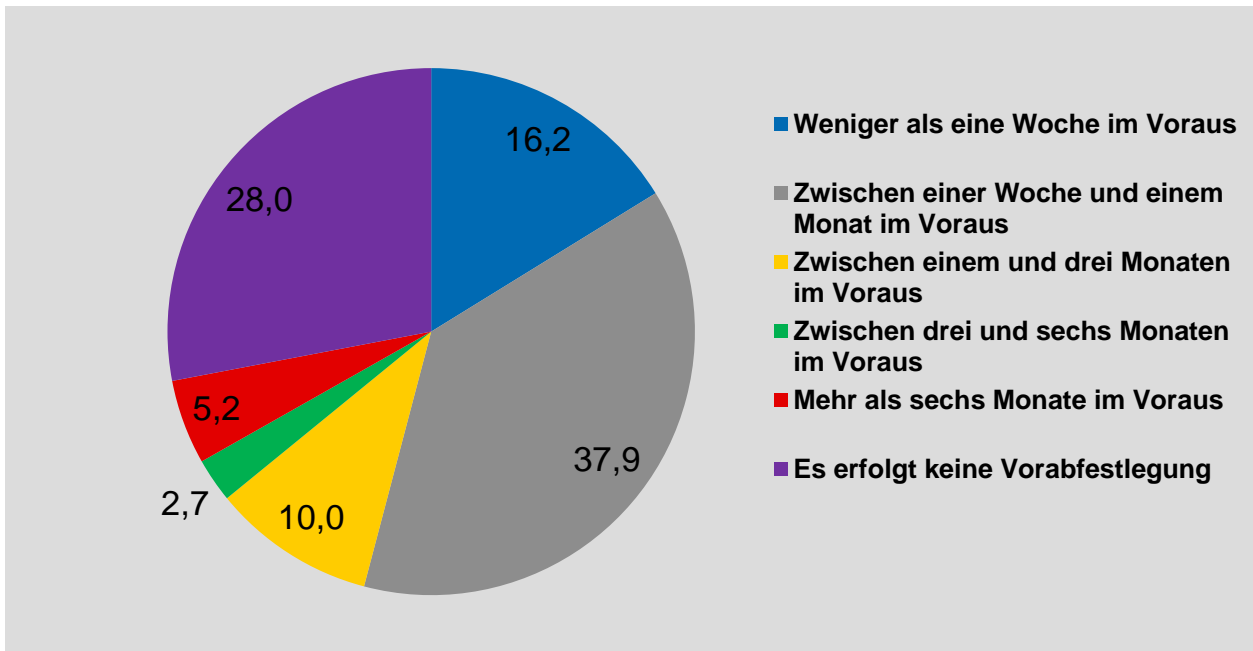
Eine lebensphasenorientierte und gleichzeitig organisationsgerechte Arbeitszeitplanung bietet die Chance auf eine Win-Win-Situation, von der sowohl Unternehmen als auch die Beschäftigten profitieren. Dies gilt gleichermaßen für die kurz- und mittelfristig Arbeitszeitplanung wie für die Arbeitszeitplanung über verschiedene Phasen der gesamten Erwerbsbiografie hinweg. In diesem Zusammenhang sollten Unternehmen, Sozialpartner und Gesetzgeber die Rahmenbe-



dingungen für lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle überprüfen, bei denen hierzulande noch ein großes Potenzial für eine zunehmende Verbreitung besteht.

**Abbildung 5: Zeitpunkt der Festlegung flexibler Arbeitszeiten**

Anteil der Unternehmen in Prozent - 2012



Quelle: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2013

## **Der Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2013**

Insgesamt nahmen im Sommer 2012 rund 1.550 Unternehmen an der online-Befragung zur Bedeutung und Verbreitung einer familienbewussten Personalpolitik im Rahmen des IW-Personalpanels teil. Die Ergebnisse wurden auf Basis einer 2x3-Matrix für zwei Sektoren (Industrie und Dienstleistungen) und drei Größenklassen (5-49, 50-249 sowie 250 und mehr Beschäftigte) für die gesamte Wirtschaft hochgerechnet. Die vorgestellten Befunde sind repräsentativ.