



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

ERFOLGSFAKTOR
FAMILIE

Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Expertise der Roland Berger GmbH im Rahmen des Unternehmensprogramms Erfolgsfaktor Familie

Zusammenfassung

Ein großer Teil der in Deutschland lebenden Eltern strebt das **Leitbild einer partnerschaftlichen Vereinbarkeit von Familie und Beruf** an, in deren Rahmen sich beide Partner die Familien- und Erwerbsarbeit gleichberechtigt teilen. Wunsch und Wirklichkeit liegen jedoch noch weit auseinander: Bei zwei Drittel der Eltern arbeitet ein Elternteil, meistens der Vater, weiterhin Vollzeit, während der andere Elternteil, in der Regel die Mutter, gar nicht oder höchstens 24 Stunden pro Woche berufstätig ist. Eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie mehr Zeitsouveränität für Frauen und Männer sind wichtige Voraussetzungen, um dem Wunsch der Eltern nach mehr Partnerschaftlichkeit Rechnung zu tragen. Sowohl im persönlichen Umfeld als auch in der Wirtschafts- und Arbeitswelt bietet die Digitalisierung Chancen für höhere Flexibilität und Zeitsouveränität im Alltag von Familien.

- > Im privaten Lebensumfeld wird es Familien in zunehmendem Maße ermöglicht, viele zeitaufwändige Anforderungen effizienter zu koordinieren. Hierfür lassen sich zahlreiche Beispiele anführen: vernetzte Kühlschränke, die die durchschnittliche Einkaufszeit von über fünf Stunden pro Woche und pro Familie reduzieren können; eine intelligente Verkehrssteuerung, die die 38 Stunden, die jeder Deutsche pro Jahr im Stau steht, zu verringern hilft; oder die Möglichkeit, Behördengänge von zu Hause aus zu erledigen.
- > In der Arbeitswelt führt vor allem die weite Verbreitung von mobilen Endgeräten und Laptops dazu, dass immer mehr Beschäftigte von überall auf der Welt auf relevante Arbeitsinhalte zugreifen können. Damit wandelt sich Arbeit von einem das Leben strukturierenden Element immer mehr zu einer freier gestaltbaren Option, die in hohem Maß selbstbestimmt sein und den Beschäftigten große Freiheiten bieten kann.
- > Digital unterstützte sowie zeitlich und örtlich flexible Arbeitsformen, im Folgenden "Home Office" genannt, sind heute nicht nur technisch machbar, sondern von vielen Unternehmen auch bereits erprobt.

Das verdeutlicht die positiven Effekte, die bereits heute aus der digital unterstützten Arbeit für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf entstehen – vor allem aber die noch auszuschöpfenden Potenziale:

- > Der wichtigste Grund für Unternehmen, Home Office anzubieten, ist die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf (95 Prozent).
- > Beschäftigte, die bereits jetzt mit der Hilfe von Computer und Internet zu Hause arbeiten, erklären zu 85 Prozent, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der eigenen Familie gut gelingt – gegenüber nur 33 Prozent derjenigen, die keine solche Möglichkeit haben.
- > Die Zeitersparnis durch mobile Arbeitsformen beträgt im Durchschnitt 4,4 h in der Woche; diese wird von 80 Prozent als Familienzeit genutzt. Von den Vätern geben über 40 Prozent an, dass sie dank (teilweiser Arbeit im) Home Office ihre berufstätige Partnerin entlasten können.
- > Vier von zehn Unternehmen in Deutschland halten eigenen Angaben zufolge Home-Office-Angebote vor. Der Bedarf an Home Office übersteigt aber das Angebot. Heute arbeiten nur 6 Prozent aller berufstätigen Eltern minderjähriger Kinder mit Hilfe digitaler Endgeräte und des

Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Internets (auch) zu Hause. Aber deutlich mehr, nämlich 25 Prozent, könnten sich eine solche Heimarbeit aufgrund ihrer Tätigkeit vorstellen.

- > Dies scheint auf den ersten Blick auch machbar, denn nur knapp ein Viertel der Unternehmen sehen überhaupt keine Home-Office-geeigneten Arbeitsplätze in ihrem Betrieb. Allerdings gibt es geringe weitere Ausbaupläne. Nur knapp ein Viertel der Unternehmen, die bereits Home Office anbieten, beabsichtigen, dies auszubauen. Von den Unternehmen, die bisher kein Home Office anbieten, beabsichtigen dies nur vier Prozent. Eine weitere Bremse ist die Informationspolitik der Unternehmen: Mehr als ein Drittel der Unternehmen informieren nicht aktiv, sondern nur auf Nachfrage über Möglichkeiten ortsflexiblen Arbeitens.
- > Das zentrale Hindernis für mehr Home-Office-Angebote ist die Unternehmenskultur. Über 50 Prozent der befragten Beschäftigten antworten, dies sei in ihrem Unternehmen einfach nicht üblich. Gleiches gibt für die befragten Unternehmen: Die Ablehnung der Arbeit im Home Office wird vor allem mit der Arbeitskultur begründet – Kosten und Technik spielen kaum eine Rolle. Auch stimmen 62 Prozent derselben Unternehmen der Aussage zu, dass sich die Produktivität ihrer Beschäftigten im Home Office sogar erhöhe.
- > Hauptursache ist die verbreitete Präsenzkultur. Klar ist, dass nicht in allen Berufsfeldern und Branchen das gleiche Maß an räumlicher und zeitlicher Flexibilität möglich ist. Unternehmen, die bislang kein Home Office anbieten, tun dies nach eigener Aussage vor allem deshalb, weil sie eine permanente Anwesenheit ihrer Angestellten am Arbeitsplatz für notwendig halten. Aber sie sagen auch, dass neben den objektiven Anforderungen der Arbeitsprozesse vor allem kulturelle Gründe dafür verantwortlich sind, dass sie ihren Beschäftigten keine Home-Office-Angebote unterbreiten.

Vereinbarkeit ist damit bereits heute der Haupttreiber für Home-Office-Angebote. Auf Grundlage der im Rahmen der vorliegenden Studie durchgeführten Befragungen unter Unternehmen und Beschäftigten wurden sechs Hauptansatzpunkte identifiziert, um die Potenziale der Digitalisierung für die Vereinbarkeit noch besser zu nutzen:

1. **Abbau von Vorbehalten gegen die praktische Machbarkeit** – Beispiele aus unterschiedlichen Branchen kommunizieren und ein klareres Bild von der Arbeit im Home Office entwickeln
2. **Förderung des notwendigen Kulturwandels** – Win-Win-Situation für Beschäftigte und Unternehmen verdeutlichen und Vorteilsübersetzung leisten
3. **Stärkung der Nachfrage** – Home Office bei Vätern und Müttern als karrierefrendliches Vereinbarkeitsinstrument und als Alternative zur Arbeit in geringfügiger Teilzeit positionieren
4. **Ausbau digital unterstützter mobiler Arbeitsformen** – neben der Fortsetzung des Ausbaus der Breitbandinfrastruktur sinnvolle und kostengünstige Übergangslösungen prüfen und Beteiligte über technische Anforderungen unterrichten
5. **Praktische Machbarkeit sicherstellen** – Konkrete Herausforderungen der Arbeit im Home Office identifizieren und gemeinsam bearbeiten
6. **Verständigung auf "guten Umgang" mit mobilem Arbeiten** – Mustervereinbarungen und Lösungen für die praktische Umsetzung im Alltag aufzeigen

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	2
1 Auswirkungen der Digitalisierung auf das Lebens- und Arbeitsumfeld von Familien	5
2 Wunsch und Wirklichkeit: Vorstellungen der Beschäftigten und Angebote der Unternehmen	10
2.1. Die Sicht der Unternehmen	10
2.2. Die Sicht der Beschäftigten	21
3 Sechs Handlungsleitlinien für mehr Vereinbarkeit durch die Arbeit im Home Office	29
3.1. Abbau von Vorbehalten gegen die praktische Machbarkeit	29
3.2. Förderung des notwendigen Kulturwandels	29
3.3. Stärkung der Nachfrage	30
3.4. Ausbau digital unterstützter mobiler Arbeitsformen	30
3.5. Praktische Machbarkeit sicherstellen	30
3.6. Verständigung auf "guten Umgang" mit mobilem Arbeiten	31

1. Auswirkungen der Digitalisierung auf das Lebens- und Arbeitsumfeld von Familien

Die fortschreitende Digitalisierung hält in allen Lebensbereichen Einzug und beeinflusst den Alltag der Familien in Deutschland. Sie ermöglicht einen Zugewinn an Zeit, Flexibilität und Lebensqualität – sowohl im Familien- als auch im Arbeitsleben. Denn Familien in Deutschland sind mit dem immer gleichen Konflikt konfrontiert: ausreichend Zeit für Verantwortung in der Familie **und** im Beruf aufzubringen. So stehen häufig Arbeitszeiten nicht im Einklang mit Öffnungszeiten von Ämtern und Arztpraxen, lange Wege und Staus im Berufsverkehr verkürzen die knappe Freizeit mit den Kindern oder zu betreuenden Angehörigen weiter, das Wochenende ist mit Einkauf und Haushaltsorganisation ausgefüllt, weil unter der Woche keine Zeit dafür bleibt.

Digitalisierung

Die Digitalisierung beschreibt den Wandel, der durch die Möglichkeit der elektronischen Speicherung und Weiterverarbeitung von Informationen ausgelöst wurde. Sie verursacht den größten gesellschaftlichen und ökonomischen Transformationsprozess seit Beginn der industriellen Revolution¹ und hat infolgedessen auch unmittelbare Auswirkungen auf die Arbeitswelt, "indem sie [...] den Zugang zu intelligenten Tools, Instrumenten, Automatisierungs-, Produktions- und Vernetzungstechnologien wie auch den Zugang zu global verteilten Informationen, Wissen, Kompetenzen, Ressourcen, Arbeitspartnern und Märkten erleichtert oder erst ermöglicht".²

1.1. Digitalisierung im Lebensumfeld

Die größten Potenziale für Erleichterungen im privaten Bereich bietet die Digitalisierung im Rahmen des sog. Smart Homes, des digital und intelligent vernetzten Haushalts der Zukunft. In diesem Haushalt übernehmen intelligente Haushaltsgeräte viele der Alltagsaufgaben. Intelligente Kühlschränke können beispielsweise nicht nur Rezeptvorschläge basierend auf den noch vorrätigen Lebensmitteln unterbreiten, sie können auch selbstständig neue Lebensmittel bestellen, die dann wiederum vom Supermarkt direkt nach Hause geliefert werden. Dies bedeutet eine deutliche Reduzierung der Zeit für Haushaltseinkäufe, die derzeit bei Familien in Deutschland durchschnittlich etwas über fünf Stunden pro Woche beträgt.³

Staus und der tägliche Straßenverkehr gehören ebenfalls zu den wichtigsten Zeitstressoren für Familien in Deutschland. Der Ausbau der Verkehrstelematik wird mittelfristig die Koordination des gesamten Verkehrs verbessern. In der Konsequenz wird der Verkehr schneller und sicherer werden, wodurch sich nicht nur die 38 Stunden, die Menschen in Deutschland jährlich durchschnittlich im Stau stehen, sondern insgesamt die jährlichen 114 Fahrstunden erheblich verringern werden.⁴

¹ Vgl. *Initiative D21 e. V.*, 2014: D21-Digital-Index 2014

² *MÜNCHNER KREIS*, 2013: Arbeit in der digitalen Welt - Zusammenfassung der Ergebnisse der AG1-Projektgruppe anlässlich des IT-Gipfel-Prozesses 2013

³ *Procher/Vance*, 2010: Who does the shopping? German time-use evidence, 1996-2009. *Transportation Research Record* 2357, S. 125 ff.

⁴ *Neue Osnabrücker Zeitung*, 2015: Stau, Kasse, Arzt: Wo warten die Deutschen am längsten? – abrufbar unter: <http://www.noz.de/deutschland-welt/gut-zu-wissen/artikel/544394/stau-kasse-arzt-wo-warten-die-deutschen-am-langsten>

Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Im Bereich Gesundheit wird der Alltag zukünftig noch stärker durch telemedizinische Anwendungen geprägt sein. Angesichts der Konzentration der Ärzte in urbanen Siedlungsräumen drohen vor allem in ländlichen Gebieten weite Anfahrtswege im Fall eines Arztbesuchs. Hinzu kommen die häufig langen Wartezeiten – im Jahr warten Menschen in Deutschland insgesamt knapp sieben Stunden bei ihren Arztbesuchen.⁵ Diese Wartezeiten lassen sich durch den Einsatz von Telemedizin reduzieren: Fachärzte können mithilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologie ortsunabhängig konsultiert werden.

Für die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf spielt auch der einfache Zugang zu haushaltsnahen Dienstleistungen eine wichtige Rolle. Zukünftig werden zuverlässige Haushaltshilfen anhand digitaler Plattformen leichter auffindbar und flexibler einsetzbar sein. Dies schafft neue Freiräume für Familien. Das BMFSFJ wird hierzu Anfang 2016 ein eigenes Infoportal "haushaltsnahe Dienstleistungen" starten.

Insgesamt ergibt sich aus der Digitalisierung des Alltags nicht nur ein erheblicher Zeitgewinn. Besonders entlastend wirkt das höhere Maß an zeitlicher Souveränität, weil digitale Anwendungen eine bessere Koordinierung zahlreicher Anforderungen des Alltagslebens ermöglichen.

1.2. Digitalisierung in der Arbeitswelt

Wirtschafts- und Arbeitswelt stehen vor einem radikalen Strukturwandel. Die Veränderungen im Rahmen der digitalen Transformation werden unter dem Schlagwort "Industrie 4.0" zusammengefasst. Diese Veränderungen erfassen alle Stufen der industriellen Wertschöpfung und erfordern weitreichende Anpassungen der Unternehmen an die Gegebenheiten der digitalen Ökonomie. Im Dienstleistungssektor verstärkt die Digitalisierung den Trend zur Wissensgesellschaft und die Bedeutung von Informationen als Treiber sich wandelnder Prozesse und neuer Geschäftsmodelle. Diese Umwälzungen, die sich auch in der Arbeitswelt zunehmend niederschlagen, bieten Vorteile sowohl für Unternehmen als auch für Beschäftigte, die von einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf profitieren.

Fortschreitende Vernetzung, zunehmende Nutzung digitaler Endgeräte und die ortsunabhängige Verfügbarkeit relevanter Informationen und Arbeitsinhalte prägen die digitalisierte Arbeitswelt. Virtuelle Projektteams, die von unterschiedlichen Orten aus Zugriff auf die Arbeitsinhalte haben und sich mithilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien digital koordinieren können, ermöglichen asynchrones Arbeiten. Dadurch wird in vielen Branchen und Berufszweigen die Bedeutung der Anwesenheit der Beschäftigten im Unternehmen reduziert, feste Arbeitszeiten verlieren ihren bisherigen Stellenwert.

Die Nutzung vernetzter Informations- und Kommunikationstechnologien bieten vor allem in den Branchen des Wissens- und Dienstleistungssektors große Chancen, die Arbeitsprozesse hinsichtlich zeitlicher, räumlicher und inhaltlicher Dimensionen zu entflechten – und sich damit zum einen an stetig ändernde Marktbedingungen und zum anderen an das Bedürfnis nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf anzupassen. Auch das produzierende Gewerbe kann von der mit digitaler Arbeit einhergehenden Flexibilisierung profitieren: So werden beispielsweise im Rahmen der sog. Industrie 4.0 zunehmend Aufgaben von Computern übernommen, deren Bedienung auch aus der Ferne erfolgen kann.

⁵ *Neue Osnabrücker Zeitung*, 2015: Stau, Kasse, Arzt: Wo warten die Deutschen am längsten? – abrufbar unter: <http://www.noz.de/deutschland-welt/gut-zu-wissen/artikel/544394/stau-kasse-arzt-wo-warten-die-deutschen-am-langsten>

Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Allerdings kann die Digitalisierung nicht in allen Berufsfeldern bzw. Branchen das gleiche Maß an räumlicher und zeitlicher Flexibilität ermöglichen. Dies gilt besonders für Präsenzberufe wie z. B. Pflege-, Wach- und Rettungspersonal sowie für Beschäftigte mit einem stark manuell geprägten Tätigkeitsprofil, wie beispielsweise im Handwerk. Auch in diesen Berufsfeldern ergeben sich zwar arbeitserleichternde Effekte durch eine bessere Vernetzung und eine damit einhergehende einfachere, schnellere und insgesamt effizientere Koordination. Beispielsweise in der Kranken- und Altenpflege lässt sich mithilfe digitaler Vernetzung der Koordinations- und Kommunikationsaufwand verringern; der mobile Zugriff auf relevante Arbeitsinhalte wie Schicht- oder Medikamentenpläne kann etwa die Abstimmung zwischen unterschiedlichen Schichten besser und effizienter gestalten. Dennoch wird sich insbesondere eine räumliche Flexibilisierung von Arbeit mit hohen manuellen Anteilen nicht umsetzen lassen.

In Berufsfeldern hingegen, die stark durch Wissens- und Dokumentenmanagement geprägt sind, bieten sich zunehmend mehr Chancen, die Arbeit in örtlicher und zeitlicher Hinsicht flexibler zu gestalten. Damit wandelt sich Arbeit von einem das Leben strukturierenden Element hin zu einer freier gestaltbaren Option, die in hohem Maß selbstbestimmt sein und den Beschäftigten große Freiheiten bieten kann.

Im Folgenden werden solche zeitlich sowie örtlich flexiblen Arbeitsformen von der ausschließlich heimbasierten über die alternierende Telearbeit bis hin zu sog. mobiler Arbeit unter Verwendung digitaler Endgeräte (z. B. Laptops) unter dem allgemeinen Begriff "Home Office" zusammengefasst.

Home Office

Die sog. Telearbeit hat sich seit den Siebzigerjahren zunehmend etabliert, entweder als heimbasierte Telearbeit, die ausschließlich aus dem heimischen Büro erfolgt, oder in Form der alternierenden Telearbeit, die zu festgelegten Anteilen vom Betrieb und von zu Hause aus erfolgt. Beiden gemein ist ein fest installierter Computerarbeitsplatz in der heimischen Wohnung. In den vergangenen Jahren nimmt das sog. mobile Arbeiten zu, eine durch ein mobiles Endgerät (z. B. durch einen Laptop) digital unterstützte und damit zeitlich sowie vor allem örtlich flexible Arbeitsform, die im Gegensatz zur Telearbeit nicht an den festgelegten Heimarbeitsplatz gebunden ist.

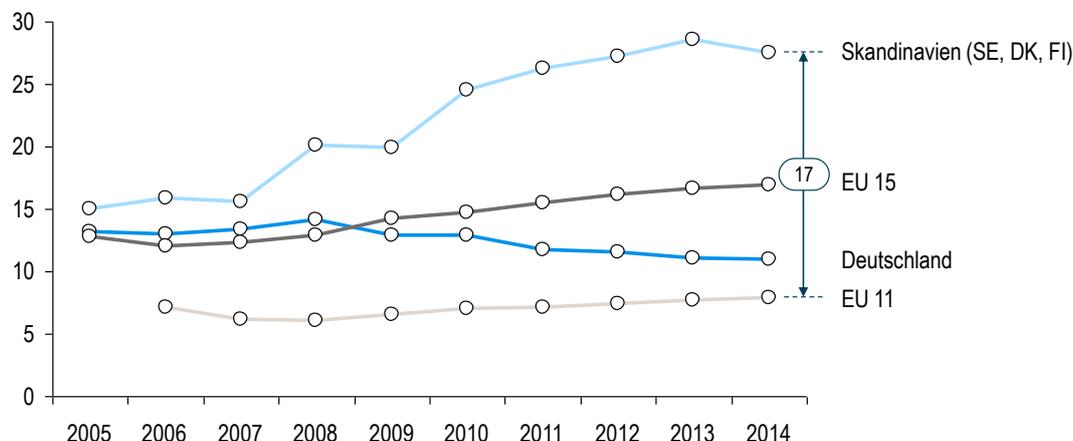
Cloud Working

Cloud Working meint das Arbeiten mit Programmen, die ihre Daten nicht auf dem Endgerät, sondern in einem Rechenzentrum speichern. Dies ermöglicht einerseits den orts- und zeitunabhängigen Zugriff auf die Daten und andererseits das Zusammenarbeiten mehrerer Personen in einer Datei oder einem Programm. Cloud Working ist zwar keine notwendige Bedingung für Home Office, erleichtert es jedoch.

Trotz der Vorteile, die örtlich und zeitlich flexible Arbeitsformen für Beschäftigte und Unternehmen bieten, ist die Nutzung digital unterstützter Arbeitsmodelle in Deutschland im europäischen Vergleich nicht weit verbreitet. Abbildung 1 zeigt die Entwicklung des Anteils der Erwerbstätigen, die manchmal oder für gewöhnlich im Home Office arbeiten, im Vergleich zu den westeuropäischen EU-Ländern (EU 15), den mittel- und osteuropäischen Ländern (EU 11) sowie den skandinavischen EU-Ländern (Schweden, Dänemark, Finnland).

Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Abbildung 1: Anteil der Erwerbstätigen, die vom Home Office aus arbeiten, im EU-Vergleich [in Prozent]



Quellen: Eurostat, Roland Berger

Mit Blick auf die Situation im Jahr 2014 zeigt sich, dass in Deutschland mit nur 11 Prozent ein deutlich geringerer Anteil der Beschäftigten im Home Office arbeitet als in den westeuropäischen EU-Ländern (17 Prozent) oder den EU-Mitgliedern in Skandinavien (27,5 Prozent). Nur in Mittel- und Osteuropa arbeiten mit 7,9 Prozent weniger Beschäftigte im Home Office. Ein Vergleich der zeitlichen Entwicklung zeigt: Während in allen betrachteten Ländergruppen der Anteil der Beschäftigten, die im Home Office arbeiten, angestiegen ist, hat Deutschland diesbezüglich eine rückläufige Entwicklung verzeichnet: Zwischen 2005 und 2008 hat dieser Anteil leicht zugenommen, ist aber seit 2008 von 14,1 Prozent auf 11 Prozent gesunken.⁶ Eine andere Entwicklung ist beispielsweise in den Niederlanden zu beobachten: Dort haben Angestellte, die in einem Unternehmen mit mehr als zehn Personen beschäftigt sind, seit Juli 2015 sogar einen Rechtsanspruch auf einen Tag Arbeit im Home Office pro Arbeitswoche.⁷

Zu den Gründen für den vergleichsweise niedrigen bzw. sinkenden Anteil der deutschen Beschäftigten, die im Home Office arbeiten, gibt es derzeit keine vergleichenden Studien. Strukturelle Gründe wie der Anteil hochqualifizierter Tätigkeiten oder die Industrialisierungsdichte scheinen als Begründungen auszuschließen, da sich diese Werte im betrachteten Zeitraum kaum verändert haben und vor allem im Vergleich mit Skandinavien keine hinreichende Erklärung für den großen Unterschied bezüglich der Arbeit im Home Office bieten.⁸

Ein Grund könnte das Bedürfnis der Beschäftigten in Deutschland sein, von zu Hause aus zu arbeiten. Knapp 50 Prozent der Erwerbsfähigen gaben 2011 in einer Befragung an, dass sie gerne von zu Hause oder von einem anderen Ort als dem Büro aus arbeiten möchten.⁹ Damit liegt Deutschland knapp über

⁶ Eurostat

⁷ *WirtschaftsWoche*, 2015: Niederländer haben ein Recht auf Heimarbeit – abrufbar unter: <http://www.wiwo.de/erfolg/beruf/homeoffice-niederlaender-haben-ein-recht-auf-heimarbeit/11638898.html>

⁸ Siehe hierzu auch *Brenke*, 2014: DIW Wochenbericht Nr. 8.2014, Heimarbeit: Immer weniger Menschen in Deutschland gehen ihrem Beruf von zu Hause aus nach, S. 135 f.

⁹ Ipsos, 2012: Global@dvisor Studie – Telearbeit

Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf

dem Durchschnitt der G7-Staaten (48 Prozent),¹⁰ sodass die Nachfrage als alleinige Erklärung für die verhältnismäßig niedrige Home-Office-Nutzung in Deutschland nicht in Betracht kommt.

1.3. Digitalisierung und Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Digitalisierung und die damit verbundene mögliche Flexibilisierung fördern die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Klassische Arbeitsmodelle sahen meist eine feste Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben vor und basierten auf einer Präsenz im Unternehmen innerhalb fester Zeiten – klassischerweise von 9 bis 17 Uhr. Im Gegensatz dazu ermöglichen auf digitaler Vernetzung basierende Arbeitsmodelle eine größere Unabhängigkeit von einem festen Arbeitsort sowie eine höhere Selbstorganisation der Arbeitszeit. So entstehen Gestaltungsräume, um Privat- und Arbeitsleben besser aufeinander abstimmen und gleichzeitig Zeit sparen zu können. Beispielsweise können Eltern nachmittags ihre Kinder abholen und später im Home Office weiterarbeiten und dabei Wege- und Rüstzeiten sparen – mit messbarer Wirkung.

So zeigt sich unter denjenigen, die Home Office bereits nutzen, dass deren durchschnittliche Zeitersparnis bei 4,4 Stunden pro Woche liegt.¹¹ Ganz unabhängig von der Intensität der Home-Office-Nutzung nutzen 80 Prozent der Eltern mit minderjährigen Kindern diese frei werdende Zeit für die Familie, 71 Prozent zur Haushaltsführung, 52 Prozent für private Interessen sowie 32 Prozent für die Entlastung ihrer berufstätigen Partnerinnen und Partner. Zusätzlich schaffen digital unterstützte Arbeitsformen auch Flexibilität für die Vereinbarkeit von Beruf und der Pflege von Angehörigen.

Zwar können digital unterstützte Arbeitsformen Familien dabei helfen, die zeitaufwändigen Anforderungen des Alltagslebens besser zu koordinieren. Klar ist aber auch: Dies kann nur dann gelingen, wenn Beschäftigte in ihrer Zeit im Home Office nicht zeitgleich Betreuungsverpflichtungen haben – auch im Home Office gelten professionelle Standards wie Erreichbarkeit und ungeteilte Konzentration auf die berufliche Aufgabe. Das noch immer existierende Bild vom im Home Office arbeitenden Elternteil mit dem Baby auf dem Schoß am Laptop ist nicht nur völlig unrealistisch, sondern schürt auch Vorurteile bei den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern, wonach zu Hause nicht gearbeitet wird. Home Office kann also keineswegs fehlende Betreuungsangebote ersetzen, aber – ausgehend von den aktuellen Erwerbsverhältnissen in Familien – ermöglicht es:

- > Beiden Eltern, einen früheren oder umfänglicheren Wiedereinstieg in den Beruf in oder nach der Elternzeit zu vollziehen
- > Beiden Eltern, ihrem Wunsch nachzukommen, mehr Zeit für die Familie zu haben
- > Beiden Eltern, eine karrierefremdliche Alternative zur oder die Aufstockung des Umfangs der Teilzeit zu etablieren

Angesichts der Erleichterungen, die digital unterstützte Arbeitsformen gerade für Eltern mit Kindern mit sich bringen, sind Home-Office-Angebote ein zentraler Treiber für eine gelebte Kultur von partnerschaftlicher Vereinbarkeit.

¹⁰ Ipsos, 2012: Global@dvisor Studie – Telearbeit

¹¹ Befragungsergebnisse, auf die in dieser Studie verwiesen wird, beziehen sich vorbehaltlich anders lautender Angaben auf die für diese Studie von der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) durchgeführte repräsentative Befragung von Unternehmen in Deutschland oder auf die für das BMFSFJ vom Institut für Demoskopie (IfD) Allensbach durchgeführte repräsentative Befragung berufstätiger Eltern mit minderjährigen Kindern im Haushalt, die im Home Office arbeiten oder sich dies vorstellen könnten.

2. Wunsch und Wirklichkeit: Vorstellungen der Beschäftigten und Angebote der Unternehmen

Unternehmen und Beschäftigte verbinden unterschiedliche Vorstellungen und Hoffnungen mit digital unterstützten flexiblen Arbeitsformen. Um ein repräsentatives Bild zu erhalten, hat die Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) im August und September 2015 eine repräsentative Befragung der Unternehmen in Deutschland durchgeführt. Befragt wurden 300 Unternehmen aller Branchen und Größen sowie aus allen Regionen Deutschlands. Im September und Oktober 2015 befragte das Institut für Demoskopie Allensbach eine repräsentative Auswahl von Müttern und Vätern mit minderjährigen Kindern im Haushalt. Die 284 Befragten arbeiteten entweder schon mit der Hilfe von Computer und Internet von zu Hause aus oder konnten sich eine solche Arbeit aufgrund ihrer Tätigkeit vorstellen.

2.1. Die Sicht der Unternehmen

2.1.1. Wachsendes Angebot digital unterstützter flexibler Arbeitsmodelle

Vier von zehn Unternehmen bieten ihren Beschäftigten bereits digital unterstützte flexible Arbeitsformen an. 2003 bot noch nicht einmal jedes zehnte Unternehmen seinen Angestellten Telearbeit an (7,8 Prozent).¹² Diese Verfünfachung des Angebots basiert auf den veränderten Wünschen der Beschäftigten, den neuen technischen Möglichkeiten und der sich wandelnden Arbeitskultur.

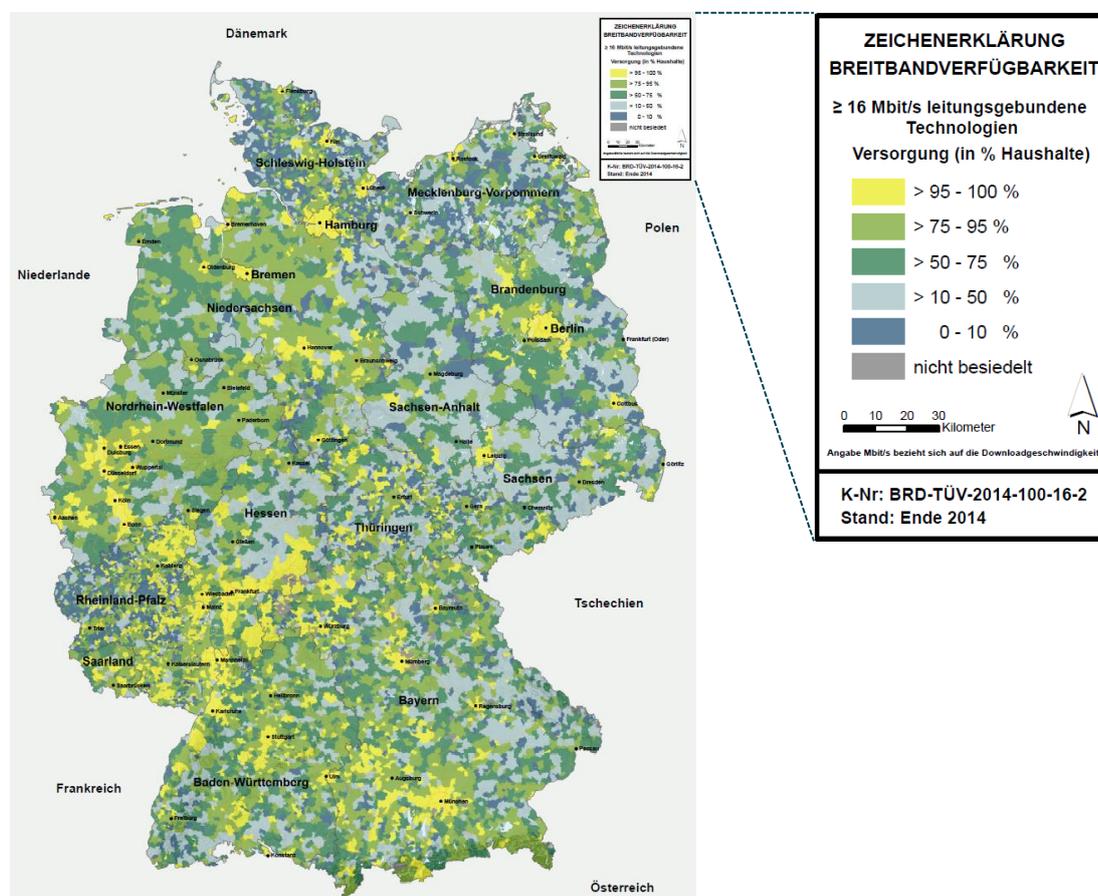
Beschäftigte, insbesondere die jüngere und mittlere Generation, wünschen sich, Familie und Beruf miteinander zu vereinbaren und in partnerschaftlicher Aufgabenteilung leben zu können. Die damit einhergehende zunehmende Wichtigkeit der Familienfreundlichkeit von Unternehmen für deren Attraktivität auf dem Bewerbermarkt hat viele Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber zu einem Umdenken bewogen, zumal der Fachkräftemangel sie vor weitere Herausforderungen stellt.

Die Digitalisierung als globaler Megatrend hat in den letzten Jahren bereits an Fahrt aufgenommen und wird in den nächsten Jahren eine noch höhere Bedeutung gewinnen. Dies betrifft vor allem die Grundvoraussetzung digital unterstützter flexibler Arbeitsformen: die Infrastruktur. Immer mehr Unternehmen und Haushalte verfügen über leistungsfähige Breitbandanschlüsse, ebenso gewährt das mobile Internet Unternehmen wie Beschäftigten ein ungekanntes Maß an örtlicher Flexibilität. Derzeit bestehen jedoch noch erhebliche Unterschiede zwischen ländlichen, halbstädtischen und städtischen Regionen. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Mobilfunkabdeckung.

¹² *BMFSFJ*, 2014: Mit Home-Office-Modellen Familie und Beruf gut vereinbaren – Fakten, Vorteile, Herausforderungen, Tipps, S. 4

Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Abbildung 2: Verfügbarkeit von Breitbandanschlüssen mit 16 Mbit/s oder mehr



Quelle: Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur

Parallel zum Ausbau von Breitband und mobilem Internet wurden und werden Endgeräte und Anwendungen entwickelt, die die weitgehend ortsunabhängige Erledigung von Aufgaben und die Zusammenarbeit im Team ermöglichen.

Die technischen Innovationen und die veränderten Wünsche der Angestellten führen in der Konsequenz zu einer sich wandelnden Arbeitskultur. Trotz des positiven Trends zeigen die Zahlen auch, dass dieser Wandel noch nicht bei allen Unternehmen vollzogen wurde: Sechs von zehn Unternehmen bieten ihren Beschäftigten noch keine digital unterstützten flexiblen Arbeitsformen an.

2.1.2. Höheres Angebot in städtischen Regionen

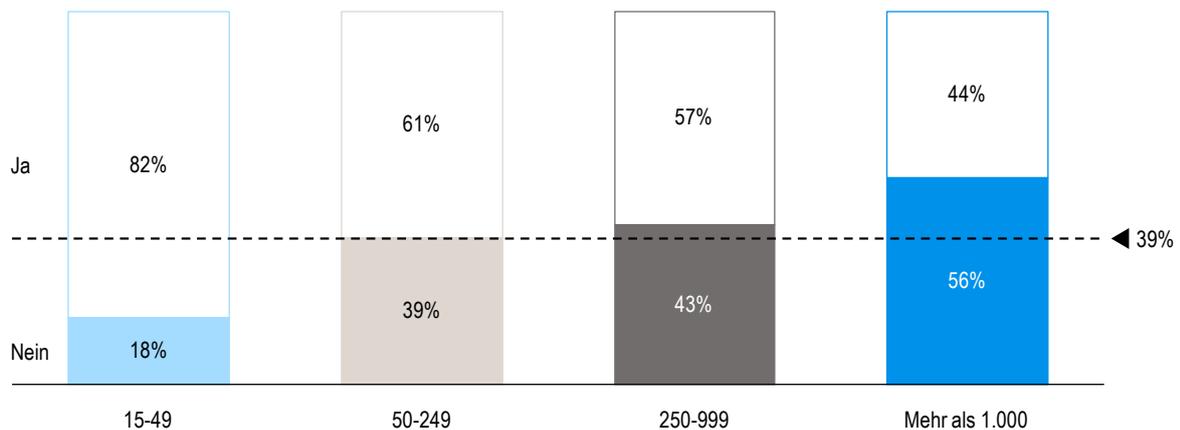
Die derzeit noch erheblichen Unterschiede zwischen der Bandbreite der Internetanschlüsse in ländlichen, halbstädtischen und städtischen Regionen verhindern teilweise die Bereitstellung von Home-Office-Angeboten. Während für Beschäftigte geringe Bandbreiten weniger ein Problem für die Arbeit aus dem Home Office darstellen – so auch die Selbsteinschätzung der befragten Beschäftigten – bereitet dies den Unternehmen größere Schwierigkeiten, da sie zusätzlich zu sonstigen internetbasierten Prozessen den Zugriff aller aus dem Home Office arbeitenden Angestellten gewährleisten müssen.

2.1.3. Höheres Angebot in großen Unternehmen

Mit zunehmender Beschäftigtenzahl steigt auch das Angebot an digital unterstützten flexiblen Arbeitsformen. Mehr als acht von zehn Unternehmen mit 15 bis 49 Angestellten verfügen über kein entsprechendes Angebot. Bei Unternehmen, die 1.000 oder mehr Personen beschäftigen, sind demgegenüber die Unternehmen in der Mehrheit, die ihren Angestellten digital unterstützte flexible Arbeitsformen anbieten (56 Prozent).

Abbildung 3: Angebot digital unterstützter örtlich flexibler Arbeitsformen

Bietet Ihr Unternehmen seinen Beschäftigten digital unterstützte örtlich flexible Arbeitsformen, wie beispielsweise Home Office, Telearbeit oder mobiles Arbeiten, an?¹⁾



1) Die ausgewiesenen Werte wurden gerundet, die Grafiken basieren auf den exakten Werten

Quellen: Roland Berger, GfK

Die Gründe hierfür können vielschichtig sein: Zum einen finden sich unter kleinen Unternehmen viele mit einem stark manuell geprägten Tätigkeitsprofil, wie beispielsweise Handwerksbetriebe. Zum anderen fallen die Investitionskosten, derer es bedarf, um im Unternehmen überhaupt die nötige Infrastruktur für die Arbeit aus dem Home Office zu schaffen, für kleinere Unternehmen stärker ins Gewicht als für größere, weil letztere in der Regel bereits über umfassende IT-Infrastrukturen verfügen.

2.1.4. Leicht verbesserte zeitliche Flexibilität durch Home Office

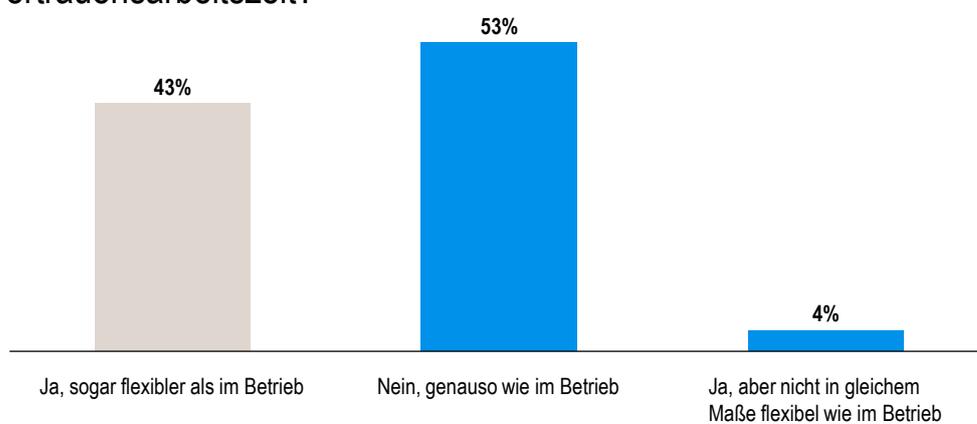
Die Möglichkeit zur Arbeit im Home Office geht in der überwiegenden Zahl der Fälle nicht mit erhöhter zeitlicher Flexibilität gegenüber der Arbeit im Betrieb vor Ort einher: Nur knapp 43 Prozent der Unternehmen, die derzeit ihren Beschäftigten digital unterstützte flexible Arbeitsformen anbieten, ermöglichen ihren Beschäftigten zugleich mit der örtlichen Flexibilität eine flexiblere Einteilung ihrer Arbeitszeit. Wenn jedoch etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen (53 Prozent) angeben, dass die gleichen Arbeitszeitregelungen wie im Betrieb gelten, bedeutet dies nicht, dass Beschäftigte starre Arbeits- und Erreichbarkeitszeiten auch außerhalb des Betriebs haben. Vielmehr muss berücksichtigt werden, dass Unternehmen sich bereits jetzt mehrheitlich flexibler Arbeitszeitregelungen, wie z. B.

Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Arbeitszeitkonten, Gleitzeitregelungen oder Vertrauensarbeitszeit, bedienen.¹³ In einem Unternehmen, das auf Vertrauensarbeitszeit setzt, besteht folglich keine Notwendigkeit einer gesonderten Regelung für Angestellte, die gelegentlich oder gänzlich von digital unterstützten örtlich flexiblen Arbeitsformen Gebrauch machen.

Abbildung 4: Zeitliche Flexibilität bei den angebotenen örtlich flexiblen Arbeitsformen

Gelten in Ihrem Unternehmen für die Arbeit von zu Hause bzw. unterwegs andere Arbeitszeitregelungen, z.B. bei Arbeitszeitkonten, Gleitzeitregelungen oder Vertrauensarbeitszeit?¹⁾



1) Die ausgewiesenen Werte wurden gerundet, die Grafiken basieren auf den exakten Werten

Quellen: Roland Berger, GfK

Digital unterstützte flexible Arbeitsformen entfalten nur dann ihre Vorteile nachhaltig und erleichtern insbesondere die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wenn zeitliche und örtliche Flexibilität miteinander Hand in Hand gehen.

2.1.5. Geringe Standardisierung der Angebote und Prozesse

Knapp die Hälfte der Unternehmen, die ihren Beschäftigten digital unterstützte flexible Arbeitsformen anbieten, verfügt über entsprechende Betriebsvereinbarungen oder vergleichbare betriebsweite Regelungen, wobei evidente Unterschiede zwischen den verschiedenen Unternehmensgrößen bestehen: Nur ein Fünftel der Unternehmen mit 15 bis 49 Beschäftigten verfügt über eine betriebsweite Regelung, während in sieben von zehn Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten eine derartige Regelung getroffen wurde. Die großen Unternehmen verfügen meist über standardisierte Verfahren, klar definierte Zuständigkeiten sowie betriebsweit einheitliche Vorgehensweisen. Dementsprechend bestehen betriebsweite Vorgaben, wie digital unterstützte Arbeitsformen gegenüber den Angestellten zu kommunizieren, deren Bedarf zu ermitteln und wem die Nutzung einzuräumen ist.

Der Umkehrschluss für Unternehmen, die bisher keine betriebsweite Regelung getroffen haben, kann jedoch nicht sein, dass es hier keinerlei Regelung gibt. In kleinen Unternehmen mit weniger als 50 Angestellten zeichnet sich regelmäßig ein anderes Bild: Die Geschäftsführung kennt in vielen dieser

¹³ BMFSFJ, 2013: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2013, S. 15

Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Betriebe noch alle Angestellten persönlich mitsamt ihrer familiären Situation und ihren individuellen Bedürfnissen. Folglich setzt man statt einheitlicher Verfahren und betriebsweiter Regelungen eher auf persönliche Gespräche und auf maßgeschneiderte Vereinbarungen. Wie formalisiert dieser Prozess abläuft, kann nur vermutet werden. Unternehmen mittlerer Größe hingegen befinden sich häufig in einem Dilemma: Sie sind zu groß, um in der Geschäftsleitung die Bedürfnisse aller Beschäftigten zu kennen, und zu klein, um über standardisierte Verfahren und betriebsweit einheitliche Angebote zu verfügen.

2.1.6. Wenig aktive Kommunikation bestehender Angebote

Die Unternehmen kommunizieren ihre Angebote digital unterstützter flexibler Arbeitsformen eher restriktiv: Mehr als ein Drittel der Unternehmen informieren nur auf Nachfrage (36 Prozent) und immerhin knapp vier von zehn Unternehmen informieren aktiv in persönlichen Gesprächen (39 Prozent). Viele Unternehmen scheinen entweder von den Vorteilen des Home Office noch nicht gänzlich überzeugt zu sein oder fürchten eine zu hohe Nachfrage, die dann an organisatorische Grenzen gerät. Und: Zu werbliches Auftreten könnte möglicherweise zu betrieblichen Spannungen zwischen denjenigen Beschäftigten führen, die Home-Office Angebote wahrnehmen können (z. B. in der Verwaltung), und denjenigen, die diese aufgrund ihres spezifischen Tätigkeitsprofils vielleicht nicht wahrnehmen können (z. B. in der Produktion).

Dass aber die aktive Information der Beschäftigten über vom Unternehmen angebotene digital unterstützte flexible Arbeitsformen wichtig ist, zeigen auch die Ergebnisse der Befragung von Beschäftigten: Nur ein knappes Viertel der befragten Eltern, die sich die Arbeit im Home Office vorstellen können, wurde bereits von ihren Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern über bestehende Möglichkeiten informiert – gleichzeitig wünschen sich mehr als vier von fünf von ihnen solche Informationen.

2.1.7. Vereinbarkeit als die Motivation für Home-Office-Angebote

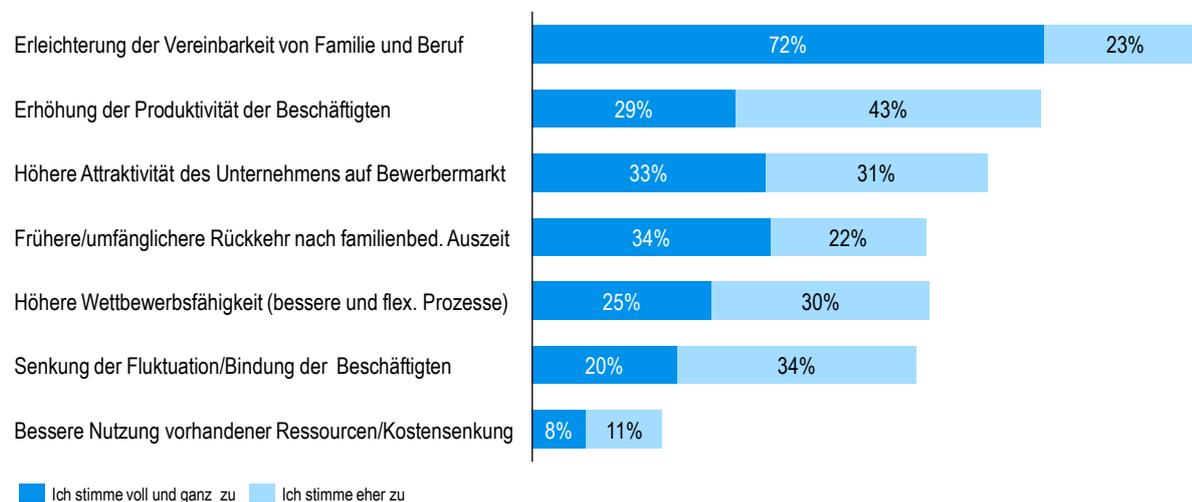
Die Beweggründe für Unternehmen, ihren Beschäftigten digital unterstützte flexible Arbeitsformen anzubieten, haben sich in den letzten Jahren stark gewandelt. 2008 gaben bei einer Befragung noch 59 Prozent der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber an, dass Kosteneinsparungen der wichtigste Vorteil von Home-Office-Modellen sind.¹⁴ Aktuell geben nur 19 Prozent der Unternehmen mit digital unterstützten flexiblen Arbeitsformen an, dass die bessere Nutzung von Ressourcen und Kosteneinsparungen überhaupt ein Beweggrund sind. Selbst bei Unternehmen, die keine solchen Arbeitsformen für ihre Beschäftigten vorhalten, erachten lediglich 32 Prozent die technische Ausstattung ihrer Beschäftigten als zu teuer. Eine maßgebliche Ursache für diesen Bedeutungsverlust sind die gesunkenen Preise für Internet und Telefonie sowie für Hard- und Software. Insgesamt überwiegen für Unternehmen mittlerweile bei digital unterstützten flexiblen Arbeitsformen die betrieblichen Mehrwerte deutlich die Kosten.

¹⁴ *BMFSFJ*, 2014: Mit Home-Office-Modellen Familie und Beruf gut vereinbaren – Fakten, Vorteile, Herausforderungen, Tipps, S. 5

Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Abbildung 5: Gründe der Unternehmen für das Angebot zur Arbeit im Home Office

Aus welchem Grund bietet Ihr Unternehmen Arbeit im Home Office an?¹⁾



1) Die ausgewiesenen Werte wurden gerundet, die Grafiken basieren auf den exakten Werten

Quellen: Roland Berger, GfK

Der mit Abstand wichtigste Grund für fast alle Unternehmen (95 Prozent), ihren Beschäftigten digital unterstützte flexible Arbeitsformen anzubieten, ist heutzutage die Erleichterung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Damit reagieren sie zum einen auf den entsprechend artikulierten Bedarf der Beschäftigten, realisieren aber zum anderen auch die mit einer besseren Vereinbarkeit einhergehenden Vorteile wie schnelleren Wiedereinstieg, weniger Fehlzeiten und höhere Motivation. Vereinbarkeit ist damit einer der Haupttreiber für mobiles Arbeiten.

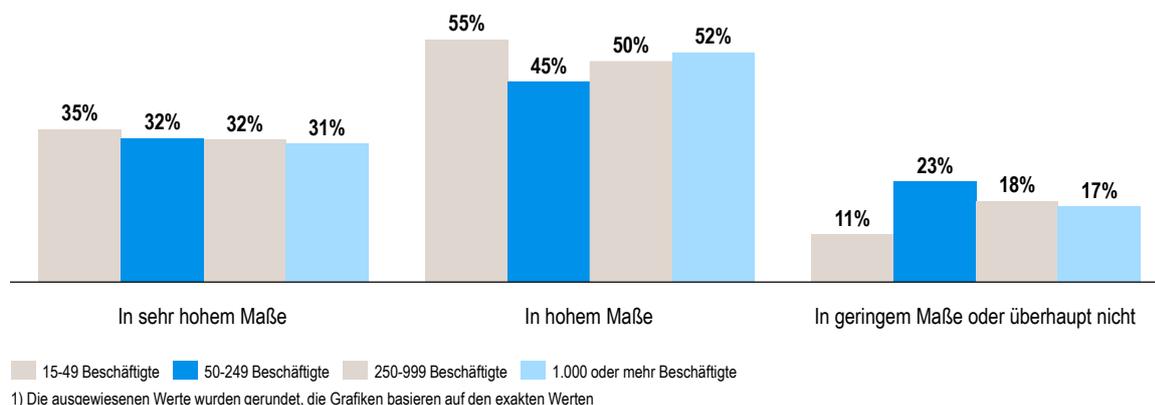
Dies spiegelt sich ebenfalls in den Ergebnissen der Frage wider, wer von digital unterstützten flexiblen Arbeitsformen im jeweiligen Unternehmen profitieren kann: Eine deutliche Mehrheit bietet nur seinen Angestellten mit familiären Verpflichtungen digital unterstützte flexible Arbeitsformen an (55 Prozent).

Aus Sicht nahezu aller Unternehmen erleichtern ihre Home-Office-Angebote die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in sehr hohem oder hohem Maße (82 Prozent). Diese Einschätzung fällt nahezu unabhängig von der Unternehmensgröße aus: Unternehmen mit 15 bis 49 Angestellten sahen die größte Erleichterung (89 Prozent), bei Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten fiel der Wert am geringsten aus (78 Prozent).

Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Abbildung 6: Erleichterung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch Home Office

Wie sehr erleichtern digital unterstützte flexible Arbeitsformen aus Ihrer Sicht die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. die Vereinbarkeit von Familie und Pflege?¹⁾



Quellen: Roland Berger, GfK

Unternehmen, die digital unterstützte flexible Arbeitsformen anbieten, sind im Gegensatz zu Unternehmen, die ihren Angestellten solche Angebote nicht unterbreiten, mehrheitlich von der Produktivitätssteigerung ihrer Beschäftigten überzeugt (72 Prozent). Die Unternehmen sehen außerdem weitere Vorteile: Digital unterstützte flexible Arbeitsformen helfen den Unternehmen bei der Bekämpfung des Fachkräftemangels, indem sie ihre Attraktivität auf dem Bewerbermarkt erhöhen und ihre Beschäftigten langfristig an ihr Unternehmen binden.¹⁵

2.1.8. Unternehmenskultur als Begründung für fehlende Angebote

Bedenkt man, dass 2008 bei einer Befragung noch 59 Prozent der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber angaben, dass Kosteneinsparungen der wichtigste Vorteil von Home-Office-Modellen sind, überrascht es umso mehr, dass selbst bei Unternehmen, die keine solchen Arbeitsformen für ihre Beschäftigten vorhalten, lediglich 32 Prozent die technische Ausstattung ihrer Beschäftigten als zu teuer erachten. Stattdessen werden fehlende Angebote vor allem mit der Arbeitskultur begründet. Mehr als die Hälfte aller Unternehmen (54 Prozent) und fast neun von zehn Unternehmen (88 Prozent), die ihren Angestellten keine digital unterstützten flexiblen Arbeitsformen anbieten, fordern von ihren Beschäftigten eine permanente persönliche Anwesenheit im Unternehmen. Auch alle weiteren Gründe stehen in engem Zusammenhang mit der von den Unternehmen geforderten permanenten persönlichen Gegenwart im Unternehmen:

- > Drei Viertel der Unternehmen sagen, dass die nötigen Ressourcen nur in ihrem Unternehmen verfügbar sind.
- > Knapp zwei Drittel stört, dass die Angestellten nicht jederzeit ansprechbar wären, weshalb sie davon absehen, ihren Beschäftigten digital unterstützte flexible Arbeitsformen zu ermöglichen.
- > Mehr als sechs von zehn Unternehmen vermuten außerdem, dass mangels täglicher persönlicher Kommunikation die Produktivität ihrer Angestellten sinkt.

¹⁵ BMFSFJ, 2014: Mit Home-Office-Modellen Familie und Beruf gut vereinbaren – Fakten, Vorteile, Herausforderungen, Tipps, S. 5

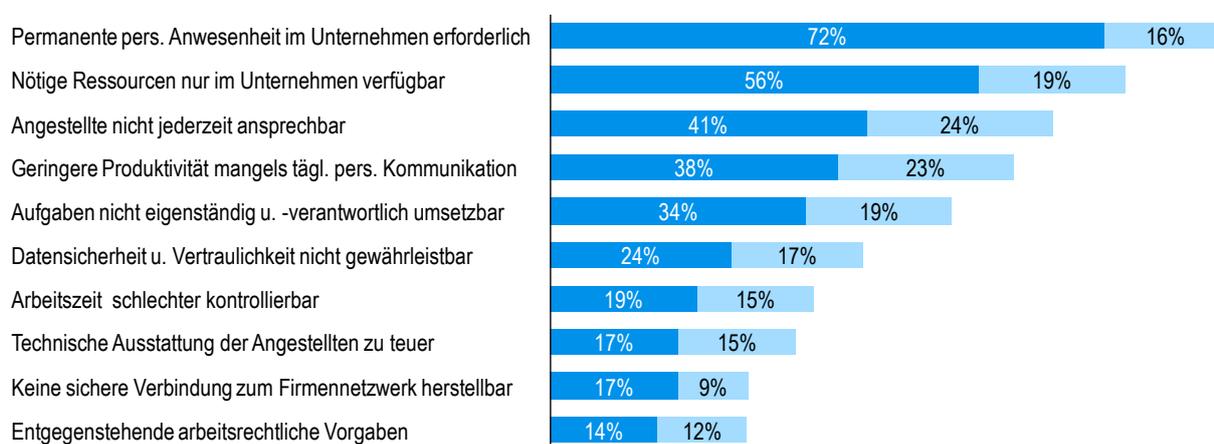
Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf

- > Mehr als die Hälfte der Unternehmen vertreten außerdem den Standpunkt, dass die Aufgaben nicht eigenständig und -verantwortlich erledigt werden können.

Inwiefern diese Gründe, insbesondere die Erforderlichkeit einer permanenten persönlichen Anwesenheit, auf den einzelnen Arbeitsplatz objektiv zutreffen, wird von vielen Unternehmen noch zu wenig hinterfragt. Damit einher geht die Frage, wonach Unternehmen die Arbeitsleistung ihrer Angestellten bewerten: Der Wandel von der anwesenheitsbasierten hin zu einer ergebnisbasierten Arbeitsbewertung steht noch am Anfang und könnte – getrieben von der Digitalisierung der Arbeitswelt – die zurzeit vorherrschende Kultur der permanenten persönlichen Anwesenheit mittel- bis langfristig verändern.

Abbildung 7: Gründe der Unternehmen für das fehlende Angebot zur Arbeit im Home Office

Aus welchen Gründen bietet Ihr Unternehmen keine digital unterstützten örtlich flexiblen Arbeitsformen an?¹⁾



■ Ich stimme voll und ganz zu ■ Ich stimme eher zu

1) Die ausgewiesenen Werte wurden gerundet, die Grafiken basieren auf den exakten Werten

Quellen: Roland Berger, GfK

Gründe wie eine nicht zu gewährleistende Datensicherheit und Vertraulichkeit von Dokumenten (41 Prozent) oder entgegenstehende arbeitsrechtliche Vorgaben (26 Prozent) wiegen deutlich weniger schwer. Ebenso werden die ggf. schlechter zu kontrollierende Arbeitszeit nur von knapp einem Drittel (34 Prozent) und die Unmöglichkeit, von außen eine sichere Verbindung zum Firmennetzwerk herzustellen, nur von knapp einem Viertel (26 Prozent) als Gründe für das mangelnde Angebot an digital unterstützten flexiblen Arbeitsformen angegeben.

Dass viele der in der Kultur liegenden Befürchtungen der Unternehmen in der Praxis nicht zutreffen, zeigt nicht zuletzt die Zufriedenheit jener Unternehmen, die ihren Angestellten digital unterstützte flexible Arbeitsformen anbieten. Home Office sollte also als Chance und nicht als Risiko begriffen werden. Die Vorteile für Unternehmen müssen daher noch stärker kommuniziert und mit guten Beispielen aus der Praxis hinterlegt werden. Ebenso muss aufgezeigt werden, wie bestehende technische Möglichkeiten für eine moderne dezentrale Arbeitsorganisation genutzt werden können, damit beide Seiten von Home-Office-Angeboten profitieren können.

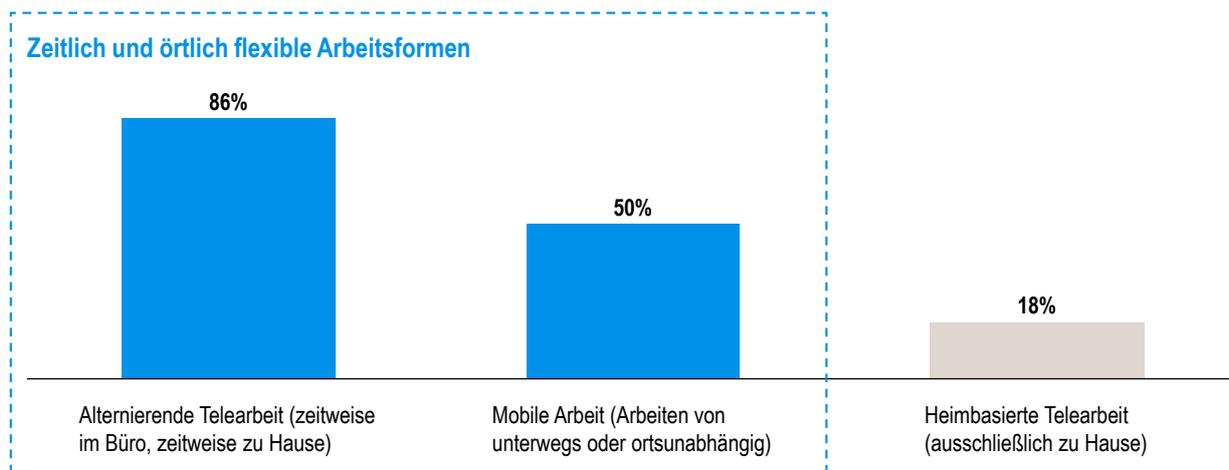
2.1.9. Große Unterschiede bei Plänen zur Einführung und Erweiterung

Die Mehrheit der Unternehmen erachtet bis zu einem Fünftel der Arbeitsplätze als geeignet für digital unterstützte flexible Arbeitsformen. Nur knapp ein Viertel sieht überhaupt keine solchen Arbeitsplätze in ihren Betrieben. Oftmals besteht aber deutlich mehr Potenzial: Auch wenn sich nicht der gesamte Arbeitsplatz für die Arbeit im Home Office eignet, können sich einzelne Tätigkeiten sehr wohl dafür eignen und diese könnten z. B. gebündelt an einem Tag vom heimischen Arbeitsplatz aus erledigt werden.

Trotz der beschriebenen Ausbaupotenziale beabsichtigt nur knapp jedes achte Unternehmen, digital unterstützte flexible Arbeitsformen einzuführen bzw. bestehende Angebote auszubauen. Bei Unternehmen, die bereits über entsprechende Angebote verfügen, hat knapp ein Viertel der Unternehmen (22 Prozent) die Absicht, ihre Angebote auszuweiten. Sie tendieren aufgrund ihrer positiven Erfahrungen eher zum Ausbau als Unternehmen, die ihren Angestellten bisher keine digital unterstützten flexiblen Arbeitsformen offerieren. Von diesen planen lediglich vier Prozent, Home Office künftig einzuführen.

Abbildung 8: Bereiche des geplanten Ausbaus von digital unterstützten flexiblen Arbeitsformen

In welchem Bereich plant Ihr Unternehmen, die Möglichkeit zur Arbeit im Home Office auszuweiten/einzuführen?¹⁾



1) Die ausgewiesenen Werte wurden gerundet, die Grafiken basieren auf den exakten Werten

Quellen: Roland Berger, GfK

Von den Unternehmen, die die Ausweitung bestehender digital unterstützter flexibler Arbeitsformen oder deren erstmalige Einführung planen, wollen weniger als ein Fünftel die ausschließliche Arbeit von zu Hause aus ermöglichen (18 Prozent). Die ausschließlich heimbasierte Telearbeit erscheint daher als Auslaufmodell. Unternehmen tendieren vielmehr zu einer Kombination aus Arbeit am heimischen und am betrieblichen Arbeitsplatz (86 Prozent) – knapp über die Hälfte der Unternehmen bevorzugt mobile Arbeitsformen. Aus Sicht der Unternehmen generieren alternierende und mobile (Tele-)Arbeit die größten Mehrwerte für beide Seiten.

Den Beschäftigten ermöglicht die mobile Arbeit ein hohes Maß an örtlicher und zeitlicher Flexibilität, weil sie über die nötige Ausrüstung verfügen, um jederzeit und von jedem Ort aus ihre Aufgaben erledigen zu

Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf

können. Zugleich arbeiten sie regelmäßig am betrieblichen Arbeitsplatz, wodurch die Abstimmung im Team und die Kommunikation mit den Kolleginnen und Kollegen problemlos erfolgen können.

Ursächlich für ein Mehr an Flexibilität sind außerdem die verbesserten Voraussetzungen: Heutzutage hat man nahezu überall Zugriff auf das Internet und viele Unternehmen nutzen bereits Cloudlösungen, weshalb der eigene Standort an Bedeutung verliert. Gleichzeitig hat sich auch die Hardware weiterentwickelt: In vielen Unternehmen ersetzen Laptops zusehends stationäre Computer und Mobiltelefone Festnetztelefone. Trotz der erzielten Fortschritte konnten die Kosten gleichzeitig reduziert werden: Besteht in einem Unternehmen erst einmal die technische Infrastruktur für digital unterstützte flexible Arbeitsformen, hält sich der finanzielle und organisatorische Aufwand in Grenzen, wenn weitere Beschäftigte mit den nötigen Endgeräten ausgestattet werden müssen.

In der Konsequenz planen neun von zehn Unternehmen, die ihre bestehenden digital unterstützten flexiblen Arbeitsformen ausweiten wollen, und knapp drei Viertel der Unternehmen, die solche Arbeitsformen einführen wollen, diese allen ihren Beschäftigten anzubieten (74 Prozent). Bei Unternehmen, die bereits über Erfahrungen verfügen, führen deren positive Erfahrungen mit der Gruppe der Beschäftigten mit familiären Belangen zur Ausweitung ihrer Angebote auf alle anderen Beschäftigten. Zugleich tragen die Unternehmen damit dem Leitbild der sog. NEUEN Vereinbarkeit Rechnung, das mit dem Memorandum "Familie und Arbeitswelt" vom BMFSFJ gemeinsam mit der BDA, dem DIHK, dem ZDH und dem DGB im Herbst 2015 entwickelt wurde: NEUE Vereinbarkeit zielt vor allem auf die Modernisierung der Arbeitskultur hin zu einer familienbewussten Arbeitszeitgestaltung für Frauen und Männer in verschiedenen Lebensphasen ab. Dabei kommt es darauf an, die Wünsche der Beschäftigten nach mehr Optionen bei der Arbeits- und Lebensgestaltung mit den betrieblichen Erfordernissen in Einklang zu bringen.¹⁶

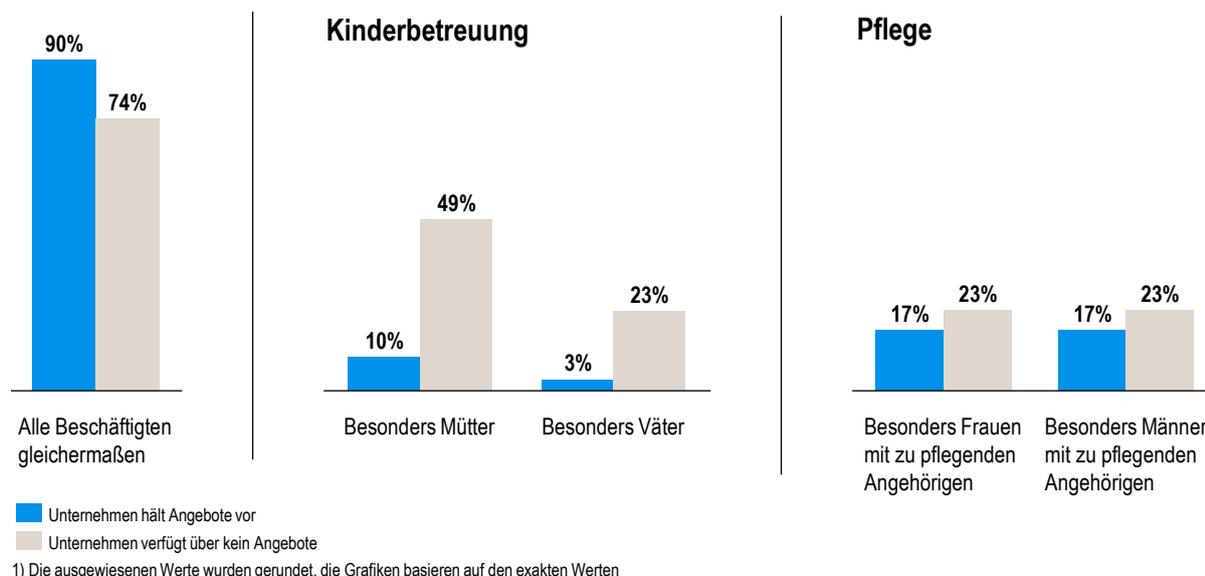
Ein Teil der Unternehmen zielt bei der Einführung bzw. beim Ausbau auf die Unterstützung einer bestimmten Beschäftigtengruppe ab: Knapp die Hälfte der Unternehmen, die künftig digital unterstützte flexible Arbeitsformen einführen wollen, beabsichtigt damit eine besondere Förderung von Müttern (49 Prozent). Unternehmen wollen gerade Mütter an sich binden, denn sie bieten das größte, kurzfristig zu aktivierende Fachkräftepotenzial. Die zweitwichtigste Erwägung für diese Unternehmen besteht daher auch in der früheren und umfänglicheren Rückkehr von Beschäftigten nach familienbedingten Auszeiten.

¹⁶ *BMFSFJ*, 2015: Memorandum Familie und Arbeitswelt – Die NEUE Vereinbarkeit – abrufbar unter: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/memorandum-neue-vereinbarkeit,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>

Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Abbildung 9: Bereiche des geplanten Ausbaus von digital unterstützten flexiblen Arbeitsformen

Wen möchten Sie mit der zukünftigen Ausweitung / Einführung von Home-Office-Angeboten besonders unterstützen?¹⁾



Quellen: Roland Berger, GfK

Der Fokus der Unternehmen auf die Mütter korrespondiert mit deren derzeit geringerer Nutzung des Home Office im Vergleich zu den Vätern. Gleichzeitig müssen die Unternehmen die Bedürfnisse und Bedenken von Müttern wie Vätern im Blick behalten. Nicht nur unter Vätern besteht die Befürchtung, dass sich ihre Arbeit im Home Office negativ auf ihre Karriere auswirken könnte. Die unterschiedlichen Nutzungsgrade und teils sehr unterschiedlichen Befürchtungen sowie Vorbehalte der Befragten erfordern eine individuelle Ansprache, die die besonderen Vorteile für die jeweilige Zielgruppe herausarbeitet und zugleich deren spezifische Befürchtungen und Vorbehalte adressiert.

2.1.10. Vereinbarkeit als Treiber für Ausbau von Home-Office-Angeboten

Nicht für den Status quo, sondern auch für den zukünftigen Ausbau bzw. die erstmalige Einführung digital unterstützter flexibler Arbeitsformen ist die Erleichterung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf wesentlicher Treiber: 96,1 Prozent der Unternehmen stimmten der Aussage voll und ganz oder eher zu, dass sie das Angebot digital unterstützter flexibler Arbeitsformen ausweiten oder einführen wollen, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erleichtern.

Auch die weiteren prioritären Beweggründe, der die Mehrheit der Unternehmen mit Ausbau- bzw. Einführungsplänen zustimmte, betreffen die Arbeitgeberattraktivität: Mit der Einführung neuer oder dem Ausbau bestehender Angebote an digital unterstützten flexiblen Arbeitsformen wollen mehr als acht von zehn Unternehmen ihre Attraktivität auf dem Bewerbermarkt erhöhen (82 Prozent) und knapp drei Viertel die Fluktuation in ihrem Unternehmen senken bzw. ihre Angestellten an ihr Unternehmen binden (75 Prozent). Knapp drei Viertel gehen ferner davon aus, dass sie mit dieser Maßnahme die Produktivität ihrer

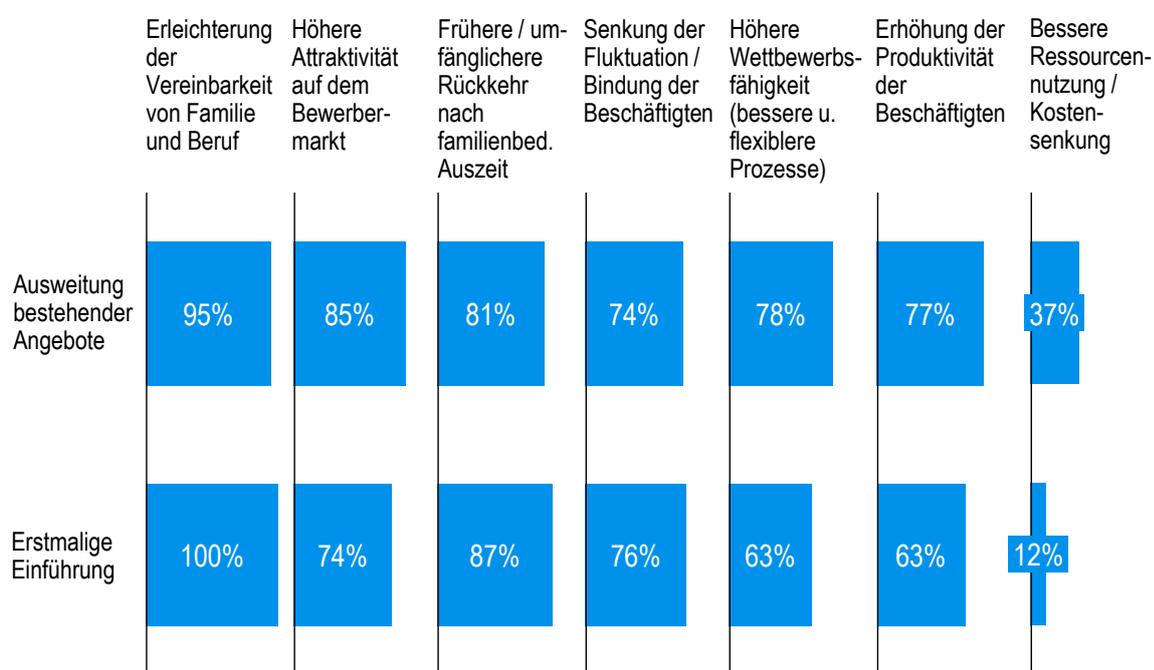
Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Angestellten erhöhen (73 Prozent) sowie ihre Arbeitsprozesse verbessern und flexibilisieren können, um in der Folge ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern (74 Prozent).

Die bessere Nutzung von Ressourcen bzw. die Einsparung von Kosten spielt für sämtliche Unternehmen, die digital unterstützte flexible Arbeitsformen einführen oder bestehende Angebote erweitern wollen, lediglich eine untergeordnete Rolle.

Abbildung 10: Beweggründe der Unternehmen für den weiteren Ausbau/ die Einführung

Aus welchem Grund plant Ihr Unternehmen, die Möglichkeit zur Arbeit im Home Office auszuweiten / einzuführen?¹⁾



■ Ich stimme dem Grund voll und ganz oder eher zu

1) Die ausgewiesenen Werte wurden gerundet, die Grafiken basieren auf den exakten Werten

Quellen: Roland Berger, GfK

2.2. Die Sicht der Beschäftigten

2.2.1. Geringe Nutzung trotz hoher Nachfrage

Vier von zehn Unternehmen, die digital unterstützte flexible Arbeitsformen anbieten, stehen knapp 50 Prozent der Beschäftigten gegenüber, die gerne von zu Hause aus oder von einem anderen Ort als dem Büro arbeiten möchten.¹⁷ Unter berufstätigen Eltern ist dieser Wunsch jedoch geringer ausgeprägt: Nur knapp 30 Prozent von ihnen arbeiten entweder zumindest gelegentlich von zu Hause aus oder wünschen sich eine solche Möglichkeit.

¹⁷ Ipsos, 2012: Global@dvisor Studie – Telearbeit

Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf

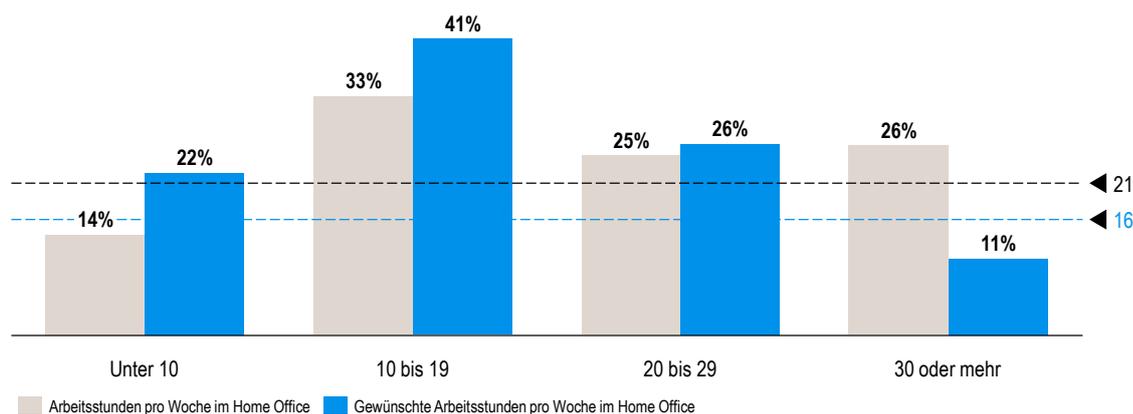
Nach Einschätzung der Unternehmen nutzen etwa jeder fünfte männliche und etwa jede vierte weibliche Beschäftigte bestehende Angebote digital unterstützter flexibler Arbeitsformen. Tatsächlich arbeiten derzeit lediglich sechs Prozent aller berufstätigen Eltern mit minderjährigen Kindern im Haushalt von zu Hause aus.

Von jenen Angestellten, die von digital unterstützten flexiblen Arbeitsformen Gebrauch machen, entfällt weniger als ein Viertel auf Beschäftigte, die mehr als die Hälfte ihrer Arbeitszeit vom Home Office aus arbeiten – mehr als drei Viertel arbeiten dementsprechend nur gelegentlich (weniger als 50 Prozent ihrer vertraglichen Arbeitszeit) vom Home Office aus:¹⁸ Knapp die Hälfte der Eltern mit minderjährigen Kindern im Haushalt nutzt die Möglichkeit zur Arbeit im Home Office für einzelne Tage, drei von zehn dagegen nur für Teile von Tagen. Insgesamt arbeiten Angestellte und Beamte mit minderjährigen Kindern im Haushalt knapp 18 Stunden vom Home Office aus, Selbstständige und Angehörige freier Berufe sogar 27 Stunden.

Im Vergleich zu den zeitlichen Wünschen der am Home Office interessierten Eltern wird deutlich, dass nur die wenigsten ausschließlich von zu Hause aus arbeiten wollen. Der Großteil erachtet eine Aufteilung der Arbeitszeiten zwischen dem betrieblichen und dem heimischen Arbeitsplatz für sinnvoll. Die regelmäßige Anwesenheit im Unternehmen ermöglicht den Beschäftigten die Abstimmung im Team und die Pflege des beruflichen Netzwerks. In der Konsequenz bedeutet dies, dass die heimbasierte Telearbeit immer mehr zurückgehen und durch alternierende Telearbeit bzw. durch gänzlich mobile Arbeitsformen ersetzt werden wird. Die Ausbaupläne der Unternehmen entsprechen insofern den Wünschen der Beschäftigten.

Abbildung 11: Nutzung von digital unterstützten flexiblen Arbeitsformen durch Beschäftigte

Wie oft arbeiten Sie von zu Hause aus, also wie viele Tage oder Stunden pro Woche?¹⁾ Wie viele Tage bzw. Stunden Ihrer regulären Arbeitszeit würden Sie gerne von zu Hause aus arbeiten?¹⁾



1) Die ausgewiesenen Werte wurden gerundet, die Grafiken basieren auf den exakten Werten

Quellen: Roland Berger, IfD Allensbach

¹⁸ Vgl. auch Brenke, 2014: DIW Wochenbericht Nr. 8.2014, Heimarbeit: Immer weniger Menschen in Deutschland gehen ihrem Beruf von zu Hause aus nach, S. 133

Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Während die Unternehmen teils drastische Unterschiede hinsichtlich der Nutzung ihrer Angebote zwischen den Geschlechtern und zudem eine stärkere Nutzung durch Frauen ausmachen, zeichnet die tatsächliche Nutzung ein anderes Bild: Knapp drei von fünf Vätern nutzen Home-Office-Angebote, bei Müttern sind dies knapp zwei von fünf. Dies steht im Einklang mit früheren Untersuchungen, wonach nur geringe Unterschiede zwischen den Geschlechtern bestehen.¹⁹ Digital unterstützte flexible Arbeitsformen sind folglich ein Mittel, mit dem die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtert werden kann, und das von beiden Geschlechtern in ähnlichem Maße genutzt wird. Dies stellt einen wesentlichen Unterschied zur Nutzung von Teilzeitangeboten dar, mit denen Beschäftigte ebenfalls Familie und Beruf besser vereinbaren können, die jedoch wesentlich häufiger von Frauen in Anspruch genommen werden als von Männern. Der Grund für den ähnlich hohen Nutzungsgrad liegt auf der Hand: Die Arbeit im Home Office stellt aus Sicht der Eltern den idealen Kompromiss dar – sie bedeutet im Gegensatz zu anderen möglichen Modellen keine oder nur geringe Einbußen für das Einkommen und die Karriere beider Elternteile. Um die Partnerschaftlichkeit zu stärken, sollte das Home Office daher gegenüber Beschäftigten und Unternehmen gleichermaßen als karrierefrendliches Instrument zur Erleichterung der Vereinbarkeit positioniert werden.

2.2.2. Familie als Treiber für die Arbeit im Home Office

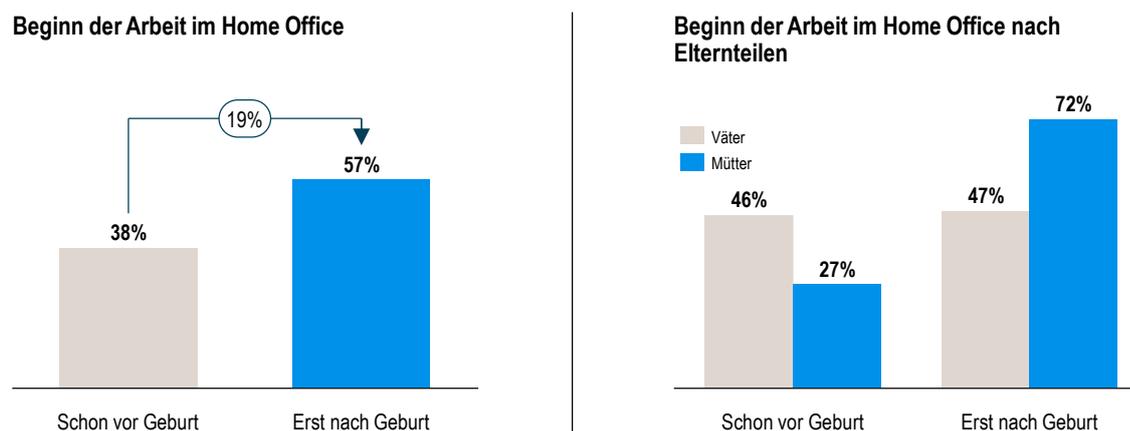
Die Einschätzung der Unternehmen, dass für Frauen und Männer gleichermaßen die gewonnene Zeitflexibilität und die durch den Wegfall des Arbeitsweges eingesparte Zeit die Hauptgründe für die Nutzung des Angebots zur Arbeit im Home Office sind, trifft zu. Die Unternehmen vermuten ebenfalls zutreffend, was die Motivation von Eltern für die Arbeit im Home Office ist: Drei von fünf Eltern, die minderjährige Kinder im Haushalt haben, haben erst nach der Geburt ihrer Kinder mit der zumindest zeitweisen Arbeit aus dem Home Office begonnen. Bei Müttern ist die Geburt des Kindes noch häufiger ein Auslöser als bei Männern. Das Home Office bietet ihnen die Möglichkeit eines früheren und/oder umfänglicheren Wiedereinstiegs in den Beruf nach der Geburt. Es bietet außerdem eine Alternative zur Arbeit in Teilzeit, lässt sich aber auch sehr gut mit dieser kombinieren. Ausgehend von den aktuellen Erwerbsverhältnissen bietet das Home Office, insbesondere für Mütter, eine karrierefrendliche Alternative zur Arbeit in Teilzeit bzw. die Möglichkeit, den Umfang der Teilzeit aufzustocken.

¹⁹ Vgl. Brenke, 2014: DIW Wochenbericht Nr. 8.2014, Heimarbeit: Immer weniger Menschen in Deutschland gehen ihrem Beruf von zu Hause aus nach, S. 137

Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Abbildung 12: Anlass der Beschäftigten für die Arbeit im Home Office

Haben Sie schon vor der Geburt Ihres Kindes / Ihrer Kinder von zu Hause aus gearbeitet, oder haben Sie davor nicht von zu Hause aus gearbeitet?¹⁾



¹⁾ Die ausgewiesenen Werte wurden gerundet, die Grafiken basieren auf den exakten Werten. Außen vor bleiben Antworten mit keiner Angabe

Quellen: Roland Berger, IfD Allensbach

2.2.3. Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Mehr als vier von fünf berufstätigen Eltern, die zumindest gelegentlich von zu Hause aus arbeiten und minderjährige Kinder im Haushalt haben, geben an, dass sie Familie und Beruf gut miteinander vereinbaren können (85 Prozent) – ganz anders bei denen, die sich die Möglichkeit bisher nur wünschen: Nur einem Drittel von ihnen gelingt aus ihrer Sicht die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gut. Die Einschätzung der eigenen Situation überträgt sich unmittelbar auf die Einschätzung der Situation in Deutschland insgesamt: Beschäftigte, die im Home Office arbeiten, erachten die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Deutschland dreimal so häufig als gut, wie Beschäftigte, die nicht im Home Office arbeiten, sich aber dafür interessieren (42 bzw. 15 Prozent). Fast allen Eltern mit minderjährigen Kindern im Haushalt, die gelegentlich oder überwiegend von zu Hause aus arbeiten, erleichtert das Home Office die Vereinbarkeit – mehr als 90 Prozent. Eltern, die bisher nicht im Home Office arbeiten, sich dies aber wünschen, verbinden mit der Arbeit im Home Office ähnliche Erwartungen: Mehr als ein Drittel gehen davon aus, dass ihnen die Vereinbarkeit viel leichter fallen wird (35 Prozent), und mehr als die Hälfte hoffen, dass es ihnen zumindest etwas leichter fallen wird (55 Prozent). Im Ergebnis übersteigen die empfundenen Vorteile durch eine Arbeit im Home Office die Erwartungen, die vorab mit dem Home Office verknüpft werden. Diese Diskrepanz sollte gezielt aufgegriffen werden, um die potenziellen Vorteile der Arbeit im Home Office stärker ins Bewusstsein von Unternehmen und Beschäftigten zu rufen.

2.2.4. Mehr Zeit für die Familie

Dass berufstätige Eltern, die zumindest gelegentlich im Home Office arbeiten, ihr Familienleben besser mit ihrem Beruf vereinbaren können, liegt vor allem an der frei werdenden Zeit: Knapp drei Viertel der befragten Eltern mit minderjährigen Kindern im Haushalt stellen bei sich Zeiteinsparungen durch die Arbeit im Home Office fest. Eine große Rolle spielte bereits 2013 für fast zwei Drittel der Wegfall des

Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf

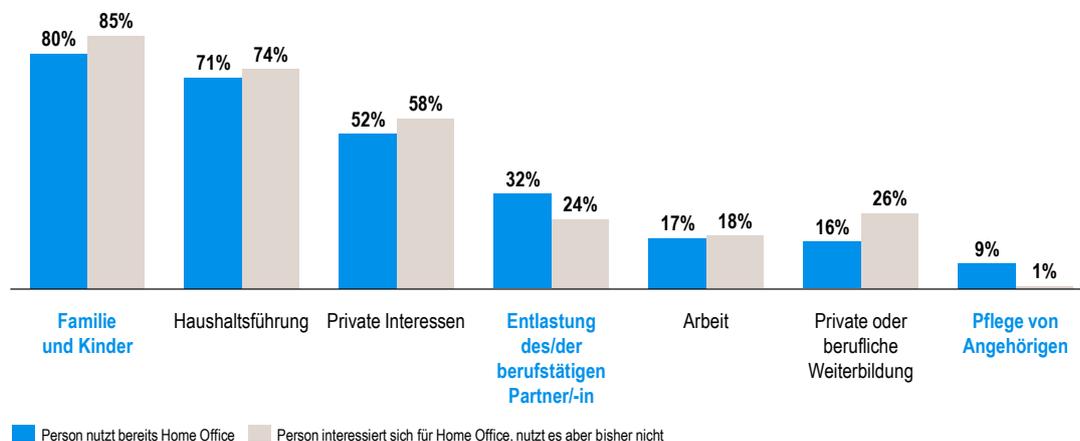
Arbeitswegs,²⁰ mittlerweile erachten dies sogar mehr als drei Viertel der Befragten als Vorteil des Home Office und betonen zudem die damit einhergehende Kostenersparnis. Insgesamt ergibt sich für berufstätige Eltern eine durchschnittliche Zeiteinsparung von 4,4 Stunden pro Woche, wobei sich die Zeitersparnis mit 6,1 Stunden bei einer überwiegenden Nutzung des Home Office gegenüber 3,0 Stunden bei einer nur gelegentlichen Nutzung etwas mehr als verdoppelt.

Unabhängig von der Intensität der Home-Office-Nutzung verwenden knapp vier von fünf Eltern mit minderjährigen Kindern im Haushalt ihre frei werdende Zeit, um mehr Zeit mit ihrer Familie zu verbringen. Knapp drei Viertel der berufstätigen Eltern setzen die Zeit für die Haushaltsführung ein und mehr als drei von zehn (bei Vätern sogar mehr als 40 Prozent) nutzen die Zeit, um den/die Partner/in im Beruf zu entlasten. Mehr als die Hälfte nutzen die neu gewonnene Zeit außerdem für sich und geht in dieser Zeit privaten Interessen nach. Nur wenige Eltern wollen die zusätzliche freie Zeit für die Pflege von Angehörigen nutzen. Die geringere Wahrscheinlichkeit pflegebedürftiger Angehöriger bei Eltern mit minderjährigen Kindern im Haushalt relativiert dies zwar ein wenig, aber es verdeutlicht vor allem, dass – ähnlich wie die Unternehmen – die Beschäftigten Home Office bisher weniger nutzen, um Beruf und Pflege besser miteinander vereinbaren zu können.

Abbildung 13: Nutzung frei gewordener Zeit durch Beschäftigte

Wofür nutzen Sie in der Regel die Zeit, die Sie dadurch einsparen, dass Sie von zu Hause aus arbeiten?¹⁾

Wofür würden Sie vermutlich die Zeit nutzen, die Sie einsparen, wenn Sie von zu Hause aus arbeiten könnten?¹⁾



1) Die ausgewiesenen Werte wurden gerundet, die Grafiken basieren auf den exakten Werten

Quellen: Roland Berger, IfD Allensbach

Die Motivation, durch die Arbeit im Home Office Zeit einzusparen, ist bei berufstätigen Eltern mit minderjährigen Kindern im Haushalt, die sich die Möglichkeit zur Arbeit im Home Office wünschen, noch stärker ausgeprägt (90 Prozent). Deren Pläne für die Verwendung der frei werdenden Zeit weichen jedoch nur geringfügig von den Angaben der Eltern ab, die derzeit zumindest gelegentlich im Home Office arbeiten.

²⁰ BITKOM, 2013: Arbeit 3.0 – Arbeiten in der digitalen Welt, S. 10

Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf

2.2.5. Höhere Flexibilität im Familien- und Berufsleben

Neben der Zeitersparnis spielt, wie von den Unternehmen vermutet, die Zeitflexibilität eine große Rolle: Mehr als drei Viertel der Eltern mit minderjährigen Kindern im Haushalt nehmen dies als Vorteil wahr. Es ermöglicht ihnen, stärker auf die Bedürfnisse ihrer Kinder einzugehen und auf unerwartete Situationen wie die Krankheit ihres Kindes zu reagieren. Ebenfalls sehen mehr als drei von vier Befragten die Möglichkeit, private Erledigungen einzuschieben.

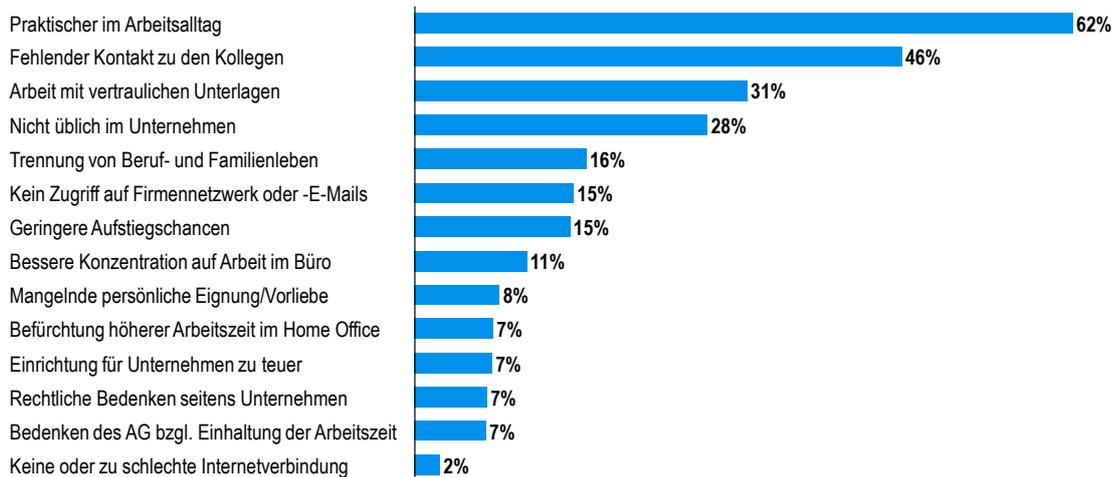
Eine nur untergeordnete Rolle spielen für die befragten Eltern Zwänge wie z. B. die Kleiderordnung oder feste Arbeits- und Pausenzeiten, die mit der Arbeit im Unternehmen einhergehen – dies nahmen nur 35 Prozent als einen Vorteil der Arbeit im Home Office wahr. Vom Vorteil der Produktivitätssteigerung, die für Unternehmen der zweitwichtigste Beweggrund für Home-Office-Angebote ist, lassen sich die Beschäftigten demnach nicht leiten.

2.2.6. Unternehmenskultur als Hemmschuh bei der (stärkeren) Inanspruchnahme

Unternehmen vermuten, dass die wichtigsten Beweggründe weiblicher wie männlicher Beschäftigter für die völlige oder überwiegende Nichtinanspruchnahme der bestehenden Angebote digital unterstützter flexibler Arbeitsformen der fehlende Kontakt zu den Kolleginnen und Kollegen sowie die Vermischung von Beruf und Privatem sind. Sie gehen zudem davon aus, dass für Männer die Angst vor geringeren Aufstiegschancen eine gewichtige Rolle bei der Abwägung der Vor- und Nachteile der Arbeit im Home Office spielt.

Abbildung 14: Beweggründe der Beschäftigten für nur gelegentliche Nutzung

Können Sie mir sagen, warum Sie nicht häufiger von zu Hause aus arbeiten?¹⁾



Person nutzt Home Office, aber nur gelegentlich

1) Die ausgewiesenen Werte wurden gerundet, die Grafiken basieren auf den exakten Werten

Quellen: Roland Berger, IfD Allensbach

Die Einschätzung der Unternehmen stimmt nur bedingt mit den tatsächlichen Beweggründen der Beschäftigten überein. Die größere Kongruenz ergibt sich bei den Beschäftigten, die bereits gelegentlich im Home Office arbeiten: Für sie kommt vor allem aus praktischen Gründen keine überwiegende Arbeit

Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf

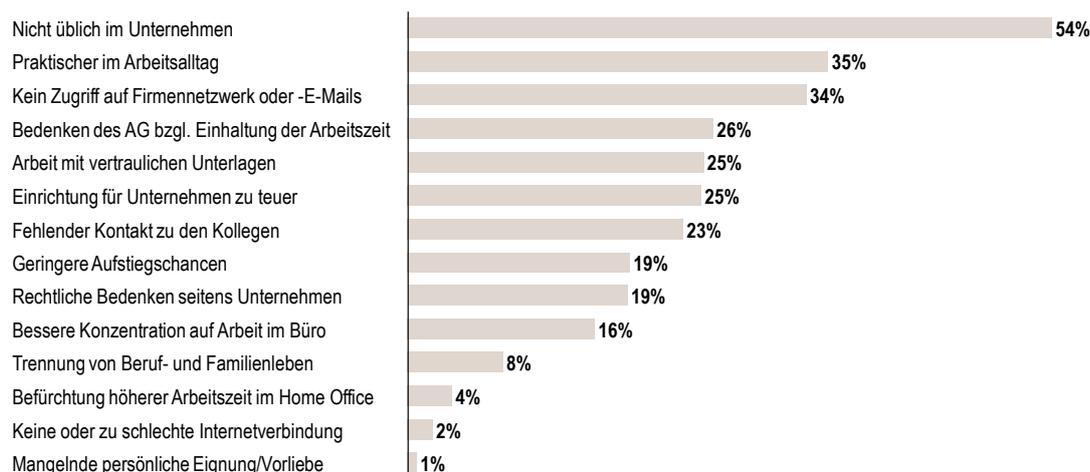
im Home Office in Frage (62 Prozent). Sie möchten sich regelmäßig persönlich mit ihrem Team abstimmen und fürchten um einen zu geringen Kontakt zu den Kolleginnen und Kollegen bei der überwiegenden Arbeit im Home Office (46 Prozent).

Anders bei den Befragten, die sich für die Arbeit im Home Office interessieren, aber noch keine entsprechenden Angebote nutzen: Sie geben als häufigsten Grund, warum sie nicht im Home Office arbeiten, die Unternehmenskultur an – mehr als die Hälfte der berufstätigen Eltern sehen von der Arbeit im Home Office ab, weil dies in ihren Unternehmen einfach nicht üblich sei (54 Prozent).

Korrespondierend zum häufigeren Angebot digital unterstützter flexibler Arbeitsformen in großen Unternehmen gaben Beschäftigte größerer Unternehmen auch seltener an, dass sie die Kultur ihres Unternehmens daran hindere. In Unternehmen sämtlicher Größen wird jedoch die Notwendigkeit permanenter Anwesenheit noch immer zu wenig hinterfragt. Hier müssen gute Beispiele, insbesondere aus Arbeitsumfeldern, die auf den ersten Blick weniger für eine Arbeit im Home Office zu taugen scheinen, öffentlich dargestellt gewürdigt werden.

Abbildung 15: Beweggründe der Beschäftigten für Nichtnutzung

Können Sie mir sagen, warum Sie persönlich nicht von zu Hause aus arbeiten?¹⁾



Person interessiert sich für Home Office, nutzt es aber bisher nicht

¹⁾ Die ausgewiesenen Werte wurden gerundet, die Grafiken basieren auf den exakten Werten

Quellen: Roland Berger, IfD Allensbach

Neben der Unternehmenskultur spielen sowohl für die Beschäftigten, die nur gelegentlich im Home Office arbeiten, als auch für die Beschäftigten, die sich für die Arbeit im Home Office interessieren, diese aber bisher nicht praktizieren, die Rahmenbedingungen eine Rolle:

- > Knapp einem Viertel ist es aus technischen Gründen derzeit nicht möglich, weil sie von zu Hause aus nicht auf das Firmennetzwerk oder ihre E-Mails zugreifen können (15 bzw. 34 Prozent).
- > Etwa jeder vierte Befragte nahm Sicherheitsbedenken wahr, die der Bearbeitung vertraulicher Unterlagen im Home Office entgegenstünden.
- > Annähernd ein Fünftel berichtete über Bedenken seitens ihrer Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber hinsichtlich der Einhaltung der Arbeitszeit im Home Office.

Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf

- > Weniger als ein Fünftel der Befragten verwiesen auf rechtliche Bedenken seitens der Unternehmen, die aus den Vorgaben des Arbeitsschutzes oder der Arbeitszeitdokumentation resultieren.

Die Einschätzung der Beschäftigten steht damit im Kontrast zu der Einschätzung der Unternehmen, wonach diese Punkte eher zu vernachlässigen sind. Dass sie nicht gänzlich vernachlässigt werden können, zeigen jedoch die Aussagen der Beschäftigten. Bestehende Hürden müssen daher abgebaut oder zumindest verringert werden und zugleich muss in der Kommunikation darauf abgestellt werden, dass bereits heute viele von den Beschäftigten vermutete Hürden für die Unternehmen kaum relevant sind.

Darüber hinaus gaben die befragten Eltern noch weitere Gründe an, aus denen sie gänzlich von der Arbeit im Home Office absehen: Knapp ein Viertel fürchtet den fehlenden Kontakt zu den Kolleginnen und Kollegen, etwa ein Fünftel befürchtet Nachteile für seine Karriere. Während die Unternehmen die oft thematisierte Entgrenzung von Berufs- und Familienleben bereits problematisieren, fällt diese für die Beschäftigten mit minderjährigen Kindern nicht übermäßig ins Gewicht: Weniger als ein Fünftel der Home-Office-Nutzerinnen und -Nutzer sahen dies überhaupt als einen Grund an, der sie von der Erhöhung der Arbeitszeit im Home Office abhält (16 Prozent) – bei den am Home Office Interessierten gaben dies gar weniger als ein Zehntel als Grund an (acht Prozent). Dies steht im Einklang mit dem nur knappen Fünftel, das die frei werdende Zeit für die Arbeit nutzen will (17 Prozent), und den jeweils rund fünf Prozent, die fürchten, im Home Office länger zu arbeiten als im Unternehmen.

2.2.7. Hohes Interesse am Ausbau von Home-Office-Angeboten

Ein knappes Viertel der Eltern mit minderjährigen Kindern im Haushalt, die bisher nur gelegentlich im Home Office arbeiten, möchte gern mehr von zu Hause aus arbeiten. Annähernd zwei Drittel können sich dies jedoch nicht vorstellen – sie erachten ihre Anwesenheit im Unternehmen in bestimmten Situationen für notwendig.

Bei den knapp 25 Prozent der Eltern mit minderjährigen Kindern, die sich die Möglichkeit zur Arbeit im Home Office wünschen, bestehen die größten Ausbaupotenziale: Sie möchten durchschnittlich etwa 16 Stunden ihrer Arbeit von zu Hause aus erledigen.

Während derzeit mehr Väter vom Home Office Gebrauch machen, besteht auf Seiten der Mütter mit etwa 55 Prozent ein höheres Interesse an der Arbeit im Home Office. Dies betrifft vor allem Mütter, die in Vollzeit oder vollzeitnah arbeiten und das Home Office als Chance auf eine flexiblere Zeiteinteilung erachten, mit der sie besser auf unerwartete Ereignisse, wie z. B. die Krankheit ihres Kindes, reagieren könnten.

3. Sechs Handlungsleitlinien für mehr Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch die Arbeit im Home Office

Die Digitalisierung birgt sowohl für Unternehmen als auch für Beschäftigte und deren Familien große Potenziale, weil sie eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie mehr Zeitsouveränität für Frauen und Männer ermöglicht. Immer mehr Unternehmen nutzen diese Chance und bieten ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern digital unterstützte flexible Arbeitsformen an. Auch aus Sicht der Unternehmen ist Vereinbarkeit dabei der Haupttreiber für Home-Office-Angebote. Gleichzeitig zeigen die im Rahmen dieser Studie durchgeführten Befragungen, dass es trotz der guten Grundlage noch unausgeschöpfte Potenziale gibt. Nach wie vor herrscht in vielen Unternehmen eine Kultur der durchgehenden Präsenz am Arbeitsplatz, die neben den berechtigten Anforderungen bestimmter Tätigkeitsprofile häufig kulturell, aber auch technisch und organisatorisch begründet wird. Die folgenden sechs Hauptansatzpunkte adressieren die weiterhin bestehenden Herausforderungen und können damit zu einer Aktivierung des bestehenden Potenzials beitragen, um dem Wunsch der Eltern in Deutschland nach mehr Partnerschaftlichkeit Rechnung zu tragen.

3.1. Abbau von Vorbehalten gegen die praktische Machbarkeit – Beispiele aus unterschiedlichen Branchen kommunizieren und ein klareres Bild von der Arbeit im Home Office entwickeln

Klar ist, dass nicht in allen Berufsfeldern und Branchen das gleiche Maß an räumlicher und zeitlicher Flexibilität möglich ist. Aber auch außerhalb des Wissens- und Dienstleistungssektors geht mehr, als aktuell angeboten wird. Beispiele gibt es aus den verschiedensten Branchen. Um Unternehmen zu sensibilisieren, in denen bislang die Überzeugung vorherrscht, dass bei ihnen die Arbeit im Home Office grundsätzlich unmöglich oder nur sehr schwierig zu realisieren ist, sollten Praxisbeispiele auch aus „untypischen“ Bereichen identifiziert und einer breiten Öffentlichkeit kommuniziert werden.

Vorbehalte in Bezug auf einen negativen Einfluss der Arbeit im Home Office auf betriebliche Abläufe und auf die Kommunikationsprozesse lassen sich ebenfalls am besten durch gelungene Beispiele, wie der Arbeitsalltag im Home Office gelingen kann, abbauen. Dies gilt für Unternehmen und Beschäftigte. So können vor allem die unbegründeten Vorbehalte, die teilweise gegenüber der technischen und organisatorischen Machbarkeit bestehen, abgebaut werden.

3.2. Förderung des notwendigen Kulturwandels – Win-Win-Situation für Beschäftigte und Unternehmen verdeutlichen und Vorteilsübersetzung leisten

Unternehmen, die ihren Beschäftigten die Arbeit im Home Office ermöglichen, profitieren in vielfältiger Weise – nicht nur von einer höheren Produktivität und Zufriedenheit ihrer Beschäftigten, sondern auch als für Bewerberinnen und Bewerber attraktives Unternehmen. Beschäftigten wiederum erleichtert die Arbeit im Home Office die Vereinbarkeit von Familie und Beruf – was wiederum auch dem gesamten Team und damit letztlich dem Unternehmen zugutekommt. Es gilt also, Unternehmen durch eine breit kommunizierte Vorteilsübersetzung vom Mehrwert des Home Office zu überzeugen und auch die Beschäftigten zu ermuntern, mit ebendiesen Argumenten entsprechende Angebote nachzufragen.

Eine Win-Win-Situation entsteht jedoch nur dann, wenn das Angebot von Home Office im Unternehmen akzeptiert und den Beschäftigten bekannt ist. In diesem Rahmen muss auch der Stellenwert der aktiven internen Kommunikation bestehender Angebote verdeutlicht und den unbegründeten Befürchtungen der

Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Unternehmen bezüglich einer massiven Verlagerung von Tätigkeiten ins Home Office entgegengewirkt werden.

3.3. Stärkung der Nachfrage – Home Office bei Vätern und Müttern als karrierefremdliches Vereinbarkeitsinstrument und als Alternative zur Arbeit in geringfügiger Teilzeit positionieren

Digital unterstützte flexible Arbeitsformen dienen Müttern und Vätern gleichermaßen zur Erleichterung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Arbeit im Home Office bedeutet i. d. R. – im Gegensatz zu anderen möglichen Modellen – keine Einbußen für das Einkommen und beeinflusst weniger die Karriere. Für beide Elternteile eröffnet sich vor allem eine finanziell attraktivere und karrierefremdlichere Alternative zur Arbeit in geringfügiger Teilzeit. Väter und Mütter schätzen außerdem die Möglichkeit, die ihnen das Home Office für einen früheren und/oder umfanglicheren Wiedereinstieg in den Beruf nach der Geburt bietet.

Diese Sichtweisen und ihre stringente Weiterentwicklung hin zu einer stärker partnerschaftlichen Vereinbarkeit gilt es sowohl bei den Vorgesetzten und den für die Personalentwicklung Verantwortlichen in den Unternehmen als auch bei den Eltern zu stärken. Hier geht es nicht nur um eine adressatengerechte Kommunikation, sondern auch um das Aufbrechen von Stereotypen. Dort, wo sie machbar ist, muss die Möglichkeit zur Arbeit im Home Office von der Ausnahme zur Selbstverständlichkeit werden.

3.4. Ausbau digital unterstützter mobiler Arbeitsformen – neben der Fortsetzung des Ausbaus der Breitbandinfrastruktur sinnvolle und kostengünstige Übergangslösungen prüfen und Beteiligte über technische Anforderungen unterrichten

Infrastrukturelle und technische Voraussetzungen spielen eine bedeutende Rolle für Home-Office-Angebote. Neben der externen Rahmenbedingung des weiteren Ausbaus der Breitbandinfrastruktur bedarf es z. B. aber auch der Verfügbarkeit von mobilen Endgeräten – eine Rahmenbedingung, die für viele Unternehmen als eine finanzielle und organisatorische Hürde gesehen wird. Ein Überblick über Einstiegs- oder Übergangslösungen (z. B. klar definierte „Bring-your-own-device“-Ansätze) kann dabei helfen, niedrigschwellige erste Erfahrungen mit der Arbeit im Home Office zu sammeln.

3.5. Praktische Machbarkeit sicherstellen – Konkrete Herausforderungen der Arbeit im Home Office identifizieren und gemeinsam bearbeiten

Die Arbeit im Home Office ist kein Selbstläufer. Es erfordert von den Beteiligten einen entsprechenden Führungs- und Arbeitsstil, in vielen Fällen auch Prozesse des Neu- oder Umdenkens. So kann die Arbeit in virtuellen Teams, die nicht ständig an einem Ort zusammenarbeiten, nur dann erfolgreich sein, wenn die Arbeitsteilung klar festgelegt, ein gewisser Grad an eigenständigem Arbeiten vorhanden sowie Koordinationsprozesse, Feedback-Schleifen und Ergebniserwartung klar definiert und von allen akzeptiert sind.

Für Unternehmen wie Beschäftigte heißt das gleichermaßen, dass ein Bewusstsein für die generellen sowie situations- und personenspezifischen Herausforderungen geschaffen werden muss und entsprechende Vorkehrungen zu treffen sind. Hier können Checklisten und Prüfraster eine erste Hilfestellung bieten.

3.6. Verständigung auf "guten Umgang" mit mobilem Arbeiten – Mustervereinbarungen und Lösungen für die praktische Umsetzung im Alltag aufzeigen

Nur eine Minderheit der Unternehmen verfügt bisher über betriebsweite Regelungen zu digital unterstützten örtlich flexiblen Arbeitsformen. Häufig wird die Arbeit im Home Office auch mit dem Risiko einer Entgrenzung von beruflichem und privatem Leben in Verbindung gebracht. Um dem entgegenzuwirken und die Zusammenarbeit im Alltag zu erleichtern, helfen Praxisbeispiele und Mustervereinbarungen rund um den möglichen Regelungsbedarf, wie Arbeitszeiterfassung, Versicherungs- und Datenschutz, aber vor allem auch ein „Verhaltenskodex“, der z. B. Erreichbarkeiten und erwartete Antwortzeiten festlegt. Insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen wird hierdurch ein sonst vergleichsweise hoher Organisations- und Regelungsaufwand reduziert.

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 182722721
Fax: 030 18102722721
Gebärdentelefon: gebaerdentelefon@sip.bundesregierung.de
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de
www.bmfsfj.de

Für weitere Fragen nutzen Sie unser
Servicetelefon: 030 20179130
Montag–Donnerstag 9–18 Uhr
Fax: 030 18555-4400
E-Mail: info@bmfsfj.service.bund.de

Einheitliche Behördennummer: 115*
Zugang zum 115-Gebärdentelefon: 115@gebaerdentelefon.d115.de

Stand: Oktober 2015,

Redaktion und Gestaltung: Roland Berger GmbH

* Für allgemeine Fragen an alle Ämter und Behörden steht Ihnen auch die einheitliche
Behördenrufnummer 115 von Montag bis Freitag zwischen 8.00 und 18.00 Uhr zur Verfügung.
Diese erreichen Sie zurzeit in ausgesuchten Modellregionen wie Berlin, Hamburg, Hessen,

Das Unternehmensprogramm "Erfolgsfaktor Familie" wird im Rahmen des Programms "Vereinbarkeit von Familie und Beruf
gestalten" durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

