

Projektarbeit

Ambivalenz von mobilen Arbeitsmethoden im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Karriere und Familie

vorgelegt von: Kim Anh Hoang Thi (7239134), Anna Lange (7238855), Philipp Libuda (7239002), Lena Sieg (7245320)

Studiengang: MA Human Resource Management/ Personalpolitik

Kurs: Studienprojekt zur Personal- und Organisationsforschung

Kursleitung: Prof. Dr. Daniela Rastetter & Dr. Anna Mucha

Semester: Wintersemester 2019/2020 & Sommersemester 2020

Eingereicht am: Hamburg, den 15.09.2020

Abstract

Diese Studie beschäftigt sich mit der Ambivalenz von mobilen Arbeitsmethoden im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Karriere und Familie. Es wird untersucht, welche Chancen und Risiken die Nutzung von mobilen Arbeitsmethoden für Eltern mit sich bringen. Damit verknüpft die Studie die bisherige Forschung zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit einer qualitativen Erhebung unter karriereambitionierten Eltern. Im Fokus der Untersuchung steht dabei die Ambivalenz zwischen der Vereinbarkeit von Kind und Karriere. Es zeigte sich, dass mobile Arbeitsmethoden die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben ermöglichen und gleichzeitig selbstgefährdendes Verhalten und Entgrenzung fördern. Es konnten Auslöser für die Ambivalenz entdeckt werden, die vorrangig mit den eigenen Erwartungen und sozialen Kompetenzen zusammenhängt. Die Ergebnisse dieser Studie belegen, dass es den befragten Eltern zwar gelingt, Karriere und Familie miteinander zu vereinbaren, sie jedoch auch mit versteckten Kosten konfrontiert werden. Mittels der Ergebnisse werden Voraussetzungen für effektives mobiles Arbeiten diskutiert, unter denen die Ambivalenz im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Karriere und Familie möglichst klein gehalten werden könnte.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abkürzungsverzeichnis.....	III
1 Einleitung.....	1
2 Theoretische Aspekte des Projektvorhabens	2
2.1 Theoretische Aspekte und Forschungsstand	2
2.1.1 Wandel der Arbeitsformen im Hinblick auf Digitalisierung und Agilität.....	3
2.1.2 Mobile Arbeitsmethoden	4
2.1.3 Gesellschaftlicher Wandel und verändertes Rollenverständnis	6
2.1.4 Vereinbarkeit von Familie und Beruf	7
2.1.5 Interessierte Selbstgefährdung und Entgrenzung	8
2.1.6 Forschungsstand	11
2.2 Forschungsziel	12
2.3 Anwendung und Praxisrelevanz.....	13
3 Methodische Aspekte des Forschungsvorhabens	13
3.1 Forschungsfeld	14
3.2 Feldzugang.....	15
3.3 Beschreibung der Erhebungsmethode.....	16
3.4 Beschreibung der Auswertungsmethode	18
4 Darstellung und Diskussion der Ergebnisse	19
4.1 Chancen der mobilen Arbeit	20
4.2 Risiken der mobilen Arbeit.....	22
4.3 Voraussetzungen der mobilen Arbeit	26
5 Diskussion.....	29
5.1 Mobile Arbeit als wichtiger Baustein für die Vereinbarkeit von Familie und Karriere	29
5.2 Mobile Arbeit und Entgrenzung.....	31
5.3 Voraussetzungen.....	34
6 Fazit und Ausblick	35

Anhang	III
Anhang 1: Schriftliche Kontaktaufnahme.....	III
Anhang 2: Datenschutzerklärung	IV
Anhang 3: Interviewleitfaden	V
Anhang 4: Transkriptionsregeln	VII
Anhang 5: Codebaum mit MAXQDA	VIII
Anhang 6: Beispielhafter Ausschnitt aus der Auswertung	IX
Literatur- und Quellenverzeichnis	X
Ehrenwörtliche Erklärung	XVI

Abkürzungsverzeichnis

Art.	Artikel
BAuA	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
bspw.	beispielsweise
BGB	Bürgerliche Gesetzbuch
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMFSFJ	Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
ca.	circa
COVID-19	Corona Virus Disease 2019
EAF	Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft
ebd.	ebenda
ggf.	gegebenenfalls
HRM	Human Resource Management
HR-Strategie	Human Resource Strategie
Hrsg.	Herausgeber
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
IfD Allensbach	Institut für Demoskopie Allensbach
IW	Institut der deutschen Wirtschaft
Jg.	Jahrgang
LPP	Linked Personnel Panel
Nr.	Nummer
z.B.	zum Beispiel
ZEW	Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung

1 Einleitung

Eine erfüllte Berufslaufbahn, eine gleichberechtigte Partnerschaft und glückliche Kinder – viele Paare möchten sich nicht zwischen Kind und Karriere entscheiden und wünschen sich, beides miteinander zu vereinen. Das Thema der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist längst zu einem Strategiethema für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft geworden. Auch wenn von politischer Seite in der Vergangenheit häufig großmütige Versprechungen, wie z.B. die garantierte Zusicherung eines Kitaplatzes für Kinder unter drei Jahren gemacht wurden, wird in der Praxis immer wieder deutlich, dass eine vollumfängliche Kinderbetreuung von staatlicher Seite nicht gewährleistet werden kann. So fehlten im Jahr 2019 fast 320.000 Kitaplätze (IW 2019). Vor allem die Organisation der Kinderbetreuung und das Zeitmanagement stellen daher die größten Herausforderungen für Eltern dar und führen oftmals zu Unzufriedenheiten bei der Work-Life-Balance (EAF 2008).

Neue Möglichkeiten, diesen Herausforderungen zu begegnen, eröffnet die Digitalisierung. Denn die digitale Vernetzung und der orts- und zeitunabhängige Abruf von Informationen bietet Eltern theoretisch eine Reihe von neuen Chancen, Arbeitsformen flexibler zu gestalten und damit die Vereinbarkeit von Familie und Karriere zu ermöglichen. In diesem Forschungsprojekt stehen dabei vor allem die mobilen Arbeitsmethoden im Zentrum der Betrachtung, da diese ein besonders hohes Maß an zeitlicher und örtlicher Flexibilität mit sich bringen.

In diesem Zusammenhang stellt sich im Kontext zu dem Studienprojekt „Agil und Digital – HRM im Wandel“ die Forschungsfrage: Welche Chancen und Risiken bringen mobile Arbeitsmethoden für Eltern¹ mit Karriereambitionen mit sich?

Um die Forschungsfrage zu bearbeiten, wird die vorliegende Projektarbeit in einen theoretischen und einen empirischen Teil gegliedert. Zunächst wird in Kapitel 2 ein Überblick über die theoretischen Aspekte in Bezug auf das Projektvorhaben gegeben sowie der aktuelle Forschungsstand in diesem Zusammenhang dargestellt. In Kapitel 3 folgt die Erläuterung zum methodischen Vorgehen in Bezug auf das Forschungsvorhaben. Im Anschluss werden in Kapitel 4 die aus der Studie gewonnenen Erkenntnisse ausgewertet und in Kapitel 5 diskutiert. Abschließend werden die Ergebnisse und die theoretischen Grundlagen genutzt,

¹ Im Folgenden wird aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung und besseren Lesbarkeit nur der Begriff „Eltern“ verwendet. Es sind jedoch stets alle erziehungsberechtigten Personen im Sinne der elterlichen Sorge gemäß § 1626a BGB gemeint.

um in Kapitel 6 die Forschungsfrage zu beantworten und Handlungsempfehlungen für die Praxis abzuleiten. Die ausgearbeiteten Empfehlungen können einen Ausgangspunkt für weiterführende Forschungsaktivitäten darstellen.

2 Theoretische Aspekte des Projektvorhabens

In diesem Kapitel wird die Fragestellung aus wissenschaftlicher Perspektive beleuchtet und der aktuelle Stand der Forschung aufgearbeitet. Dazu erfolgt zunächst eine theoretische Einführung in die Themen, in der zentrale Begriffe definiert und bereits durchgeführte Studien vorgestellt werden. Anschließend werden Forschungsziel und Praxisrelevanz der Forschungsfrage erläutert.

2.1 Theoretische Aspekte und Forschungsstand

Im Zusammenspiel der Entwicklungen von Agilität und Digitalisierung eröffnen sich viele neue Möglichkeiten, flexibler und entgrenzter zu arbeiten. Gleichzeitig erzeugen diese Möglichkeiten aber auch einen Veränderungs- und Anpassungsdruck auf die Arbeitswelt. Aufgrund der hohen Relevanz des Themas, ist die Digitalisierung bereits seit einigen Jahren Diskussionsthema in unterschiedlichen Debatten von Wirtschaft, Wissenschaft und Politik und hat mittlerweile die Arbeitswelt durch ihre Veränderungsgeschwindigkeit vor neue Herausforderungen gestellt (Bauer & Hofmann 2018: 1 f.). Der Begriff „Digitalisierung“ beschreibt unter anderem das digitale Umwandeln und Darstellen von Information und Kommunikation sowie das digitale Modifizieren von Geräten (Gabler 2020a). Digitalisierung erfordert Agilität, Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft (Bauer & Hofmann 2018: 2). Mit „Agilität“ ist die Beweglichkeit und Wendigkeit gemeint und kann auf Unternehmen, Prozesse und Personen bezogen werden (Gabler 2020b). Die Geschwindigkeit der technologischen Entwicklungen und Prozessinnovationen zeigt sich in vielen Lebens- und Arbeitsbereichen und kann die Vereinbarkeit von Karriere und Familie begünstigen. Das führt dazu, dass sich die Arbeitswelt für Eltern auf unterschiedliche Weise verändert (Bauer & Hofmann 2018: 2).

Im Rahmen dieser Projektarbeit sollen mobile Arbeitsmethoden vor allem im Hinblick auf die Ambivalenz bei der Vereinbarkeit von Karriere und Familie untersucht werden. Im Folgenden werden zunächst die wichtigsten theoretischen Aspekte, die im Kontext zu der Forschungsfrage stehen, kurz aufgezeigt: der Wandel der Arbeitsformen, der im Hinblick auf Digitalisierung und Agilität die moderne Arbeitswelt prägt; die mobilen Arbeitsmethoden, die

die Arbeit flexibilisieren; der gesellschaftliche Wandel, der das Rollenverständnis zwischen Mann und Frau verändert; die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die bedingt durch die Möglichkeit mobiler Arbeitsformen gewisse Ambivalenzen hervorruft; und die interessierte Selbstgefährdung und Entgrenzung von Arbeit, die Beruf und Gesundheit beeinflussen.

2.1.1 Wandel der Arbeitsformen im Hinblick auf Digitalisierung und Agilität

Jede der drei vorangegangenen industriellen Revolutionen brachte einen Wandel der Arbeit und damit einhergehend auch der Lebenswelt mit sich. Insbesondere die Neuerungen, die sich mit der vierten industriellen Revolution zeigen, sollen folgend näher beleuchtet werden.

Der Begriff „Arbeit 4.0“, der in diesem Zusammenhang genannt wird, ist an dem der „Industrie 4.0“ angelehnt (Bruckner & Werther 2018: 234) und kann als Veränderungsprozess der Arbeitsgesellschaft verstanden werden (Kühne 2020: 117). Arbeitsformen und -verhältnisse stehen dabei im Mittelpunkt, um auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmer*innen zu reagieren. Die Rahmenbedingungen, wie Geschäftsmodelle, Organisationsstrukturen und Prozesse ändern sich fundamental, sodass auch völlig neue Arbeitsformen und damit verbundene Kompetenzanforderungen an die Mitarbeiter*innen entstehen (Rump & Eilers 2020a: 7). Die moderne Arbeitswelt soll auf diese neuen Anforderungen reagieren und vernetzter, digitalisierter und flexibler gestaltet werden. Alte Strukturen werden aufgrund der Entwicklung verstärkt hinterfragt, wodurch neue Ansprüche an die Arbeitswelt gestellt werden. Die Arbeitnehmer*innen fordern zunehmend mehr Selbstbestimmung, flexible Arbeitszeiten und Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeiten (Hellesoe 2019: 178). Die persönliche Weiterentwicklung und Verwirklichung, anspruchsvolle Aufgaben und die Anerkennung ihrer Leistung im Beruf sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie stehen im Vordergrund. Von besonders hoher Bedeutsamkeit ist es auf lebensphasenbedingte Umstände und unterschiedliche Lebens- und Berufsabschnitte zu reagieren und diese zu unterstützen, die sich durch die Vergrößerung der Vielfalt privater Lebenssituationen und Verlängerung der Lebensarbeitszeit ergeben (Rump & Eilers 2020a: 11).

Viele Unternehmen haben die Veränderungsnotwendigkeit mittlerweile erkannt und versuchen auf die Herausforderungen dieser unsicheren, immer komplexer werdenden „VUCA-Welt“² zu reagieren. Sie stellen Arbeitsprozesse um, legen den Fokus auf flexible Angebote und probieren neue Formate aus, um unter anderem die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern. Flexible Arbeitsmodelle und -formen sind außerdem dienlich für die

² VUCA ist ein Akronym und beschreibt die Merkmale einer modernen Welt: volatility, uncertainty, complexity, ambiguity (Gabler 2020c).

Marktbewegungen und Wettbewerbssituationen, wodurch es den Beschäftigten ermöglicht wird, souveräner und selbstbestimmter ihren Aufgaben nachzugehen. Aufgrund der Beschleunigung und des Komplexitätszuwachses im Berufs- und Privatleben ist der Wunsch nach einer autonomen Zeitgestaltung gewachsen, um eine Balance zwischen diesen Lebensbereichen zu finden. Die flexiblen Arbeitsmodelle schaffen somit Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit, sodass diese positive Auswirkungen auf die Motivation, Identifikation und das Wohlbefinden haben (Rump & Eilers 2020a: 228 ff.). Durch die Veränderung und das Umdenken, hinsichtlich der Arbeitsmodelle, versprechen sich die Unternehmen Motivations- und Produktivitätssteigerungen, eine verstärkte Bindung der Mitarbeiter*innen und eine allgemeine Attraktivitätssteigerung ihrer Arbeitgebermarke sowie die dauerhafte Sicherung der Marktpräsenz (Lohmann 2018: 40 ff.).

2.1.2 Mobile Arbeitsmethoden

Agile Organisationen, die sich diesen neuen Herausforderungen stellen, brauchen Arbeitsmethoden mit flexiblen Arbeitsformen, um sich den neuen Anforderungen stellen zu können von denen insbesondere Eltern profitieren (Rump & Eilers 2020b: 10). Die Arbeitszeit ist zur Schlüsselressource geworden, denn über sie können unterschiedliche Bedarfe gesteuert und beeinflusst werden. Der Trend zu flexiblen Arbeitszeiten und dezentralen Arbeitsorten steigt mit der Digitalisierung, da durch die Technologien Arbeitsinhalte mobil und jederzeit verfügbar sind (BMAS 2017: 73 ff.).

Laut Benz arbeiten Beschäftigte mobil, wenn sie mehr als 20 % ihrer Arbeit außerhalb des Firmenbüros oder Heimarbeitsplatzes tätig sind und zudem neue Informationstechnologien nutzen (Benz 2010: 5). Im Hinblick auf den zeitlichen Umfang wird in dieser Arbeit der Definition von Benz gefolgt, jedoch wird in Anlehnung an Wieden (2012) die Annahme geteilt, dass Home-Office als eine Form des mobilen Arbeitens angesehen werden kann. Das mobile Arbeiten ist dabei nichts neues, denn in ähnlicher Form kam Telearbeit bereits Anfang der 80er Jahre mit der Verbreitung des Faxgeräts auf. Home-Office ist dabei die modernere Begrifflichkeit (Wieden 2012: 77) und wird definiert als

„[...] eine flexible Arbeitsform, bei der die Beschäftigten ihre Arbeit vollumfänglich oder teilweise aus dem privaten Umfeld heraus ausführen.“ (Haufe 2020)

Mobile Arbeitsmodelle umfassen neben dem Home-Office auch das Arbeiten in Coworking Spaces, in öffentlichen Bereichen und in Beförderungsmitteln (Rump & Eilers 2020b: 230 ff.).

Es wird deutlich, dass es eine starke Dynamik in der Entwicklung von neuen Arbeitsmodellen gibt und aufgrund dessen im Rahmen der Gestaltung von Arbeitszeit und -ort zurzeit

noch kein Patentrezept vorherrschend ist. Darüber hinaus sind die Interessen und Bedürfnisse in einer pluralistischen Gesellschaft sehr heterogen: Was für den einen als eine Chance für ein selbstbestimmteres Arbeiten gesehen wird, möchten andere vermeiden und präferieren die klar abgegrenzten Arbeitszeiten, die nicht zur Entgrenzung von Berufs- und Privatleben führen (siehe Kapitel 2.1.4 sowie 2.1.5). Demzufolge ist es wichtig, neben Basisvereinbarungen, immer Raum für individuelle Gestaltungsmöglichkeiten zu lassen, damit eine optimale Umsetzung für jeden gewährleistet werden kann (Hellert 2018: 12).

Mobiles Arbeiten und flexible Arbeitsmodelle können nicht getrennt voneinander gedacht werden. Insgesamt kann gesagt werden, dass mobiles Arbeiten individuell vereinbarte Arbeitsmodelle und somit mehr Arbeitssouveränität ermöglicht. Einer der Gründe ist die eigene Erfassung der Arbeitszeit, sodass die Kontrolle der Zeiterfassung nicht möglich ist. Arbeitszeiterfassungssysteme sind für das mobile Arbeiten seltener etabliert, sodass eine transparente Abbildung fehlt und Arbeitszeiten mit einer größeren Unschärfe angegeben werden können. Die fehlende Zeiterfassung kann es den Beschäftigten erschweren, einen Ausgleich für die Mehrarbeit einzufordern. Mehr Handlungsspielraum und Souveränität bedeuten auch die Übernahme von Verantwortung für den eigenen Arbeits- und Gesundheitsschutz. Vertrauensarbeitszeit gewinnt insbesondere dann an Bedeutung, wenn Beschäftigte Einfluss auf die Arbeitsorganisation nehmen und es ihnen somit das Setzen von Prioritäten erlaubt (Hammermann & Stettes 2017: 9). Mobiles Arbeiten lässt die Einschätzung der Arbeitsleistung nicht in Form von Arbeitsengagement und Anwesenheit der Beschäftigten zu, daher liegt der Fokus auf dem Arbeitsergebnis als Leistungsindikator, welches ein hohes Maß an Vertrauen und Autonomie erfordert (Grunau et al. 2019: 12).

Die Verankerung einer Vertrauenskultur und der Aus- und Aufbau von Selbstmanagement für die Mitarbeiter*innen sind daher wesentlich, um sich den Herausforderungen stellen und Chancen von mobilen Arbeitsformen nutzen zu können. Der Vertrauensansatz stellt dabei nicht nur die Zusammenarbeit sicher, sondern ist essenziell für den Erfolg mobiler Arbeitsformen. Denn der Wert Vertrauen ist wichtig für das Zusammenleben, miteinander Kooperieren und das Koordinieren von Verhalten, besonders wenn die Sicherstellung der Arbeitsleistung durch Kontrolle sowohl von Führungskräften als auch von Kolleg*innen nicht möglich ist. Regelmäßige und offene Kommunikation schafft durch den Wissens- und Informationsaustausch eine Vertrauensgrundlage und (Arbeits-)Engagement. Das Zusammenkommen für den interaktiven Austausch baut Vertrauen und das Zugehörigkeitsgefühl auf. In dem Zuge wird die Fähigkeit von Selbstmanagement relevant (Afflerbach & Gläser 2016: 176 f.). Dabei zeigt sich die Unternehmens- und Führungskultur als entscheidender Faktor,

wenn es um die erfolgreiche Gestaltung von Vertrauen und Selbstmanagement geht. Zudem kann die Vertrauens- und Selbstmanagementkultur die arbeitsbezogene Gesundheit unterstützen und die Entfaltung der Mitarbeiter*innen ermöglichen. Selbstmanagement bedeutet auch die Übernahme der Verantwortung für die getroffenen Entscheidungen. Die bisherige Forschung zeigt, dass durch Selbstmanagement eine höhere Zufriedenheit mit der Arbeit sowie der Karriere aufgezeigt und mehr geleistet werden kann. Das Bewusstwerden und die Sensibilisierung, Grenzen zu setzen, kann durch Selbstbeobachtung geschaffen werden. Das Setzen von persönlichen Zielen lehrt das Priorisieren und führt zur optimalen Planung, sowohl privat als auch beruflich (ebd.: 175 f.).

Aus der Studie „Mobiles Arbeiten“ zum Thema „Kompetenzen und Arbeitssysteme entwickeln“ aus dem Jahr 2016 wird ersichtlich, dass die Kompetenzprofile der Mitarbeiter*innen stetig zunehmen. 52 % der Befragten gaben an, dass mobiles Arbeiten höhere Anforderungen an die Schlüsselkompetenzen der Mitarbeiter*innen stellen. Hierbei nannten die Personen vor allem Selbstkompetenzen wie Selbstständigkeit, Flexibilität, Zuverlässigkeit, sowie Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft. 58 % der Befragten Personen gaben außerdem an, dass kommunikative Kompetenzen immer mehr an Relevanz gewinnen. Dabei nannten die Studienteilnehmer*innen die schriftliche und mündliche Ausdrucksfähigkeit, Diskussionsfähigkeit sowie die Voraussetzung der partnerorientierten Kommunikation (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. 2016: 20 f.)

Die Fähigkeit des Selbstmanagements ist jedoch unterschiedlich ausgeprägt, sodass Beschäftigte mit einem hohen Grad an Selbstmanagementkompetenz von mobilen und flexiblen Arbeitsmodellen profitieren, da diese mit der eigenverantwortlichen Kontrolle und Verpflichtung umgehen können. Diese Autonomie kann aber auch zu schlechteren Arbeitsergebnissen und Burnout führen, wenn diese Fähigkeit geringer ausgeprägt ist (Afflerbach & Gläser 2016: 178 f.).

2.1.3 Gesellschaftlicher Wandel und verändertes Rollenverständnis

Neben einem Anstieg der Kompetenzprofile ist in unserer Gesellschaft auch ein stetiges Wachstum von vielfältigen Lebens- und Arbeitsmodellen zu verzeichnen. Während ein Erwerbsleben heutzutage z.B. von Auszeiten, Nebenjobs, Umschulungen oder Teilzeitbeschäftigung geprägt ist, verändert sich gleichzeitig auch das klassische Bild der Familie. Familien müssen heute nicht mehr aus einer Ehe zwischen Mann und Frau mit einem oder mehreren Kindern und einer klaren Rollenverteilung zwischen Mann als Alleinverdiener und Frau als Mutter und Hausfrau bestehen. Sie werden vielmehr zu individuellen Konstrukten,

wie beispielsweise gleichgeschlechtlichen Elternpaaren, Alleinerziehenden oder Patchworkfamilien (Rump & Eilers 2017: 17). Gepaart mit dem Wandel von Arbeitsformen und gesellschaftlichen westeuropäischen Werten, ergeben sich aus den Entwicklungen auch veränderte Rollenbilder, die sich verstärkt in einem gleichberechtigten und partnerschaftlichen Rollenverständnis zeigen. Eine Auswirkung zeigt sich z.B. in dem Anstieg der Frauenerwerbstätigkeit. In mehr als 50 % der deutschen Paarhaushalten sind heute Mann und Frau zur gleichen Zeit erwerbstätig (BMAS 2017: 32 f.).

Das Institut für Demoskopie (IfD) Allensbach hat im Jahr 2019 im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) in einer Reihe von Bevölkerungsumfragen ermittelt, wie sich z.B. Rollenbilder und Einstellungen von Eltern und der Bevölkerung verändert und entwickelt haben. Die Ergebnisse haben unter anderem gezeigt, dass die Familie trotz Wertewandel der zentrale Lebensbereich bleibt und der Kinderwunsch stabil ist. Aus den Befragungsergebnissen fassen die Autor*innen der Studie zwei Idealvorstellungen an die Vaterrolle zusammen. Zum einen soll der Vater heute mehr als früher in Erziehung und im Familienalltag aktiv werden, um eine enge und emotionale Bindung zu den Kindern herzustellen. Zum anderen wird von der Vaterrolle Partnerschaftlichkeit in Bezug auf eine kompromissbereite Unterstützung der Partnerin in beruflichen und familiären Tätigkeiten erwartet (IfD Allensbach 2019: 12). Beim Rollenbild der Mutter wird im Generationenvergleich eine Veränderung hinsichtlich der Einstellung gegenüber einer Erwerbstätigkeit festgestellt. Während von der vorherigen Generation nur 13 % der Befragten eine Berufstätigkeit der Mutter erwarteten, sind es heutzutage 43 %. Tatsächlich gehen mittlerweile sogar ca. 70 % der Mütter (mit minderjährigen Kindern) in Deutschland einer Erwerbstätigkeit nach. Die Autor*innen der Studie schließen aus diesen Entwicklungen auf eine Veränderung des Rollenbilds der Mutter, in dem eine Erwerbsbeteiligung der Frau zur Selbstverständlichkeit geworden ist (ebd.: 15). Diese Entwicklungen lassen sich auch statistisch belegen: Seit Einführung des Elterngeldes im Jahr 2007 ist der Anteil der Väter, die Elternzeit in Anspruch nehmen, innerhalb von zehn Jahren von 20 % auf 37-50 % (abhängig vom Bundesland) angestiegen. Vor der Einführung lag der Anteil der Väter, die Elterngeld beanspruchten, bei lediglich 3 % (ebd.: 23).

2.1.4 Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Im Zuge der Entwicklung zu einer gleichgewichtigen und partnerschaftlichen Aufgabenverteilung spielt das Thema der Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine zentrale Rolle. Die Synchronisation von beiden Lebensbereichen ist eine große Herausforderung für Eltern und erfordert familienfreundliche Arbeitsmodelle. Auch wenn die Tendenz zu einer gleich-

gewichtigen Aufgabenverteilung auf privater Ebene steigend ist, sind die Rahmenbedingungen auf institutioneller und betrieblicher Ebene oftmals noch nicht gegeben. So müssen immer noch viele Eltern rational, unter Abwägung der Risiken, entscheiden, wer und in welchem Umfang Eltern- oder Pflegezeit in Anspruch nimmt und wie die Arbeitszeit am besten verteilt wird (IfD Allensbach 2019: 2 f.).

Darüber hinaus müssen Männer, aufgrund des immer noch in vielen Köpfen verankerten traditionellen Rollenverständnisses, nach wie vor mit Widerstand seitens der Arbeitgebenden rechnen, wenn sie mehr Zeit für Betreuungsaufgaben ihres Kindes einfordern. Unternehmen müssen erkennen, dass in Zeiten des demografischen Wandels und der Individualisierung die betriebliche Familienpolitik immer mehr an Bedeutung gewinnt und sich positiv auf die Attraktivität der Arbeitgebenden auswirkt. Aber auch auf institutioneller Ebene kann noch mehr Unterstützung erfolgen, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf z.B. durch Verbesserung der Betreuungssituation sowie der Geschlechtergleichstellung fördert (Kreimer et al. 2018: 385 ff.).

So wünschen sich 71 % der befragten Eltern mit minderjährigen Kindern flexiblere Arbeitszeiten, 70 % flexiblere Betreuungszeiten in Betreuungseinrichtungen und Schulen, 62 % mehr Möglichkeiten für Eltern von Zuhause aus zu arbeiten und 60 % einen leichteren Wiedereinstieg nach der Elternzeit (IfD Allensbach 2019: 33). Die Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes macht es möglich, individualisiert und selbstbestimmt zu arbeiten und Beruf und Familie miteinander zu vereinen. Zusätzlich können eine Reduzierung der Fahrtzeit, Effizienzsteigerung und mehr Selbstbestimmung als Vorteile genannt werden. Die Autonomie der Beschäftigten wird durch das mobile Arbeiten gesteigert und ermöglicht eine Work-Life-Balance, sodass die Betreuungsverantwortung für Kinder oder Pflegebedürftige auch neben dem Beruf übernommen werden kann (Wieden 2012: 93).

2.1.5 Interessierte Selbstgefährdung und Entgrenzung

Die Entgrenzung zwischen Berufs- und Privatleben, ständige Erreichbarkeit und damit verbundene Belastungen sind hingegen die Kehrseite. Diese Flexibilitätsoptionen, die neue Arbeitsweisen ermöglichen, bedeuten zugleich mehr und verdichteter zu arbeiten, was zu unterschiedlichen psychischen Belastungen führen kann (Klammer 2017: 461 f.). Denn sobald eine Entgrenzung von Arbeit erfolgt, d.h. wenn Arbeit und Privatleben ineinanderfließen, können die beiden Lebensbereiche kaum noch getrennt voneinander betrachtet werden. Zwar ermöglicht die Flexibilisierung der Arbeit beispielsweise Arbeitszeit und -ort am Familienalltag anzupassen, jedoch wird dadurch sowohl die räumliche als auch die zeitliche

Trennung von Arbeit und Familie erschwert. Wenn das dazu führt, dass Arbeits- und Ruhezeiten verschmelzen, zeigen sich häufig gesundheitliche Auswirkungen, die Körper und Psyche betreffen können. Werden Ruhezeiten nicht eingehalten, können mangelnde Erholung und erhöhte Erschöpfung zu dauerhaften Gesundheitsrisiken sowie zu einem gesteigerten Unfallrisiko führen. Als Folge der erweiterten Erreichbarkeit haben Untersuchungen außerdem Auswirkungen auf die psychische Gesundheit nachgewiesen. So führt die erweiterte Erreichbarkeit zu einer Beeinträchtigung des Privatlebens und wird mit einer Erhöhung des Stressempfindens und des Burnout-Risikos in Verbindung gebracht (BAuA 2018: 23 ff.).

Eine spezielle psychische Reaktion auf die Auswirkungen von flexiblen Arbeitsmethoden wird als interessierte Selbstgefährdung bezeichnet. Es beschreibt das Verhalten einer Person, die den eigenen beruflichen Erfolg über die Gesundheit stellt und beispielsweise krank zur Arbeit geht („Präsentismus“), Pausen oder Urlaub nicht wahrnimmt, über die tägliche Arbeitszeit hinaus – nach Feierabend, am Wochenende oder auch im Urlaub – arbeitet und wohlwollend (unbezahlte) Überstunden leistet (Krause et al. 2012: 192). Krause et al. (2012) definieren vier Kriterien zur Ermittlung von interessierter Selbstgefährdung. Eines der Kriterien beschreibt das Verhalten der betroffenen Beschäftigten, wissentlich ihre Gesundheit negativ zu beeinflussen und dazu zu neigen, unaufgefordert Mehrarbeit zu leisten (ebd.: 192 f.). Peters (2011) nimmt an, dass diese psychische Arbeitsbelastung durch einen Wandel der Arbeitsorganisation ansteigt. In Unternehmen ist ein Wechsel von einer direkten zu einer indirekten Steuerung über Leistung zu verzeichnen. Das Ergebnis ist jetzt vorrangig ausschlaggebend für die Beurteilung der Arbeitsleistung, während es bei der direkten Steuerung vor allem Fleiß und Arbeitsquantität waren. Durch die leistungsorientierte Führung anhand von Zielvereinbarungen überträgt sich der Leistungsdruck, der in diesem Ausmaß häufig nur bei Selbstständigen zu beobachten war, auf die Arbeitnehmenden abhängig Beschäftigten (Peters 2011: 108).

Diese Problematik ist insbesondere bei den mobil Arbeitenden weit verbreitet, da diese ihre tatsächliche Arbeitszeit deutlich seltener mittels eines objektiven Zeiterfassungssystems aufzeichnen als nicht-mobil Arbeitende (Hammermann & Stettes 2017: 9 f.). Die Arbeitszeiterfassung fällt demnach beim mobilen Arbeiten häufig in den Verantwortungsbereich des Arbeitnehmenden. Zusätzlich haben die mobil Arbeitenden einen deutlich größeren Handlungsspielraum im Hinblick auf die Dauer und die Lage ihrer Arbeitszeit (Stettes 2016: 3), was dazu führt, dass Entgrenzung und ein Arbeiten in der Freizeit bedeutend häufiger vorkommt als bei den nicht-mobil Arbeitenden (Hammermann & Stettes 2017: 12). Das führt dazu, dass mobil Arbeitende im Durchschnitt vier Stunden pro Woche mehr arbeiten, sie

deutlich häufiger länger als zehn Stunden am Tag arbeiten und sie die gesetzlich vorgeschriebene elfstündige Ruhezeit mehr als doppelt so häufig unterschreiten als die nicht-mobil Arbeitenden (ebd.: 13 f.). Diese Gefahr verschärft sich noch zunehmend, wenn es sich dabei um Führungskräfte handelt, da diese ohnehin tendenziell mehr arbeiten und häufiger Überstunden leisten, als Arbeitnehmende ohne Führungsverantwortung (Holst & Friedrich 2017: 39; Schmidt 2017: 2). Insbesondere auch in der Anbahnung einer Beförderung wird häufig mehr gearbeitet, da dies als Signal für Leistungsbereitschaft gilt und die Kandidat*in dadurch zeigen kann, dass sie willens und in der Lage ist, die mit der Beförderung verbundenen höheren zeitlichen Anforderungen zu erfüllen (Schmidt 2017: 2).

In Folge der Flexibilisierung und Mobilisierung der Arbeitsmethoden kommt es dann häufig zu einer erweiterten Erreichbarkeit nach dem eigentlichen Feierabend oder am Wochenende, bis hin zu einer dauerhaften und jederzeitigen Verfügbarkeit für Kollegen*innen und den Vorgesetzten. Eine solche „Always-On-Mentalität“ macht ein vollständiges Abschalten von der Arbeit nahezu unmöglich und ist deshalb für die Gesundheit besonders problematisch. Es handelt sich hierbei um eine informelle und nicht regulierte Ausdehnung der Arbeit in das Privatleben. Unternehmen gestalten in der Regel zwar Grundsätze zum Umgang mit den Arbeitsmitteln (z.B. Diensthandy, Smartphone, Notebook und Tablet) außerhalb der Büroräumlichkeiten, berücksichtigen dabei aber selten die Organisation von Arbeit und Zeit oder gesundheitliche Aspekte (Pauls et al. 2019: 203 f.). Auch wenn Vereinbarungen bzw. betriebliche Rahmenbedingungen vorsehen könnten, dass sowohl die Arbeitsmenge begrenzt wird, als auch die erweiterte Erreichbarkeit nicht notwendig ist, gibt es solche Regelungen, die die Beschäftigten tatsächlich wirksam vor einer Entgrenzung schützen, in den meisten Fällen nicht (ebd.: 204).

Die Gruppe der mobil arbeitenden Eltern mit Karriereambitionen vereint drei wesentliche Auslöser für selbstgefährdendes Verhalten und ist deshalb als Untersuchungsgruppe besonders interessant. Erstens arbeiten sie mobil, was aufgrund der mangelnden Sichtbarkeit und der häufig unzureichenden Arbeitszeiterfassung, zu einer fehlenden Kontrolle der Arbeitszeit führt. In Verbindung mit der Verbreitung von Vertrauensarbeitszeit und der Führung mittels Zielvereinbarungen, in der das Arbeitsergebnis im Vordergrund steht, verstärkt sich zweitens der Druck, sich übermäßig für den persönlichen Erfolg sowie den Unternehmenserfolg einzusetzen. Wie zuvor dargestellt, erhöht sich dieser Druck drittens nochmals um ein Vielfaches, wenn Führungspositionen ausgefüllt oder angestrebt werden. Mobil arbeitende Eltern gehören daher schon von Grund auf zu einer von interessierter Selbstgefährdung betroffenen oder zumindest bedrohten Gruppe von Arbeitnehmenden. Diese Gefahr könnte sich potenziell jedoch noch einmal maßgeblich erhöhen, da sie zusätzlich ein

Kind zu betreuen haben. Was im Volksmund zum Teil ohnehin schon als „Full-Time-Job“ bezeichnet wird, könnte die Belastung eines mobil Arbeitenden nochmals immens verstärken.

2.1.6 Forschungsstand

Die theoretischen Aspekte zeigen, dass flexible Arbeitsmethoden die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen sowie die Effizienz und Motivation der Arbeitnehmer*innen steigern können, auf der anderen Seite aber durch die Verlagerung der Arbeitszeit, Reduzierung der Ruhezeiten und Erhöhung des Arbeitsvolumens auch die Gesundheit gefährden können (siehe Kapitel 2.1.5). Diese angeführten Hypothesen wurden in einer groß angelegten, repräsentativen Studie empirisch und unter Berücksichtigung der Heterogenität der betroffenen Personen untersucht. Auf Grundlage der Ergebnisse treffen die Autor*innen wesentliche Aussagen über mobiles und entgrenztes Arbeiten: Zum einen stellen sie fest, dass in Deutschland eine starke Anwesenheitskultur vorherrscht und bislang „nur“ ein Drittel der Unternehmen das Arbeiten von zu Hause aus ermöglicht. Für das ortsungebundene Arbeiten fehlt es demnach oft an Technik und Struktur und ist auch in den Unternehmen, die es anbieten, häufig nur unregelmäßig möglich. Zum anderen zeigen die Ergebnisse, dass flexibles Arbeiten vor allem in Berufen mit hoher Qualifizierung, hohem Zeitdruck und hoher Autonomie sowie bei Frauen, die Kinder betreuen, verbreitet ist (Arnold et al. 2015: 5 f.).

Motivatoren für das mobile Arbeiten sind die Vereinbarkeit mit der Familie (74 %) und die Vereinbarkeit mit der Freizeit (63 %). 64 % der Befragten möchten damit die Fahrtzeit sparen und 36 % geben an, von zu Hause besser arbeiten zu können. Der Wunsch dadurch, mehr arbeiten zu können, wird von 36 % der Befragten geäußert. Auch wenn von einem Wertewandel gesprochen wird, zeigen sich bei den Befragten weiterhin Gründe, die gegen das Home-Office sprechen. So ist beispielsweise der Wunsch, dass die Mitarbeiter*innen anwesend sind, bei den Vorgesetzten weit verbreitet (69 %). Als weitere Gründe werden genannt, dass es die Tätigkeit nicht zulässt (66 %), eine Trennung von Beruf und Privatem gewünscht ist (64 %), eine schwierigere Zusammenarbeit mit den Kolleg*innen erwartet wird (59 %) und technische Voraussetzungen nicht gegeben sind (46 %). Außerdem wurde im Hinblick auf die Verlagerung der Arbeitszeit festgestellt, dass tatsächlich 56 % der Nutzer mobilen Arbeitens außerhalb der normalen Arbeitszeiten arbeiten (Arnold et al. 2015: 5 ff.). Störquellen treten bei den mobilen Arbeitsformen außerhalb des Betriebes häufiger und vielfältiger auf, neben denen, die durch die Vielzahl an zu bedienenden Informations- und Kommunikationskanälen (Telefon, E-Mails, Messengerdienste) zustande kommen (Hammermann & Stettes 2017: 12). Dennoch geben mehr als die Hälfte der Arbeitnehmer*innen

in Arnolds et al. Studie an, manche Tätigkeiten von zu Hause besser bewältigen zu können, sofern ihre Aufgaben und Beruf es zulassen (Arnold et al. 2015: 12 f.). Die eigene Arbeitsqualität wird bei den mobil Arbeitenden eher als positiv bewertet, auch wenn zeitgleich ein stärkerer Rollenkonflikt zwischen Arbeits- und Privatrolle spürbar ist (ebd.: 20).

Im Hinblick auf die Karriere zeigen bisherige Studien, dass die mobile Arbeitsweise durchaus negative Auswirkungen haben kann. Elsbach & Cable (2012) weisen darauf hin, dass die mangelnde Sichtbarkeit von mobil Arbeitenden zu einer schlechteren Leistungsbewertung, niedrigeren Gehaltserhöhungen und weniger Beförderungen im Vergleich zu ihren im Büro arbeitenden Kolleg*innen führt. Die reine Präsenz reiche demzufolge schon aus, als bessere und engagiertere Person wahrgenommen zu werden. Elsbach und Cable sprechen in diesem Zusammenhang von „passive face time“ und beschreiben damit den Umstand, dass die Anwesenheit selbst dann Vorteile in der Leistungsbewertung bringt, wenn den bewertenden Personen keine weiteren Informationen über den Arbeitsinhalt und die Arbeitsgüte vorliegen. Dabei unterscheiden sie nochmals zwischen der erwarteten und der außerplanmäßigen „passive face time“. Neben der Anwesenheit während der Regelarbeitszeit hat demnach insbesondere die Anwesenheit am frühen Morgen sowie am späten Abend außerhalb der Regelarbeitszeit Auswirkungen darauf, als besonders engagiert zu wirken. Im Gegensatz zu den im Büro Arbeitenden, die dadurch eindeutig klarstellen, dass die Arbeit die höchste Priorität hat, fällt es den mobil Arbeitenden aufgrund der mangelnden Sichtbarkeit deutlich schwerer, dies unter Beweis zu stellen (Elsbach & Cable 2012: 10 f.).

2.2 Forschungsziel

Die vorgestellten Studien zeigen eine gewisse Ambivalenz in Bezug auf mobiles Arbeiten und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Da es in Deutschland bisher keine Studie gibt, die sich explizit mit der Ambivalenz von mobilen Arbeitsmethoden im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Karriere und Familie beschäftigt, soll dieses Forschungsprojekt einen wichtigen Beitrag für die Erschließung dieser Problematik leisten.

An dieser Stelle setzt dieses Forschungsprojekt an und soll durch die qualitative Untersuchung die zuvor genannte Forschungslücke füllen. Mit der gewählten Forschungsmethode soll insbesondere das subjektive Empfinden der befragten Eltern genauer betrachtet werden, die bislang durch die quantitativen Forschungen zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht erfasst werden konnten. Dazu wird folgende explorative Forschungsfrage untersucht: Welche Chancen und Risiken bringen mobile Arbeitsmethoden für Eltern mit Karriereambitionen mit sich?

Im Rahmen dieser Untersuchung sollen Erkenntnisse darüber gewonnen werden, wie hoch die (versteckten) Kosten bei der Vereinbarkeit von Karriere und Familie sind und inwieweit Eltern von interessierter Selbstgefährdung betroffen sind. Die Zielgruppe der Eltern mit Karriereambitionen stellt eine besonders interessante Untersuchungseinheit dar, da sich ein Zusammenhang zwischen flexiblem Arbeiten und Berufen mit hoher Qualifizierung zeigt (siehe Kapitel 2.1.5). Dass Beruf und Familie miteinander vereinbar sind, belegen bereits verschiedene Untersuchungen (siehe Kapitel 2.1.3). Inwiefern sich die Doppelbelastung von Beruf und Familie aber auf die Karriere auswirkt und welche Rolle dabei mobile Arbeitsmethoden spielen, ist bis dato nicht untersucht. Zentrales Ziel dieses Forschungsprojektes ist es daher, ebendiese Forschungslücke zu füllen.

2.3 Anwendung und Praxisrelevanz

Durch eine Evaluation der Forschungsergebnisse können die Chancen und Risiken des Einsatzes von mobilen Arbeitsmethoden analysiert und eine Bewertung hinsichtlich der Eignung für die Vereinbarkeit von Karriere und Familie vorgenommen werden. Erhofft wird sich, durch das gewählte methodische Vorgehen, neue Erkenntnisse im Hinblick auf optimierte Umsetzungsmöglichkeiten von mobilen Arbeitsmethoden zu erlangen und mit den Ergebnissen die Frage nach der Ambivalenz von mobilen Arbeiten unter Berücksichtigung der Vereinbarkeit von Karriere und Familie zu beantworten. Aus den Erkenntnissen sollen nach Möglichkeit Handlungsempfehlungen und Maßnahmen für die Praxis abgeleitet werden. Durch die Überprüfung, ob, in welchem Umfang und wodurch Eltern von interessierter Selbstgefährdung und Entgrenzung betroffen sind, können die Ergebnisse einen Beitrag zur Lösung der Ambivalenz beim Einsatz von mobilen Arbeitsmethoden leisten. Des Weiteren sollen Rückschlüsse gezogen werden, inwieweit mobiles Arbeiten strukturell positiv beeinflusst werden könnte und unter welchen Rahmbedingungen und Voraussetzungen das Potenzial von mobilen Arbeitsmethoden für Eltern optimal ausgeschöpft werden kann. Auch aus Sicht des HRM besteht hinsichtlich des allgegenwärtigen Fachkräftemangels und dem „War-for-Talents“ ein Interesse, der definierten Zielgruppe den Wiedereinstieg in das Berufsleben zu erleichtern und sie an das Unternehmen zu binden.

3 Methodische Aspekte des Forschungsvorhabens

Dieses Kapitel thematisiert das methodische Vorgehen des Forschungsprojekts, welches zur Beantwortung der Forschungsfrage führen soll. Zunächst werden das Forschungsfeld

und das Sampling beschrieben, nachfolgend der Feldzugang erläutert sowie abschließend die Datenerhebungs- und Auswertungsmethode dargestellt.

3.1 Forschungsfeld

Die Auswahl der Proband*innen erfolgte durch die Auswahlstrategie definierter Kriterien und dem Schneeballverfahren, das für die Rekrutierung im bekannten oder erweiterten privaten oder beruflichen Umfeld notwendig war (Przyborski & Wohlrab-Sahar 2014: 177 ff.). Bei der Definition der Zielgruppe waren die folgenden Kriterien relevant:

- Es handelt sich bei der Zielgruppe um erziehungsberechtigte Personen,
- die mindestens ein minderjähriges Kind haben,
- Führungskräfte sind oder einen akademischen Abschluss vorweisen können³
- in abhängiger Beschäftigung mindestens 20 % ihrer Arbeit mobil nachgehen, unbeeinträchtigt von der COVID-19-Pandemie.

Da die Betreuungsintensität eines minderjährigen Kindes nicht zwangsläufig vom Alter abhängig ist, wird das Kindesalter nicht als Kriterium berücksichtigt. Bei der Definition des Begriffs „minderjähriges Kind“ wird der gesetzlichen Regelung gemäß § 2 BGB gefolgt. Das Auswahlkriterium der Altersgrenze begründet sich darin, dass minderjährige Kinder in der Regel einen höheren Betreuungsaufwand benötigen als Volljährige (Kraus 2014: 144). Um den Karriereaspekt zu berücksichtigen, wurden Eltern mit akademischem Abschluss oder Eltern, die in Führungspositionen tätig sind, befragt. Die Branche, die Tätigkeit und die Unternehmensgröße spielten bei der Auswahl der Proband*innen keine Rolle, da davon ausgegangen wird, dass die Thematik der Vereinbarkeit von Karriere und Familie von diesen Kriterien unabhängig ist, sofern diese, entsprechend der Definition, mobil arbeiten. Das Kriterium, ob alleinerziehend oder nicht, wird nicht berücksichtigt, aufgrund der vielfältigen Kinderbetreuungsformen in der heutigen Zeit. Bei der Definition, ab welchem zeitlichen Umfang von mobilem Arbeiten ausgegangen werden kann, wurde sich in dieser Arbeit an die Definition von Benz angelehnt (siehe Kapitel 2.1.2). Auf dieser Grundlage basierend konnte eine ausreichend hohe Fallzahl sichergestellt und gleichzeitig davon ausgegangen werden,

³ Dieses Kriterium wurde nachträglich angepasst. Es zeigte sich während der Forschungsarbeit, dass auch Arbeitnehmer*innen ohne akademischen Abschluss Karriereambitionen aufzeigen, gemessen an ihrem beruflichen Werdegang, sodass zwei Proband*innen ins Sampling aufgenommen worden sind, die keinen akademischen Abschluss vorweisen.

dass diese befragten Personen Aussagen über die Auswirkungen mobiler Arbeitsgestaltung machen können. Um das subjektive Empfinden und die Erfahrungen beider Geschlechter gleichermaßen abzubilden, wurden sechs Frauen und sechs Männer befragt.

3.2 Feldzugang

Der Feldzugang erfolgte durch das private Netzwerk und erweiterte sich durch das Schneeballverfahren. Die vorab definierten Kriterien, welche mit einem Kurzfragebogen abgefragt wurden (siehe Anhang 3), ermöglichen es, die passenden Proband*innen auszuwählen. Zwei Wochen vor dem möglichen Befragungszeitraum erfolgte die gezielte telefonische oder schriftliche Ansprache an das direkte berufliche und/oder private Netzwerk (siehe Anhang 1) und anschließend die Einladung zu dem Interview mit der Datenschutzerklärung (siehe Anhang 2). Mit dieser Form der Kontaktaufnahme soll eine Verbindlichkeit und zugleich eine soziale Bindung erzeugt werden (Lamnek 2010: 314). Die Erwartungen und der zeitliche Aufwand wurden dabei klar definiert und transparent kommuniziert (Misoch 2015: 187). Ein Befragungszeitraum von vier Wochen war ursprünglich vorgesehen, um eine gewisse Flexibilität für die Proband*innen zu schaffen und somit mögliche Hemmschwellen abzubauen. Dieser Zeitraum wurde aufgrund der COVID-19-Pandemie verlängert. Eine Änderung der Interviewform fand ebenfalls statt, da Face-to-Face Interviews nicht möglich waren. Alternativ wurden Telefoninterviews und vorwiegend Interviews über verschiedene Videocallanbieter durchgeführt. Unter anderen Gegebenheiten wären Face-to-Face Interviews bevorzugt, da die für das persönliche Engagement und die unmittelbare Betroffenheit des Interviewers wichtigen visuellen Elemente anderenfalls fehlen (Lamnek 2010: 315). Mit dem frühzeitigen Rekrutieren der potenziellen Proband*innen, wurde die Einhaltung des Zeitplans und eine Reaktionsmöglichkeit auf unvorhersehbare Vorkommnisse, wie z.B. eventuelle Ausfälle der Proband*innen oder die eingeschränkte Bereitschaft und Kapazität der Proband*innen durch die COVID-19-Pandemie, gewährleistet. Eine weitere Herausforderung bestand darin, eine angenehme Interviewsituation zu schaffen, insbesondere bei den sensiblen Fragen, bei denen die Befragten frei, offen und so ausführlich wie möglich antworten sollten, damit umfassende, realitätsnahe und ggf. sensible Informationen gewonnen werden konnten (Lamnek 2010: 324). Die Vermittlung einer angenehmen Gesprächsatmosphäre war dabei von großer Relevanz, ohne dabei Intervieweffekte hervorzurufen. Denn wenn die Befragten unsicher sind, könnte die Antwort den Erwartungen der Interviewenden oder der sozialen Umwelt entsprechen (soziale Erwünschtheit). Fühlen sich Befragte überfallen, folgt möglicherweise eine trotzig Reaktion – unbequeme Fragen werden eventuell verweigert (Kromrey et al. 2016: 337).

Mit Hilfe eines Pretests wurde versucht, diese Effekte zu vermeiden und die Gestaltung einer angenehmen Gesprächssituation trainiert. In dem Zuge wurde auch der Interviewleitfaden (siehe Anhang 3) auf seine Vollständigkeit und Wirkung der Formulierung insbesondere bei den sensiblen Fragen geprüft und ggf. angepasst. Zudem diente das Testinterview zur Überprüfung der Zeitdauer (Kromrey et al. 2016: 362). Der Pretest wurde mit einer Person durchgeführt, die ebenfalls in das Sampling passt, um eine ähnliche Ausgangssituation zu erzeugen.

3.3 Beschreibung der Erhebungsmethode

Die qualitative Methode wurde aufgrund ihrer Vorzüge der subjektiven Erkenntnisgewinnung hinsichtlich der Forschungsfrage bewusst gewählt. Denn diese offene und somit erzählgenerierende Herangehensweise ermöglicht es, explorativ neue subjektive Sichtweisen der Eltern zu erschließen (Flick 2012: 210). Diese Methode erlaubt es, das Relevanzsystem der Befragten möglichst ganzheitlich zu erfassen und abzubilden (Lamnek 2010: 307 ff.).

Mit Hilfe von zwölf problemzentrierten qualitativen Interviews, welche leitfadengestützt und halbstandardisiert aufgebaut sind, sollten diese Informationen gewonnen werden. Die Dauer der Interviews umfasste 22 bis 65 Minuten. Durch die Interviews wurden individuelle Erfahrungen und Empfindungen der Befragten erhoben. Die Form des problemzentrierten Interviews eignet sich dabei besonders, da sie drei verschiedenen Grundsätzen folgt, die für den Forschungsgewinn relevant sind: die Problemzentrierung, die Gegenstandsorientierung sowie die Prozessorientierung. Mit dem ersten Grundsatz ist der deduktiv-induktiv generierte Erkenntnisgewinn gemeint, indem sich an der relevanten Problemstellung orientiert wurde. Dafür wurde sich vorab theoretisches Vorwissen durch Literaturrecherche angeeignet (Witzel 2002). Es diente den Interviewer*innen darüber hinaus dazu, das Gespräch entlang der Forschungsfrage zu leiten und Rückschlüsse zu ziehen, die mit der Interpretation der subjektiven Sichtweisen der befragten Person verbunden sind und um ggf. Nachfragen zu stellen (Flick 2012: 210). Die Gegenstandsorientierung charakterisiert sich durch die Flexibilität und Vielfalt der methodischen Möglichkeiten, die aufgrund der Anforderungen der Thematik notwendig sind. Beispielsweise könnten, je nach Antwortverhalten der befragten Person, unterschiedliche Gesprächstechniken oder variierende Gesprächsführungen angewendet werden. Zuletzt soll durch den Grundsatz der Prozessorientierung der Ablauf der Forschung im Vordergrund stehen. Damit wurde ein Raum für die freie Äußerung der Meinung und Einstellung im Laufe des Interviews geschaffen, die zum einen die Reflexion und zum anderen das Erinnerungsvermögen anregen. Konkretes Nachfragen

oder der Einsatz narrativer Elemente konnte die Künstlichkeit der Situation mindern und einen angenehmen Rahmen für einen offenen Austausch schaffen, was besonders bei den sensiblen Themen im privaten Bereich sehr wichtig war (Witzel 2002). Diese Befragungsförm des problemzentrierten Interviews ist eine Variante des Leitfadeninterviews, die sich durch den Grad der Narrativität des Interviews von anderen unterscheidet. Es wurde mit dem Ziel gewählt, die befragten Personen zum Erzählen des subjektiven Empfindens und ihrer Erfahrungen anzuregen. Alle Fragen wurden erzählauffordernd formuliert, um einen möglichst breiten Erkenntnisgewinn zu erzielen und um mögliche, sich ggf. erst aus der Erzählung ergebende, Fragen nicht schon im Voraus auszuschließen (Kromrey et al. 2016: 386).

Für das Interview wurde ein Leitfaden erstellt, der Orientierung für die Interviewenden bietet und die Fokussierung auf das Forschungsziel erleichtert. Den Befragten diene die Struktur zusätzlich als gedankliche Stütze bei der Beantwortung, hinsichtlich der problemzentrierten Themen. Zudem erleichtert er auch die Vergleichbarkeit der erhobenen Daten bei der Auswertung (Flick 2012: 210). Um die Leitfragen entwickeln zu können, erfolgten vorab Literaturrecherchen, die zu theoretischen Vorüberlegungen führten. Bei der Erstellung des Leitfadens wurde stets auf die Forschungsfrage und bei der Strukturierung auf die Regelung geachtet, die Themen vom Allgemeinen zum Speziellen und vom Sachlichen, Kognitiven zum Persönlichen zu ordnen (Hussy et al. 2010: 221). Der Leitfaden wurde nach Helfferichs „SPSS“-Verfahren entwickelt. Zunächst wurden Fragen durch Brainstorming gesammelt (S), anschließend wurde diese Vielzahl an Fragen auf Eignung und Relevanz hinsichtlich der Forschungsfrage geprüft (P) und ggf. verworfen oder umformuliert. Folgend wurden die Fragen inhaltlich sortiert (S), so dass sich Themenschwerpunkte herausstellten. Zuletzt wurden die sowohl geprüften als auch sortierten Fragen in den Leitfaden subsumiert (S) (Helfferich 2011: 182 ff.). Auf die Verwendung von Fachbegriffen und Konstrukten wurde verzichtet, um die kognitiven Fähigkeiten während des Interviews nicht mit Abstraktionsvorgängen zu überlasten, von allen befragten Personen verstanden zu werden und keine künstliche Stimmung zu erzeugen (Kromrey et al. 2016: 347).

Wie bereits in Kapitel 3.2 erwähnt, wurde zusätzlich ein Kurzfragebogen erstellt, um vor Beginn des Interviews sicherzustellen, dass die potenziell Befragten der definierten Zielgruppe angehören. Dieser Fragebogen erfasst die wesentlichen Kriterien, als auch soziodemographische Daten, damit der narrative Aufbau des Interviews nicht durch kurze Antworten gestört wird (Witzel 2002). Die Telefoninterviews oder Interviews per Videocall wurden jeweils von zwei Personen durchgeführt. Die zweite Person war dabei für die Aufzeich-

nung sowie für Notizen und die Sicherstellung der Fokussierung auf den Leitfaden zuständig. Die Interviews wurden nach Einverständniserklärung der Interviewten mit Hilfe eines Aufnahmegeräts aufgezeichnet. Anschließend wurden sie mit Hilfe dessen nach den Transkriptionsregeln von Kuckartz transkribiert (siehe Anhang 4). Die Daten wurden zudem anonymisiert, damit keine Rückschlüsse auf die befragten Personen gezogen werden können.

Ziel ist es, mit dieser Methodik die individuellen Erfahrungen und Empfindungen der Eltern hinsichtlich der Ambivalenz mobilen Arbeitens zu identifizieren. Damit einhergehend soll der Erkenntnisgewinn auch darin liegen, wie die Chancen genutzt und die Risiken minimiert werden können. Die Phänomene „Entgrenzung“ und „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ sollen jeweils als einer der Kosten- und Nutzen-Aspekt von mobilen Arbeiten untersucht werden, der bereits in der Literatur thematisiert wird.

Dafür sollte im ersten Themenblock des Leitfadens ein typischer Arbeitstag der Eltern beschrieben werden, anschließend soll die Frage nach dem Arbeitszeitmodell die Arbeitsrahmenbedingungen dargestellt werden, unter denen diese arbeiten. Um den Aspekt der Karriereambitionen unter Anwendung von mobilen Arbeitsmodellen zu beleuchten, wurden diese anschließend erfragt, gefolgt von der Frage zur Vereinbarkeit mit der Familie. Damit die Dimension des Wohlempfindens nicht vernachlässigt wird, wurde diese ebenfalls explizit erfragt sowie daran anschließend die letzte Dimension der Gesundheit beleuchtet. Der Reflexionsprozess sowohl der Chancen als auch der Risiken sowie des Empfindens sollte dadurch angeregt werden. Mit einer „Was-Wäre-Wenn-Frage“ am Ende des Leitfadens, sollten die befragten Personen eine Gesamtreflexion hinsichtlich der Forschungsfrage vornehmen (Kromrey et al. 2016: 357).

3.4 Beschreibung der Auswertungsmethode

Ausgewertet wurden die gewonnenen Erkenntnisse mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, da sie die Analyse subjektiver Sichtweisen hinsichtlich der Forschungsfrage ermöglicht. Diese systematische Erhebung und Auswertung, gibt eine Struktur vor, lässt aber auch ausreichend Freiheiten zu, um sie an den konkreten Forschungsgegenstand anzupassen. Das erhobene Material konnte dadurch auf wesentliche Aspekte für die Bearbeitung der Forschungsfrage reduziert werden (Mayring 2010: 48 f.). Die Analyse, Klassifizierung und Auswertung der Informationen wurde aufgrund der Fülle der Daten mit Hilfe der computergestützten Forschungssoftware MAXQDA sowie mit dem Officeprogramm Microsoft Excel vorgenommen. Es kann zwischen drei Analysetechniken unter-

schieden werden: Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung. Ersteres findet Anwendung, denn das Datenmaterial soll zusammengefasst, analysiert und auf die wesentlichen Inhalte reduziert werden, sodass ein Abbild des Grundmaterials auf Basis der wesentlichen Inhalte für die Beantwortung der Forschungsfrage dargestellt werden kann. (Mayring 2010: 63 ff.). Dafür wurden die Interviewtranskripte in das MAXQDA Programm überführt. Anschließend erfolgte die Bildung eines Kategoriensystems, das durch die deduktive und induktive Vorgehensweise entstanden ist, worin diese Interviewabschnitte dann zugeordnet und interpretiert wurden (ebd.: 67 ff.). Die deduktive Vorgehensweise meint dabei die systematische Betrachtung der theoretischen Ansätze und darauf basierende, gewonnene Informationen. Die induktive Vorgehensweise bedeutet die Reduktion des Materials auf die wichtigsten Aspekte sowie das Entstehen neuer Kategorien (Codes) aus dem Material heraus, die vorher keine Relevanz in der theoretischen Betrachtung fand (ebd.: 48 ff.).

Die Überprüfung der bestehenden Codes, ggf. die Ergänzung weiterer oder ihre Zusammenfassung folgte immer parallel entlang der Zuordnung in einem zirkulären Prozess. Final lässt sich ein Codebaum darstellen (siehe Anhang 5). Die Ausgabe der Codes in das Excelprogramm sorgte für eine bessere Übersicht der codierten Interviewabschnitte und Fokussierung der wesentlichen Codes für die Beantwortung der Forschungsfrage durch ihre weitere Reduktion sowie das Bilden der Obercodes Chancen, Risiken und Voraussetzungen der mobilen Arbeitsweise (siehe Anhang 6). Wesentliche Inhalte und Aussagen wurden somit herausgearbeitet, zusammengefasst und gegenübergestellt.

Diese computergestützte Inhaltsanalyse wurde zur Organisation und Analyse der qualitativen Daten eingesetzt. Die Identifikation, das Definieren von Kategorien und die Interpretation oblag jedoch weiterhin den Interviewenden. Dieser Auswertungs- und Interpretationsprozess wurde gemeinsam vollzogen, damit die Gütekriterien der qualitativen Forschung sichergestellt werden konnten.

4 Darstellung und Diskussion der Ergebnisse

Im Folgenden Unterkapitel werden die Ergebnisse der zwölf Interviews vorgestellt und im Anschluss unter Berücksichtigung der in Kapitel 2 vorgestellten Literatur und den bisherigen Forschungsergebnissen diskutiert. Um die Ambivalenz und die Vor- und Nachteile des mobilen Arbeitens im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Karriere und Familie bestmöglich darzustellen, werden die Ergebnisse aus den unterschiedlichen Kategorien geclustert. Aus dieser Verdichtung des erhobenen Materials ergeben sich im Hinblick auf die Vereinbarkeit

von Karriere und Familie die drei Oberkategorien „**Chancen der mobilen Arbeit**“, „**Risiken der mobilen Arbeit**“ und „**Voraussetzungen der mobilen Arbeit**“. Die beiden ersten Oberkategorien zeigen dabei sehr deutlich die Ambivalenz dieser Arbeitsform auf. Die sich auf der einen Seite ergebenden Möglichkeiten, Karriere und Familie verbinden zu können, führen auf der anderen Seite zu damit verbundenen Herausforderungen. Da diese Chancen und Risiken häufig unmittelbar miteinander verbunden sind und sich gegenseitig bedingen, wird unter der dritten Kategorie zusammengefasst, unter welchen **technischen, persönlichen und arbeitgeberseitigen** Voraussetzungen und Rahmenbedingungen die Vorteile dieser Arbeitsform möglichst optimal genutzt und die Risiken so weit wie möglich minimiert werden können.

4.1 Chancen der mobilen Arbeit

Die durchgeführten Interviews haben sehr deutlich gezeigt, dass die Gründung einer Familie kein Grund sein muss, die Karriereplanung komplett auf Eis zu legen. In der Stichprobe hat lediglich eine Person geäußert, aktuell keine weiteren Karriereschritte anzustreben. Alle anderen haben mehr oder weniger konkrete **Karriereambitionen** genannt: „Ich glaube aber, dass da noch was geht und auch mehr gehen kann“ (B7).

Bei der Einschätzung, welchen **Einfluss die Familie auf die Karriere** nimmt oder genommen hat, ergab sich ein geschlechterdifferenziertes Bild. Die weiblichen Interviewten haben geäußert, dass sich ihre Karriereentwicklung durch die Familiengründung zumindest verzögert, verschoben oder etwas entschleunigt habe: „Also ich habe jetzt auch, ja irgendwie schon durch das Kind einen Karriereknick, vielleicht wäre ich jetzt eigentlich schon weiter“ (B12). Vor allem die Zeit unmittelbar vor und nach der Geburt habe zum Teil massive Auswirkungen und mache es ihnen schwer, ihre beruflichen Ziele in dieser Zeit zu verfolgen, da sie zumindest temporär aus ihrer Berufstätigkeit herausgerissen werden: „Die Kinder an sich haben natürlich einen massiven Einfluss darauf, wie man vorankommen kann oder eben nicht vorankommen kann. Und auch zweimal kurz hintereinander in Elternzeit gewesen zu sein, zweimal ein Jahr rausgerissen zu sein, das macht natürlich schon einen großen Unterschied“ (B2). Die Karriereentwicklung komme in dieser Zeit ins Stocken, was vor allem im Vergleich zu Kollegen deutlich werde: „Wenn ich so gucke, wie sich so andere Kollegen auf dem ähnlichen Level in den vier Jahren weiterentwickeln konnten, also dann eben auch in Führungsverantwortung gegangen sind und solche Sachen, dann war das für mich eben nicht möglich mit Teilzeit und Elternzeit und das ist auf jeden Fall ein Nachteil“ (B2). Bei den männlichen Befragten zeigten sich hingegen keine unmittelbar spürba-

ren Konsequenzen für die Karriere. Zwar sehen auch sie Wechselwirkungen zwischen Familie und Karriere, da sich beide Bereiche gegenseitig beeinflussen, jedoch liegt es weitgehend in ihrer eigenen Hand, wie groß dieser Einfluss ausfällt bzw. welchen Stellenwert sie dem jeweiligen Bereich beimessen: „Karriereplanung und Familienplanung, das beides bedingt sich unbedingt und das muss sich objektiv miteinander abstimmen. Beides auf 100 % finde ich schwierig umzusetzen“ (B4). Um diese beiden Bereiche möglichst optimal in Einklang bringen zu können, wird mobiles Arbeiten geschlechterunabhängig als ein sehr wichtiges Element angesehen. Vor allem die **erhöhte Flexibilität** ermöglicht eine **bessere Vereinbarkeit**: „Ja also mobiles Arbeiten bietet mir absolut Flexibilität, das zu vereinbaren, diese beruflichen und diese privaten Themen“ (B6). Die Befragten berichteten, dass der Alltag mit Kindern häufig unvorhersehbar sei und mobiles Arbeiten die Möglichkeit biete, schnell reagieren und trotzdem weiterarbeiten zu können. So wäre z.B. eine plötzlich auftretende Krankheit des Kindes normalerweise nahezu zwangsläufig mit einer Arbeitsunfähigkeit zumindest eines Elternteils verbunden. Durch die Möglichkeit mobil zu arbeiten, sei ein Weiterarbeiten ohne größere Probleme möglich: „Also das ist z.B. auch ein Grund für mobiles Arbeiten, wenn jetzt eben die Kinder krank sind z.B. [...] Meistens liegen die Kinder eh im Bett und schlafen, wenn sie krank sind und dann kann man auch in Ruhe arbeiten, da stört das nicht“ (B9). Weitere Gründe, die eine erhöhte Flexibilität erforderlich machten, seien bspw. Arzttermine der Kinder (B8), der Ausfall der Kinderbetreuung (B11), zu kurze Betreuungszeiten (B11), das Hinbringen und Abholen von Betreuungseinrichtungen (B2) und das Bedürfnis, möglichst viel Zeit mit dem Kind verbringen zu wollen (B1-B12).

Hinzu kommt, dass mobiles Arbeiten einige Karriereschritte überhaupt erst möglich mache, die ohne diese erhöhte räumliche und zeitliche Flexibilität aus Sicht der Befragten für sie als Elternteil nicht realisierbar gewesen wären: „Ich wäre noch in Hannover. [...] Das war halt keine Führungsverantwortung, das war eher zuarbeiten. [...] Aber ich wäre, wenn ich nicht mobil arbeiten könnte, wäre ich nicht hier. An dem neuen Standort. Weil das wäre nicht gegangen in Vollzeit. Das hätte nicht funktioniert“ (B12). Die Einschätzung, dass sie ohne das mobile Arbeiten nicht dort wären, wo sie heute sind, teilten mehrere der Befragten. Eine wichtige Rolle spiele dabei neben der Flexibilität auch die eingesparte Fahrtzeit, die es ermögliche, **mehr Stunden in der Woche zu arbeiten**: „Anders wäre es eigentlich gar nicht machbar, würde ich jetzt in meiner Situation sagen. Also gar nicht mit so einer hohen Anzahl an Stunden [...]. Dann müsste man schauen, dass man, wenn man nur im Office ist, dass man dann weniger Stunden insgesamt die Woche macht“ (B1). Das liege vor allem auch daran, dass der organisatorische Aufwand ohne das mobile Arbeiten

als deutlich höher und die Gesamtsituation als deutlich herausfordernder eingeschätzt werden würde: „Deutlich schwieriger, deutlich mehr, noch mehr glaub ich organisatorischer Aufwand als es jetzt schon ist und wenn ich nicht die Möglichkeit hätte, würde ich höchstwahrscheinlich die 30 Stunden in der Woche auch nicht schaffen. Das muss man ganz klar so sagen“ (B6). In Verbindung mit der Möglichkeit, zusätzlich auch abends noch einmal arbeiten zu können, wenn die Kinder im Bett sind, sei es überhaupt erst realistisch eine Vollzeitstelle ausfüllen zu können: „Deshalb mache ich auch eben relativ häufig Home-Office, weil ich mir da eben den Arbeitsweg spare und dann schaffe ich das auch. Dann schaffe ich auch an den langen Tagen neun Stunden, wenn ich jetzt noch zwei Stunden Arbeitsweg on top rechnen muss, dann schaffe ich das sonst nicht. Und dann brauche ich eben noch diese Abendeinheiten, wenn die Kinder schlafen“ (B2).

Neben der erhöhten Stundenzahl gab ein Großteil der Befragten an, die zur Verfügung stehende Arbeitszeit im Home-Office besser nutzen zu können, da unter gewissen Voraussetzungen (siehe Kapitel 4.3) ein produktiveres Arbeiten möglich sei: „Man arbeitet, wenn man zu Hause ist, fokussierter. Ich glaube auch man schafft mehr in den Stunden als in einem Office“ (B1). Als Grund für diesen **Leistungsunterschied** wurde vor allem die Ablenkung von Kolleg*innen genannt, vor der man im Home-Office besser geschützt sei: „Was auch vorkommt [...], dass man bestimmte Dinge machen muss, wo man einfach mal sich super konzentrieren muss. Wo im Büro das dann eher störend ist, dass dann da 1000 Kollegen rumrennen“ (B11). Im Büro werde man oft unterbrochen: „Da bin ich auch gerne, aber man wird auch oft rausgerissen und abgelenkt. Dann kommt hier ein Kollege vorbei, fragt mich was, also jetzt nicht private Sachen, sondern schon für das Unternehmen, auch relevante Fragen, aber es ist viel natürlich, dass man sich viel mehr mit den Kollegen austauscht“ (B1). Ob dieser Austausch als störend oder positiv wahrgenommen wird, hängt dabei von der **Art der Aufgaben** ab: „Für mich ist das so ein bisschen die Frage, was mache ich eigentlich? Also wenn ich viele Themen abstimmen muss, dann arbeite ich lieber im Büro, wo ich die Leute halt wirklich face-to-face sehen kann. Wenn ich konzeptionell arbeite, dann arbeite ich gerne im Home-Office. Dann würde ich sogar sagen, dass im Home-Office die Performance höher ist“ (B2).

4.2 Risiken der mobilen Arbeit

Auch wenn die Befragungen ergeben haben, dass das mobile Arbeiten einiges ermöglicht, haben die Befragten auch von negativen Folgen und Begleiterscheinungen berichtet, die mit dieser Arbeitsweise verbunden sind. Bei den **Auswirkungen der mobilen Arbeitsweise auf die Karriere** gingen die Meinungen auseinander. Auf der einen Seite

wurde zwar geschildert, dass die mobile Arbeitsweise keinen negativen Einfluss habe, weil es relativ egal sei, ob im Büro oder im Home-Office gearbeitet wird: „Also mobiles Arbeiten hat auf meine Karriere keinen Einfluss würde ich sagen, ob ich im Home-Office arbeite oder im Büro bin, das ist irgendwie in unserem Unternehmen relativ egal. Das ist jetzt nicht negativ, wenn ich sage, ich bleibe jetzt mal einen Tag zuhause“ (B2). Auf der anderen Seite wurde jedoch auch berichtet, dass die mobile Arbeitsweise im Hinblick auf die Karriere kritisch gesehen werde: „Also ist vielleicht, Karrieretechnisch würde ich sagen, im Vergleich zu den Kollegen immer noch so ein bisschen schwierig, weil es da nicht so positiv angesehen wird. [...] ich kenne das so, dass die Kollegen sagen, äh die ist ja ständig daheim, die arbeitet ja dann bestimmt nicht richtig“ (B5). Als Grund dafür wurde die **mangelnde Sichtbarkeit** genannt: „Ich bin immer noch irgendwie altmodisch, dass ich sage, wenn du zur Arbeit gehst, muss man da präsent sein und wenn man sich dann häufiger bei der Arbeit zeigt, das glaube ich macht mehr Sinn bei der Karriere“ (B3). Wie akzeptiert diese eingeschränkte Sichtbarkeit ist, hänge stark vom Unternehmen, den Vorgesetzten und den unmittelbaren Kolleg*innen und deren Home-Office-Nutzung ab: „Und für die Karriere würde ich sagen. So lange es sich gleich verteilt, also das. Wenn ich in einem Team wäre, wo alle Kollegen einen Tag in der Woche Home-Office machen, dann glaube ich hätte das für die Karriere keine Nachteile. Aber ich glaube, wenn ich in einem Team als Einzige Home-Office mache, würde ich behaupten, wenn wir uns alle auf die gleiche Stelle bewerben würden, wäre ich die letzte oder nicht diejenige, die die Stelle kriegt. Auch wenn ich vielleicht besser qualifiziert wäre und länger im Team“ (B5). Die Problematik, sich mehr beweisen zu müssen als Kolleg*innen, die keine Kinder haben oder die nicht mobil arbeiten, sieht der Großteil der Befragten jedoch nicht: „Ne also das Gefühl habe ich nicht, dass ich mich da irgendwie mehr beweisen muss, weil ich Kinder habe oder weil ich mobil arbeite“ (B11). Solange die Leistung stimme und die Auswirkungen auf die Arbeit im Rahmen blieben, könnten die meisten Befragten auf ein gewisses **Grundverständnis** bauen: „Und da ist schon gewisses Verständnis da, aber man darf es dann nicht soweit ausufern lassen, weil das dann auch wieder in Frage gestellt wird. Wieso, weshalb, warum? Muss das wirklich sein? Kann deine Frau nicht auch? (..) von daher. Nee. Also ich glaub. Ich hab nicht das Gefühl irgendwie großartig mehr beweisen zu müssen, dass es auch so geht“ (B8). Für die Befragten bestehe daher zwar zunächst kein Anlass sich von vorneherein mehr beweisen zu müssen als andere Kolleg*innen, jedoch sei es der eigene Anspruch, gute Ergebnisse abzuliefern: „Wüsste ich nicht warum, weil also (...) ich muss es gar keinem beweisen, außer mir selber wenn“ (B7).

In diesem Zusammenhang sehen viele der Befragten eine nicht unerhebliche Gefahr der **interessierten Selbstgefährdung** beim mobilen Arbeiten. Dadurch, dass die soziale Kontrolle und vor allem auch die Kontrolle des Arbeitgebers im Home-Office nur sehr eingeschränkt möglich sei, falle die Einhaltung der Ruhe- und Pausenzeiten fast vollständig in den Ermessensbereich des Arbeitnehmenden: „Also ich würde sagen, in dem Moment, wo ich mobil arbeite, können sie das quasi nicht und machen das auch nicht. Also, ob ich das nachts vorbereite oder am Nachmittag wird glaube ich nicht beachtet“ (B9). Obwohl ein Bewusstsein für die gesetzlichen Vorgaben und die damit verbundenen Risiken besteht, wird die Möglichkeit, nahezu rund um die Uhr arbeiten zu können von mehreren Befragten genutzt: „[...] also bei mir persönlich sehe ich eher das Risiko, dass ich kein Ende finde und kein klaren Cut finde und das geht natürlich von meiner Erholungszeit ab. Und klar, so ein Arbeitszeitgesetz, das macht natürlich irgendwo Sinn, also das ich zwischen zwei Arbeitseinheiten eine bestimmte Pause haben muss und wenn ich mich abends eben dann hinsetze und dann abends noch was mache und dann teilweise bis 23:00 Uhr, 24:00 Uhr sitze und dann am nächsten Morgen um 06:00 Uhr aufstehe, in das Büro fahre, dann fehlt da irgendwas. Das merkt man nicht in dem Moment aber das merkt man dann schon in den Tagen, Wochen danach. Das ist das Risiko“ (B11). Das führt nicht nur zu kürzeren Erholungszeiten, sondern tendenziell auch zu mehr Arbeitszeit im Home-Office: „Mir fällt aber auf, im Home-Office arbeitet man immer viel mehr“ (B7). Begünstigt wird diese **Mehrarbeit** dadurch, dass ein Großteil der Befragten, auf Basis einer Vertrauensarbeitszeit, selbst aufschreiben kann, wann und wie viel gearbeitet wurde. Dies ermögliche eine einfache Manipulation der Arbeitszeiten, um die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben zu suggerieren: „Und dann tauchen acht Stunden im System auf, aber in Wirklichkeit habe ich zwölf Stunden gearbeitet, aber das sieht ja dann keiner“ (B11). Die Vorgaben des Arbeitgebers verlieren daher im Home-Office an Wirksamkeit: „Klar sagt der Arbeitgeber offiziell, das darfst du nicht und wir beschützen dich da. Aber wenn ich will, kann ich mich da selber ausbeuten bis zum Umfallen“ (B11). Dadurch, dass die Stunden nicht erfasst werden besteht eine Diskrepanz zwischen dem, was erwartet wird und dem was tatsächlich getan wird: „Also ich muss die Stunden nicht aufschreiben, deswegen sieht auch niemand, dass ich irgendwie 23:00 Uhr noch Mails beantworte, außer die, die sie kriegen“ (B10).

Auch die **Einhaltung der Pausenzeit** wird im Home-Office häufiger vernachlässigt als im Büro. Sie sei im Home-Office meistens deutlich kürzer oder falle ganz aus: „Also im Büro habe ich immer meine halbe bis dreiviertel Stunde. Wenn ich zu Hause bin, dann ist es allerhöchstens 20 Minuten. Aber das war es dann auch“ (B6). Als Grund dafür wurde mehrfach genannt, dass man im Büro durch Kolleg*innen zum gemeinsamen Mittagessen animiert werde, diese Gruppendynamik im Home-Office jedoch fehle und man deshalb selbst

für die Einhaltung der Pausenzeit verantwortlich sei: „Im Büro ja, also bei uns ist üblich, wir machen alle eine lange Mittagspause [...], die dann meisten so 45 Minuten bis fast eine Stunde rangeht. Gehen gemeinsam Essen, danach noch ein kleinen Sparziergang. Das mache ich zu Hause nicht“ (B11). In vielen Fällen neigen die Befragten bei der mobilen Arbeiten daher eher zu spontanen und kürzeren Pausen, was im Hinblick auf die **Gesundheit** mitunter auch zu einer weniger gesunden Ernährung führe: „[...] wenn ich alleine zu Hause bin, fällt dann das Thema Ernährung gerade in der Mittagspause mitunter nicht so gesund aus, weil man dann natürlich eher guckt schnell sich irgendetwas zu machen und dann ist es mal die Pizza im Ofen oder dann ist es mal irgendetwas anderes. Aber ja, das ist so ein Manko“ (B6).

Als weitere Problematik des mobilen Arbeitens wird die Entgrenzung zwischen Beruf und Familie beschrieben, die im hohen Maße mit der ständigen Erreichbarkeit zusammenhänge: „Also jetzt in dem aktuellen Job war ich eigentlich immer erreichbar. Also es ging los morgens um 07:00 Uhr mit dem Aufstehen bis teilweise bis in den Abendstunden noch 21:00 Uhr/21:30 Uhr telefoniert, am Wochenende, sonntags, kam alles vor“ (B8). Die Befragten bringen diese erweiterte Erreichbarkeit explizit mit dem mobilen Arbeiten und den technischen Möglichkeiten, jederzeit arbeiten zu können, in Zusammenhang: „Ja, ich sag ja. Wenn ich die Möglichkeit nicht hätte mobil zu arbeiten, dann wäre glaube [...] am Wochenende oder die Abende wesentlich freier von Arbeit. Da kommt man nicht mehr auf die Idee nochmal irgendwie sich zwei Stunden am Abend hinzusetzen, weil die Möglichkeit dafür gar nicht bestünde“ (B8). Insbesondere über das Diensthandy seien einige der Befragten zum Teil rund um die Uhr erreichbar: „Also wir alle in der Firma verfügen ja auch über ein Diensthandy, das heißt das ist immer mit, das ist auch nie aus. Das einzige, wann ich es ausmache ist an einem Sonntag“ (B1). Das führe dazu, dass Privates und Berufliches verschwimme und einige der Befragten auch aus der Freizeit und der Zeit mit der Familie herausgerissen werden: „Ja es verschwimmt halt sehr viel Privates und Berufliches. Also man wird immer, wenn man auf dem Spielplatz ist, dann wird man nochmal angerufen oder abends, wenn man eigentlich einen Abend mit der Frau verbringen könnte oder mit der Familie einen Tag verbringen könnte, dann kommt die Arbeit da doch immer nochmal dazwischen. Und man sagt sich, nee, ich muss nochmal zwei Stunden was erledigen. Aus den zwei werden dann auch mal vier Stunden. Dass man sich ein bisschen dann auch in der Arbeit verliert, das passiert halt schon“ (B8). Durch die Möglichkeit, auch nach Feierabend noch mit Kolleg*innen in Kontakt treten zu können, falle das Abschalten deutlich schwerer: „[...] Manchmal, wenn es dann irgendetwas ist, was einen so ein bisschen mehr beschäftigt hat, dann ist es schwieriger dann abzuschalten, wenn dann die Familie sagt, so

jetzt komm mal runter, jetzt ist Feierabend und man aber so richtig vom Kopf her, kann man dann nicht immer abschalten“ (B3).

Neben der **zeitlichen Entgrenzung** komme es durch das mobile Arbeiten auch zu einer **räumlichen Entgrenzung** zwischen Beruf und Familie: „Na räumlich ist es halt schwierig, weil wenn ich zu Hause sitze, ich sitze halt das ist ein Schreibtisch quasi direkt neben der Treppe. [...] Also von daher ist räumlich ist das schon nicht möglich halt, ne. Also wenn dann die Kinder zu Hause sind, dann rennen die dann halt auch schon mal hinter einem rum [...]“ (B11). Auch wenn viele der Befragten berichten, ein separates Zimmer für die Arbeit zu nutzen, komme es insbesondere bei kleinen Kindern häufig zu Interessenskonflikten. Sobald die Kinder wüssten, dass ihre Eltern zu Hause sind, forderten sie Aufmerksamkeit: „Nachteil ist natürlich schon, wenn die Kinder, die sind jetzt noch sehr klein, aber wenn sie dann schon mitbekommen, dass man dort ist und sie stehen vor einer verschlossenen Tür, das ist mitunter echt ein Nachteil so, weil wenn man weg ist, ist man weg. Aber wenn sie dann wissen, die Mama ist da und die Tür geht nur nicht auf, gerade bei so kleinen Kindern ist das Verständnis dann natürlich noch nicht so da und ja, das ist dann schwieriger“ (B6). Auch B9 berichtet davon, dass es für das Kind aufgrund des jungen Alters sehr schwer sei, diese Situation zu verstehen und sie deshalb häufig in Erklärungsnot komme: „Ja, also gerade, glaube ich, für meine Tochter ist das jetzt gerade irgendwie noch schwierig, weil das einfach noch so ein Alter ist, wo sie das erst so in Ansätzen versteht, dass ich jetzt einfach arbeiten muss und die Tür zumachen muss und sie jetzt halt gerade nicht mit mir spielen kann [...]. Da gerät man doch schon in so eine Art Erklärungsnot“ (B9). Für die Eltern ist diese Situation nicht immer einfach, da sie zu inneren Konflikten führt. Sie fühlen sich dabei zerrissen und versuchen solche Situation möglichst zu vermeiden: „I1: Wie fühlst du dich dabei, wenn du das mitbekommst? B6: Nicht gut. Weil man dann natürlich als Mutter das Bedürfnis hat, dann auch den Kindern die Aufmerksamkeit zu schenken. Aber da muss ich wirklich sagen, bin ich froh, dass das eher die Seltenheit ist, weil sie in der Regel dann ja in der Kita sind, sodass das Gott sei Dank nicht so häufig vorkommt“ (B6).

4.3 Voraussetzungen der mobilen Arbeit

Die Befragten äußerten, dass die **betrieblichen Voraussetzungen** stark mit den Strukturen des Unternehmens, der Sichtweise der Führungskraft sowie der Umsetzung im Team einhergehen: „Also mein Chef ist einer, der findet es toll, wenn die bei ihm um die Ecke sitzen, dass er die auch sehen kann. Keine Ahnung, ob er sie kontrollieren will oder was auch immer. Also der steht nicht so auf mobiles Arbeiten“ (B11). Viele Befragten nannten auch das Thema „**Vertrauen**“ als einen zentralen Aspekt für die Möglichkeit des mobilen

Arbeitens: „Ich glaube, dass ist einfach so, dass ganz viele Unternehmen oder auch Führungskräfte das Problem haben da loszulassen und zu vertrauen und dann der Meinung sind, wenn die zu Hause sitzen, dann arbeiten die bestimmt nicht richtig“ (B5). Auch B11 berichtete von ähnlichen Erfahrungen: „Ich kenne Vorgesetzte, die superdetailliert sehen wollen, von ihren Mitarbeitern, was machst du denn im Home-Office. So das ist natürlich so dieses Misstrauen. Das habe ich aber nicht mit meinem Chef“ (B11). Dabei beschrieben viele Befragte die Sichtweisen aus anderen Unternehmen und von anderen Führungskräften. Die Mehrheit hob jedoch hervor, dass die **Akzeptanz** für mobiles Arbeiten in ihrem eigenen Team gegeben sei: „Und dementsprechend ist das ein akzeptiertes Modell bei uns hier in der Abteilung und im Team, weshalb ich da keine Karriere Nachteile sehe“ (B6).

Der Großteil der interviewten Personen beschrieb **eigene Voraussetzungen**, Strukturen und Vorgehensweisen, die sie individuell erkannt und etabliert haben. Hierbei wurden vor allem **Schlüsselkompetenzen** wie die Selbstdisziplin, die Selbstorganisation und das Zeitmanagement erwähnt und anhand von Beispielen verdeutlicht, welche Kompetenzen die Befragten internalisiert haben. Vor allem spiele der Faktor „Zeit“ eine essenzielle Rolle in den meist sehr strukturierten Tagesabläufen: „[...] das ist eng getaktet. Ich habe da keinen Spielraum noch, dazwischen noch groß was zu machen“ (B1). Auch die Aufgabenverteilung spiele hierbei eine wichtige Rolle und wird meist zu Beginn der Woche mit der Familie besprochen. „Also es ist nicht nur Organisation hier im Job, sondern im ersten Step auch zuhause. Das man sich einen Familienkalender anlegt und sagt, okay, wer nimmt wann und bis wie viel Uhr [das Kind]?“ (B1).

Mehrfach wurde auch von einer „Tür-zu-Regel“ gesprochen, die im Home-Office gelte. „Also ich habe vor vielen Jahren schon mal sanft aber auch bestimmt die Regel eingeführt, wenn die Tür zu meinem Home-Office zu ist, dann bin ich nicht da. [...] solange die Tür zu ist, gehe immer davon aus - und das eben auch die Kinder wirklich lernen lassen - da findet konzentrierte Arbeit statt und das funktioniert sehr gut“ (B4). Neben den Regeln, die sich auf die Arbeit beziehen, gibt es in den Familien auf der anderen Seite aber auch Rituale und Regeln, die ausdrücklich Zeit mit der Familie einräumen. In vielen Familien wird beispielsweise Wert auf das gemeinsame Essen gelegt: „Um 18:00 Uhr essen wir dann ganz klassisch alle zusammen Abendbrot“ (B2). Neben den Regeln, die überwiegend in Absprache mit der Familie zur Geltung kommen, erwähnten die Befragten auch intrinsisch motivierte Regeln und Grenzen, denen sie klar folgen: „Wenn Schluss ist, ist Schluss. Also klare Grenzen setzen, Zeit einräumen und dann Zeit auch nutzen“ (B12).

Einige Befragten beschrieben das **Rollenverständnis** mit klarer Kommunikation als zentrale Voraussetzung dafür, dass die Vereinbarkeit von Kind und Karriere optimal gelingen kann: „Ich sag mal, es ist mal so mein familiäres Netz, wo man sich fallen lassen kann, wo man einen Partner hat, der das mitzieht, der das klassische Rollenverständnis nicht lebt, das Frau die Kinder betreut, sondern der da tatsächlich auch Partnerschaft auf Augenhöhe führt und auch das unterstützt, dass sich die Frau entsprechend entwickelt und der Frau auch die Möglichkeit und den Rahmen dafür gegeben wird“ (B6). Einige Aussagen der Befragten verdeutlichen, dass in dieser Hinsicht auch die **Kommunikationsbereitschaft** für sie von zentraler Bedeutung sei, wie mit dem Zusammenspiel von Karriere und Kind umgegangen werde: „Meine Frau und ich waren beide selbstständig und als unsere erste Tochter unterwegs war, haben wir wirklich überlegt, wie machen wir es jetzt, gehen wir beide auf 50 bis 75 % oder macht einer 100 % und der andere macht wirklich 100 % Eltern sein“ (B4). Eine befragte Person beschrieb detailliert das Rollenmodell, welches sie und ihr Partner gewählt haben, um Kinder und Karriere für beide in gleichem Maße möglich zu machen: „Ich arbeite Teilzeit, 80 % und mein Mann arbeitet auch 80 %, das heißt wir teilen uns Kinderbetreuung und Arbeit ziemlich gleichmäßig auf und deshalb haben wir auch ein ziemlich durchgetaktetes Wochenmodell, wie wir uns so organisieren“ (B2).

Einige der Befragten hoben hervor, dass sie erst dann produktiv arbeiten könnten, wenn die Kinder betreut seien und dieses Zusammenspiel zwischen Home-Office und gleichzeitiger **Kinderbetreuung** nur in Ausnahmefällen gelinge: „Deswegen, nein, also ich arbeite tatsächlich erst dann, wenn die Kinder in der Kita sind oder aber, wenn, ja, eine Betreuung durch Großeltern oder durch den Papa sichergestellt ist. Ansonsten ist das für mich schwierig nebenbei zu arbeiten“ (B6).

Des Weiteren wurden die **technischen Voraussetzungen** und die zur Verfügung gestellte Ausstattung von vielen interviewten Personen als zentrale Aspekte hervorgehoben. Die Befragten äußerten, dass sie grundsätzlich mit einer guten technischen Infrastruktur ausgestattet seien, sich jedoch ganz klar ein Unterschied zwischen dem Büro-Arbeitsplatz und dem Home-Office-Arbeitsplatz verzeichnen ließe: „Was ein großer Unterschied ist, ist das Equipment, was man nutzen kann. Also im Büro habe ich drei große Monitore auf dem Schreibtisch stehen. Hier habe ich einen kleinen Laptop und daneben noch ein Monitor mit einer nicht ganz so tollen Auflösung. Das ist natürlich ein riesen Unterschied“ (B11). Mehrfach wurde in Bezug zur technischen Ausstattung auch der ergonomische Aspekt erwähnt, auf den im Büro sehr viel Wert gelegt werde, der im Home-Office allerdings nur durch eigene Ausstattungen gewährleistet werden könne: „Wir haben höhenverstellbare Tische auf

Arbeit und ja. Ich habe halt so geguckt, okay es zwickt und zwackt. Mit 38 wird man ja auch älter und es tut mal weh. Und ich such mir dann halt selbst meine Dinge“ (B12).

Um nicht ständig erreichbar zu sein, nutzen einige Befragte ein zweites Mobiltelefon: „[...] dadurch, dass ich jetzt gemanagt habe, dass ich jetzt ein Handy habe, was nur für die Arbeit ist und ein E-Mail-Postfach, was nur für die Arbeit ist usw., um einfach nicht irgendwie kurz vorm Schlafengehen nochmal mit Arbeit belastigt zu werden. Weil das war glaube ich so am Anfang der Knackpunkt, dass man dann auf dem privaten Geräten irgendwie immer kurz vorm Schlafengehen nochmal eine E-Mail sieht, die mit Arbeit zu tun hat“ (B9). Auch die Möglichkeit eines Dual-SIM-Handys wird von einigen Befragten in Erwägung gezogen: „[...] weil ich habe kein Bock auf zwei Handys. Und am Wochenende mache ich meine Business Line aus, unter der Woche nicht immer“ (B7).

5 Diskussion

Im folgenden Abschnitt werden die zuvor dargestellten Ergebnisse unter Berücksichtigung der in Kapitel 2 vorgestellten Theorie diskutiert und mit den bisherigen Forschungsergebnissen in Verbindung gesetzt.

5.1 Mobile Arbeit als wichtiger Baustein für die Vereinbarkeit von Familie und Karriere

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist eines der zentralen Motive für das mobile Arbeiten, weshalb diese Arbeitsform vor allem bei Frauen mit Kindern überdurchschnittlich verbreitet ist (Arnold et al. 2015: 5 f.). Die durchgeführten Interviews haben gezeigt, dass Eltern – unabhängig von ihrem Geschlecht – im besonderen Maße auf Flexibilität angewiesen sind, da es im Erziehungsalltag häufig zu kurzfristigen und unvorhergesehen Herausforderungen und Ereignissen kommt, welche ein ständiges Reagieren und Umdisponieren nötig machen. Die Befragungen haben daher bestätigt, dass die gewonnene Flexibilität insbesondere für sie als Eltern eines der Hauptargumente für das mobile Arbeiten darstellt, da sie in besonders hohem Maße darauf angewiesen sind. Dabei spielt insbesondere die zeitliche Flexibilität eine übergeordnete Rolle. Sie ermöglicht es nicht nur, die Arbeit auf Zeiten zu legen, die am besten in den Familienalltag hineinpassen, sondern insgesamt auch mehr Stunden zu arbeiten, da die Arbeit jederzeit erneut aufgenommen werden kann. Vor allem die Stunden am späten Abend, wenn die Kinder im Bett sind, werden von den Befragten bei Bedarf gerne als zusätzliche Arbeitszeit genutzt. In diesem Zusammenhang

hat sich auch das Argument der Zeitersparnis, aufgrund der wegfallenden Pendelzeiten, als ein weiteres zentrales Argument für die mobile Arbeitsweise hervorgehoben, welche sich auch schon in anderen Befragungen als wichtiges Motiv herausgestellt hat (Arnold 2015: 12; Grunau et al. 2019: 9).

Diese Zeitersparnis, in Verbindung mit der zeitlichen Flexibilität, hat zwei wesentliche Vorteile. Auf der einen Seite bleibt dadurch mehr Zeit für die Familie, sodass auch familiäre Rituale, wie gemeinsames Frühstück oder zu Abend essen besser zu realisieren sind. Auf der anderen Seite wird eine höhere Wochenarbeitszeit möglich, was im Hinblick auf die Karriere eine nicht zu vernachlässigende Rolle spielen kann. Da Führung in Teilzeit oder Jobsharing-Modelle für Führungskräfte⁴ in der Akzeptanz und Verbreitung noch hinter anderen flexiblen Arbeits- und Führungsmodellen zurückfallen (EAF Berlin 2016: 22; Färber 2019: 30), kann die Möglichkeit, mehr Stunden arbeiten zu können, auch positiv auf die Erreichung einer Führungsposition einzahlen. Studien legen jedenfalls nahe, dass eine hohe zeitliche Verfügbarkeit immer noch ein wichtiges Kriterium einer Führungstätigkeit ist und deshalb als wichtige Determinante einen erheblichen Einfluss auf den beruflichen Aufstieg und die Zugangschancen zu einer Führungsposition hat (Holst & Friedrich 2017: 36-39). Auch mehrere der Befragten gaben explizit an, dass die Mobile Arbeit ihre aktuelle Position erst möglich macht, da sie dadurch eine höhere Stundenzahl erbringen können. Insbesondere eine Vollzeitstelle wäre ohne die mobile Arbeitsweise für sie häufig nicht zu bewerkstelligen.

Im Gegensatz zu bisher durchgeführten Studien, stellen viele der Befragten auch keine schlechteren Aufstiegs- und Karrierechancen infolge der mobilen Arbeitsweise fest. Zwar sehen einige der Interviewten ähnlich wie Elsbach & Cable (2012) negative Auswirkungen aufgrund der mangelnden Präsenz und geringeren Sichtbarkeit, die meisten haben diese Problematik jedoch bisher nicht festgestellt oder schätzen die Bedeutung als gering ein. Da Elsbach & Cable jedoch davon ausgehen, dass die bessere Bewertung aufgrund der Sichtbarkeit unbewusst stattfindet, ist nicht auszuschließen, dass sich die geringere Sichtbarkeit auch in diesen Fällen ungünstig auf die Karrierechancen auswirkt. Außerdem ist anzunehmen, dass viele der Befragten die Auswirkungen als gering einschätzen, weil es sich bei ihnen überwiegend um Personen handelt, die nur zum

⁴Häufig auch als Shared-Leadership bezeichnet. Beschreibt die Aufteilung einer Vollzeit-Führungsstelle auf in der Regel zwei in Teilzeit beschäftigte Führungskräfte, um die hohen zeitlichen Anforderungen einer Führungsstelle auch in Teilzeit bewältigen zu können

Teil mobil arbeiten und weiterhin regelmäßig im Betrieb präsent sind. Die Auswirkungen sind deshalb höchstwahrscheinlich geringer als es bei Personen der Fall wäre, die ihre Arbeitsleistung vollständig außerhalb des Betriebes erbringen.

Elsbach und Cable zeigen in ihrer Studie, dass mobil Arbeitende versuchen, die mangelnde Sichtbarkeit durch technische Kommunikationsmöglichkeiten, eine besonders hohe Sichtbarkeit während Office-Tagen und eine jederzeitige und sofortige Erreichbarkeit auszugleichen. Um dabei als besonders engagiert zu wirken und zu belegen, dass sie auch außerhalb der regulären Arbeitszeit hart arbeiten, werde dabei teilweise sogar ganz bewusst darauf geachtet, E-Mails und Sprachnachrichten sehr früh oder spät abends zu verschicken (Elsbach & Cable 2012: 12). Die Befragten gaben zum Teil zwar ebenfalls an, dass sie früh morgens oder spät abends arbeiten würden, dies wird jedoch eher geheim gehalten und es ist nicht beabsichtigt, dass Vorgesetzte oder Kolleg*innen dies mitbekommen. Dies muss den Ergebnissen jedoch nicht zwangsläufig widersprechen, da bei modernen Arbeitsmethoden häufig das Ergebnis im Vordergrund steht und die geleistete Arbeitszeit zweitrangig ist. Die Befragten berichteten jedoch ebenfalls, dass es im Home-Office besonders wichtig sei, jederzeit erreichbar zu sein, da eine mangelnde Erreichbarkeit im Home-Office schnell mit nicht arbeiten gleichgesetzt wird und daher zu negativen Assoziationen von Führungskräften und Kolleg*innen führt. Erreichbarkeit scheint hier neben der maximal zu leistenden Arbeitszeit eines der zentralen Aspekte im Hinblick auf die Karriere zu sein. Neben der zeitlichen Flexibilität spielt hierbei auch die örtliche Flexibilität eine wichtige Rolle. Erstens werden Stellen interessant, die aufgrund der Entfernung ansonsten weniger attraktiv wären und zweitens kann Fahrtzeit oder Betreuungszeit parallel als zusätzliche Arbeitszeit genutzt werden. Dadurch erhöht sich sowohl die maximal zu leistende Arbeitszeit als auch die Zeitspanne, in der die Eltern für Kolleg*innen und den Vorgesetzten erreichbar sind.

5.2 Mobile Arbeit und Entgrenzung

Wie aus der Theorie ersichtlich wird, kann die übermäßige Verschmelzung von Arbeit und Privatleben jedoch auch negative Auswirkungen auf die körperliche und psychische Gesundheit haben. Wenn die räumliche und zeitliche Trennung kaum noch gewährleistet ist und infolge dessen die Einhaltung von Ruhezeiten und Pausen vernachlässigt wird, ist ein Abschalten von der Arbeit nahezu unmöglich (BAuA 2018: 23 ff.). Die Interviews bestätigen, dass die als positiv empfundene Vereinbarkeit von Familie und Karriere, gleichzeitig große Risiken im Hinblick auf eine Entgrenzung und ein selbstgefährdendes Verhalten ha-

ben kann. Zwar berichteten einige der Befragten durch konsequentes Ausschalten des Laptops oder dem Weglegen des Handys eine relativ gute Trennung zwischen der Arbeit und dem Feierabend zu bewerkstelligen. Auf der anderen Seite fällt es aufgrund der mobilen Arbeitsweise und den neuen Arbeitsmedien schwer, diese Trennung immer aufrechtzuerhalten. Einige der Befragten haben zudem offen zugegeben, generell immer für Kolleg*innen und den Vorgesetzten erreichbar zu sein und die mobilen Endgeräte nie vollständig abzuschalten. Insbesondere diese dauerhafte Erreichbarkeit und die damit verbundene „Always-On-Mentalität“ wird in bisherigen Studien sowie der einschlägigen Literatur als besonders kritisch angesehen, da das Setzen von Grenzen dann besonders schwierig bzw. so gut wie unmöglich ist. Hinzu kommt, dass die mobilen Endgeräte, die Möglichkeit bieten, die Arbeit jederzeit erneut aufzunehmen. Was durchaus positive Auswirkungen auf die Flexibilität hat, führt häufig zu Mehrarbeit. Wie Hammermann und Stettes in ihrer Studie gezeigt haben, arbeiten mobil Arbeitende im Schnitt rund vier Stunden mehr pro Woche. Außerdem wurde nachgewiesen, dass sie deutlich häufiger Arbeitstage von über zehn Stunden aufweisen. Die Befragten des vorliegenden Forschungsprojektes bestätigten diese Ergebnisse und haben zu großen Teilen angegeben, dass im Home-Office mehr und länger gearbeitet wird als im Büro. Dabei deutete auch einiges auf ein zum Teil bewusst selbstgefährdendes Verhalten hin bis zu konkreten Aussagen darüber, dass bewusst weniger Stunden aufgeschrieben werden als tatsächlich gearbeitet wurde (Hammerrmann & Stettes 2017:13).

Die Einschätzung von Pauls et al. (2019), dass es in den meisten Fällen keine konkreten Regelungen gibt, die vor einem solchen selbstgefährdenden Verhalten schützen, haben auch die Befragten bestätigt. Zwar gibt es teilweise wohlwollende Lippenbekenntnisse, dass eine dauerhafte Erreichbarkeit nicht erforderlich sei und auf die Einhaltung von Pausen- und Ruhezeiten geachtet werden müsse, das vorgelebte Verhalten des Vorgesetzten und die unterbewusste Erwartungshaltung widerspricht diesen Vorgaben jedoch sehr häufig. Hinzu kommt, dass nahezu alle Befragten berichtet haben, dass eine dahingehende Kontrolle der Arbeitszeiten aufgrund der örtlichen Trennung nicht möglich sei. Das dürfte auch einer der Hauptgründe dafür sein, dass beim mobilen Arbeiten in den meisten Fällen Vertrauensarbeitszeit gilt und die Arbeitszeit nicht oder nur mittels eigenhändig ausgefüllter Stundenzettel erfolgt (Hammerrmann & Stettes 2017: 9 f.). Wie Hammermann & Stettes zeigen, unterliegen mobil Arbeitende deutlich seltener Arbeitszeiterfassungssystemen, so dass eine transparente Arbeitszeiterfassung praktisch unmöglich ist (ebd.: 14).

Diese Kombination aus mangelnder Sichtbarkeit, der Möglichkeit jederzeit arbeiten zu können und dem verstärkten Fokus auf das Arbeitsergebnis ist jedoch besonders problematisch, so dass mobil Arbeitende potenziell stark von einem selbstgefährdenden Verhalten bedroht sind. Wie die Befragungen ergeben haben, ist die Subgruppe der mobil arbeitenden Eltern dabei besonders gefährdet, da sie aufgrund der Familie und der Kinderbetreuung ohnehin einen sehr durchgetakteten Alltag mit vielen Verpflichtungen hat. Um möglichst viel Zeit mit der Familie verbringen zu können werden unter anderem Pausen durchgearbeitet, um früher Feierabend zu haben und Arbeitseinheiten in den späten Abend oder in die Nacht geschoben. Schwierig nachzuweisen ist jedoch, ob dies ohne Kinder tatsächlich anders wäre, da die Unterschreitung der gesetzlich festgeschriebenen Ruhezeiten unter mobilen Arbeitenden ein generelles Problem ist und wie Hammermann & Stettes zeigen, mehr als doppelt so häufig vorkommt als es unter den nicht mobil Arbeitenden der Fall ist (Hammermann & Stettes 2017: 14). Nicht auszuschließen ist sogar, dass die Befragten ohne die Kinderbetreuung noch mehr arbeiten würden und sie der Wunsch, mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen zu können, von noch mehr Arbeit abhält. Einige der Befragten haben zumindest berichtet, dass die Lebenspartner*in sie zum Teil auffordern würde, endlich Feierabend zu machen, sodass sie die soziale Kontrolle der Kolleg*innen im Büro zumindest teilweise zu ersetzen scheinen können.

Die Befragungen haben jedoch auch einige Hinweise gegeben, dass der Anspruch, gleichzeitig sowohl ein gutes Elternteil sein zu wollen als auch die beruflichen Ziele möglichst optimal weiterzuverfolgen, zu inneren Konflikten und zusätzlichen Stresssituationen führt. Die Doppelbelastung stellt sich insbesondere dann als Zerreißprobe dar, wenn die Kinder während der Arbeit vor Ort sind, da dann der Konflikt zwischen den beiden Zielen besonders deutlich wird. Da die Befragten den Stellenwert der Familie überwiegend als sehr hoch angegeben haben und die Arbeit nicht zu Lasten der Familie gehen soll, nehmen viele der Befragten weniger Rücksicht auf sich selbst, um den hohen Anforderungen beider Lebensziele gerecht werden zu können. Dabei zeigt sich sehr deutlich die Ambivalenz des mobilen Arbeitens. Die häufig als positiv dargestellte Möglichkeit, die Arbeitszeit je nach Bedarf stückeln zu können, da es praktisch jederzeit möglich ist zu arbeiten, kann insbesondere für Eltern, zu einer hohen Belastung führen, da sie sich zusätzlich um das Kind und dessen Betreuung kümmern müssen.

5.3 Voraussetzungen

Wie in Kapitel 2.1.1 aufgezeigt wurde, zeigt sich ein Wandel im Hinblick auf die Gestaltung der Rollenmodelle, sowie die Verschiebung von Werten und Motiven. Herkömmliche Vorstellungen der klassischen Rollenmodelle verschwimmen zunehmend und stattdessen rückt der kommunikative Austausch zwischen den Partnern in den Vordergrund, um die Vereinbarkeit von Karriere und Familie für möglichst beide Partner optimal auszunutzen. Dies belegen auch die Ergebnisse der vorgestellten Studie „Mobiles Arbeiten - Kompetenzen und Arbeitssysteme entwickeln“ in denen unter anderem die Wichtigkeit der kommunikativen Kompetenzen hervorgehoben werden konnten. Die Aussagen der Interviewten verweisen ebenfalls auf die Notwendigkeit des wechselseitigen Austauschverhältnisses mit der Partner*in. Somit kann die frühzeitige Kommunikation bzw. die Absprache der Lebens- und Karriereziele als zentraler Erfolgsfaktor gesehen werden, die eigenen Bedürfnisse mit dem der Partner*in abzugleichen. Durch die Darstellung der individuellen Rollenmodelle und die möglichst gleichgewichtige Aufgabenverteilung der Befragten zeigt sich hier bereits ein starkes Umdenken gegenüber den traditionellen Rollenverständnissen. Die Studienergebnisse des IfD Allensbach geben ein ähnliches Bild wieder, in denen die Anforderungen an die Vaterrolle sowie das Rollenbild der Mutter aufgezeigt wurden (IfD Allensbach 2019: 12 ff.). Aus den Antworten der Befragten geht hervor, dass es als Selbstverständlichkeit angesehen wird, dass der Vater aktiv in die Erziehung und den Familienalltag mit einbezogen wird. Dies spiegelt sich vor allem in den Ritualen der Familie wider, in denen explizit Zeit für die Familie eingeräumt und von den Partner*innen verlangt wird. In Gegenüberstellung zu der Theorie, in denen auf Widerstände seitens des Arbeitgebers, vor allem bei den Männern, hingewiesen wird, wenn diese Zeit für die Betreuungsaufgaben ihres Kindes einräumen, hat sich bei den Befragten an konträres Bild gezeigt (Kreimer et al. 2018: 385 ff.). Keiner der befragten Personen hat erwähnt, auf Widerstand des Arbeitgebers zu stoßen, wenn es um Angelegenheiten der Familie geht. Hervorzuheben ist außerdem, dass die befragten Personen keine Karriere um jeden Preis anstreben, da sich durch die Kinder die Prioritäten verschieben. Es wird auf Ortswechsel bzw. Auslandseinsätze verzichtet und in Absprache mit der Partner*in die bestmögliche Kombination der Arbeits- beziehungsweise Karrieremodelle verhandelt.

Die Äußerungen der Befragten deuten darauf hin, dass es sich bei den Erläuterungen der Schlüsselkompetenzen um einen Lernprozess handelt, der stetig reflektiert und angepasst wird. Die individuellen Kompetenzen der Befragten können als wichtige Ressource angesehen werden, um Kind und Karriere optimal miteinander zu vereinbaren. Aus den vorge-

stellten Studienergebnissen in der Theorie geht hervor, dass Kompetenzen wie Selbständigkeit, Flexibilität, Zuverlässigkeit, sowie Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft als zentrale Kompetenzen angesehen und ihre Notwendigkeit verdeutlicht wird (siehe Kapitel 2.1.2). Die Befragten nannten hingegen häufiger Schlüsselkompetenzen wie Selbstorganisation und Zeitmanagement, die sie als notwendig ansehen, um ihren Alltag optimal strukturieren zu können. Daraus kann abgeleitet werden, dass Eltern für Unternehmen wertvolle Mitarbeitende darstellen, die allein aufgrund ihrer familiären Situation über wertvolle Kompetenzen verfügen, die in Unternehmen unabdingbar sind. Auch wenn die Befragten von ausgeprägten Schlüsselkompetenzen wie Selbstorganisation und Zeitmanagement sprechen, lässt sich rein rechnerisch festhalten, dass die Organisation einer Vollzeitstelle von 40 Stunden in der Woche, die gleichzeitige Kinderbetreuung, Pflege der Partnerschaft sowie eigene Bedürfnisse in einem Tag von 24 Stunden schwierig miteinander zu vereinen sind. Hierbei wird ersichtlich, dass es rein faktisch zu einer Ambivalenz kommen muss.

6 Fazit und Ausblick

Die Zielsetzung dieser qualitativ ausgerichteten Forschungsarbeit war es, Chancen und Risiken zu identifizieren, die sich für Eltern mit Karriereambitionen im Zusammenhang mit der mobilen Arbeitsweise zeigen. Um weitreichende Einblicke in die Ambivalenz dieser Arbeitsmethode zu erlangen, wurden zwölf qualitative problemzentrierte Betroffeneninterviews mit karriereambitionierten, mobil arbeitenden Eltern durchgeführt.

Die Ergebnisse haben gezeigt, dass die mobile Arbeitsweise ein sehr wichtiges Bindeglied zwischen den Lebenszielen Karriere und Familiengründung sein kann. Zwar kann auch das mobile Arbeiten nicht verhindern, dass Mütter während ihres Mutterschutzes sowie in der darüber hinaus gehenden ersten sehr betreuungsintensiven Zeit aus ihrer beruflichen Tätigkeit herausgerissen werden, die Rückkehr aus dieser „Zwangspause“ kann jedoch deutlich schneller und in einem deutlich größeren zeitlichen Umfang gelingen. Mobiles Arbeiten ermöglicht es, aufgrund der Flexibilität und der Zeitersparnis, durch die wegfallenden Pendelzeiten mehr zu arbeiten und trotz Kinderbetreuung jederzeit erreichbar zu sein, sodass auch Eltern, die ihrer Familie einen hohen Stellenwert beimessen, frühzeitiger in den Beruf zurückkehren können. Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass es nicht bei einer reinen Rückkehr in den Beruf bleiben muss. Mobile Arbeit ermöglicht Karriereschritte, die ohne die mobile Arbeitsweise nicht möglich gewesen wären und hilft Eltern, die trotz ihres Kinderwunsches ambitionierte Karriereziele verfolgen wollen, eine deutlich bessere Vereinbarkeit die-

ser beiden Ziele. Insbesondere der Vorteil der gesteigerten Flexibilität nimmt in diesem Zusammenhang eine exponierte Stellung ein, denn sie ermöglicht es, die Arbeitszeiten optimal an den Familienalltag anzupassen. Die gesteigerte Flexibilität ermöglicht Eltern außerdem ein höheres Maß an Zuverlässigkeit, da ein Weiterarbeiten beispielsweise auch bei einer plötzlich auftretenden Krankheit des Kindes oder dem Wegfall der Kinderbetreuung möglich ist. Die durchgeführten Interviews haben gezeigt, dass mobiles Arbeiten ein sehr bedeutender Faktor dafür sein kann, dass Karriere und Familiengründung zeitgleich möglich sind und diese beiden Lebensziele keinen Widerspruch darstellen müssen. Die Entscheidung für ein Kind oder für die Karriere ist daher nicht mehr zwangsläufig mit einer Entscheidung gegen den jeweils anderen Lebenswunsch verbunden.

Wie die Befragungen gezeigt haben, hat die mobile Arbeitsweise jedoch auch ihre Schattenseiten, denn sie birgt große Gefahren der Entgrenzung und der interessierten Selbstgefährdung. Die Kombination aus wenig Kontrolle durch Kolleg*innen und Vorgesetzte, der jederzeitigen Erreichbarkeit, der Möglichkeit praktisch rund um die Uhr arbeiten zu können und der bei dieser Arbeitsform besonders häufig anzutreffenden Vertrauensarbeitszeit, kann insbesondere in der auf Leistung getrimmten Gesellschaft zu einem für die Gesundheit hochproblematischen Verhalten führen. Wie sich gezeigt hat, kann die Gruppe der mobil arbeitenden Eltern mit Karriereambitionen besonders gefährdet sein. Der eigene Anspruch sowie der gesellschaftliche Druck, trotz Karriereambitionen ein gutes Elternteil sein zu wollen und sein zu müssen, kann dazu führen, dass die Erfüllung dieses Anspruchs letztlich auf Kosten der eigenen Gesundheit geht. Die mobilen Arbeitsmethoden bauen dabei einen zusätzlichen emotionalen Druck auf, denn sie suggerieren, dass die Vereinbarkeit von Karriere und Familie ohne große Probleme möglich ist und verleiten damit teilweise zu der Annahme, dass Vorhaben schaffbar sind, die eigentlich nicht zu schaffen sind.

Wie groß diese Gefahr tatsächlich ist, hängt von verschiedenen Einflussfaktoren ab. Dabei haben sich die Selbstkompetenz und Organisationsfähigkeit des mobil arbeitenden Elternteils als besonders wichtig herausgestellt. Die Fähigkeit, sich eigene Strukturen und einen klar geregelten Tagesablauf zu gestalten, ist eine Grundvoraussetzung dafür, dass Überschneidungen von Kinderbetreuung und Arbeit vermieden werden. Die Einführung klarer Regeln hilft allen Beteiligten und ermöglicht eine Abgrenzung zwischen Beruf und Familie. Disziplin ist auch bei der Nutzung der mobilen Endgeräte gefragt. Die klare Trennung zwischen beruflichen und privaten Endgeräten sowie ein konsequentes Abschalten der beruflichen Geräte, verhindert eine Unterbrechung des Feierabends. Mobile Arbeitstage können

gestückelter sein als Büroarbeitstage, sollten jedoch trotzdem einer Grundstruktur mit festen und endlichen Arbeitszeiten folgen, damit die negativen Auswirkungen eingedämmt werden können.

Wie umsetzbar diese eigenen Strukturen sind, hängt jedoch zusätzlich sehr stark vom Unternehmen, den vorgegebenen Strukturen sowie der im Unternehmen vorherrschenden Akzeptanz der mobilen Arbeitsweise ab. Insbesondere die Führungskraft sowie die unmittelbaren Kolleg*innen und deren Nutzung von mobilen Arbeitsmethoden haben große Auswirkungen auf die Akzeptanz. Sobald sich eine gewisse Verbreitung vom mobilen Arbeiten innerhalb eines Teams, einer Abteilung oder sogar eines ganzen Unternehmens etabliert hat, steigert sich zumeist auch unmittelbar die Akzeptanz dafür. Auch wenn in der Literatur häufig noch von einer weit verbreiteten Anwesenheitskultur gesprochen wird, wurde in der Stichprobe dieses Forschungsprojektes von einer vergleichsweise hohen Akzeptanz der mobilen Arbeitsweise berichtet.

Im Rahmen dieses Forschungsprojekts sind jedoch einige Limitationen und Grenzen zu erwähnen, die bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden müssen. Zunächst ist zu beachten, dass sich die Ergebnisse hinsichtlich der subjektiven Empfindungen aufgrund der geringen Anzahl von zwölf Befragten nur eingeschränkt generalisieren lassen.

Darüber hinaus kann nicht ausgeschlossen werden, dass die befragten Personen aufgrund der künstlich erzeugten Interviewsituation sowie des Themas hinsichtlich der Vereinbarkeit von Karriere und Familie, bestrebt waren, sozial erwünschte Antworten zu geben. Sowohl bei der Karriere als auch bei der Familienplanung handelt es sich um gesellschaftlich und emotional stark aufgeladene Themen, die einen gewissen Konformitäts- und Anpassungsdruck ausüben, da eine Abweichung von der Norm gesellschaftlich sanktioniert werden könnte. Dies könnte durch die digitale Durchführung der Interviews noch verstärkt worden sein, da aufgrund der unkontrollierten Umgebungsbedingungen nicht ausgeschlossen werden konnte, dass einige Interviews in Anwesenheit von anderen Personen durchgeführt wurden.

Vor allem der Einfluss der COVID-19-Pandemie zeigte sich als größte Limitation des Forschungsprojekts und darf an dieser Stelle nicht unterschätzt werden. Zwar wurde unmittelbar vor den Interviews explizit darauf hingewiesen, dass die Situation vor dem Ausbruch der Pandemie beleuchtet werden soll. Die Befragten wurden deshalb gebeten, die aktuellen

Einflüsse soweit wie möglich auszuklammern. Aufgrund der alles überschattenden Ausnahmesituation war ein vollständiges Ausblenden, trotz jeglicher Bemühungen der Befragten, jedoch nicht möglich. Insbesondere die plötzlich wegfallende externe Kinderbetreuung hat die Befragten in eine Situation versetzt, die erheblich von den normalen Gegebenheiten abwich, da die Kinderbetreuung plötzlich vollumfänglich selbst übernommen werden und häufig orts- und zeitgleich mit der Arbeit stattfinden musste. Aufgrund der unmittelbaren Konfrontation mit diesen Ereignissen waren die Eindrücke dieser akuten Belastungssituationen sehr präsent. Daher kann nicht vollständig ausgeschlossen werden, dass die aktuellen Gegebenheiten die sonstige Einstellung überlagerten. Die Befragten haben jedoch häufig selbständig reflektiert, welche Aussage bedingt durch die Pandemie anders ausgefallen sind als es unter normalen Umständen der Fall gewesen wäre. Bei dieser Reflexion haben sich interessante Zusammenhänge offenbart, sodass dieser eigentlich ungewollte Impuls deutlich gemacht hat, welche Faktoren für die erfolgreiche Gestaltung der mobilen Arbeit besonders wichtig sind und welche Folgen z.B. das Ausbleiben der Kinderbetreuung haben kann.

Zu erwarten ist außerdem, dass die COVID-19-Pandemie aufgrund der weitreichenden und flächendeckenden Nutzung von mobiler Arbeit, zu einem Umdenken in Politik, Gesellschaft und Wirtschaft hinsichtlich der Akzeptanz dieser Arbeitsform geführt hat. Während dieser Ausnahmesituation hat sich gezeigt, dass mobile Arbeit sowohl technisch als auch organisatorisch in einem deutlich größeren Umfang möglich zu sein scheint, als es viele bisher für möglich gehalten haben. Interessant wären daher Untersuchungen die explizit die Situation während der Pandemie adressieren, um dadurch Schlüsse für die Situation nach der Pandemie ziehen zu können. Insbesondere die Frage, wie gut die über einen langen Zeitraum andauernde Führung auf Distanz funktioniert und erfolgreich umgesetzt werden kann, wäre im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Karriere und Familie im Zusammenhang mit mobilen Arbeitsmethoden sehr aufschlussreich.

Unternehmen sollten die in der Pandemie-Situation neu gewonnenen Erfahrungen nutzen und sich von der zwanghaften Präsenzkultur trennen, da ansonsten weiterhin Potenziale ungenutzt bleiben, die es insbesondere im Hinblick auf den fortschreitenden Fachkräftemangel zu nutzen gilt. Wie die Befragungen gezeigt haben, sind Eltern in vielen Unternehmen auch heute schon anerkannte und geschätzte Mitarbeitende mit häufig überdurchschnittlichen Fähigkeiten in Bezug auf Organisationsfähigkeit und Selbstkompetenz. Diese Potenziale gilt es weiter auszuschöpfen und auszubauen.

Dafür muss sich jedoch auch gesellschaftlich noch einiges ändern. Das Klischeedenken, dass die Erwerbsarbeit der männlichen Seite vorbehalten sein sollte, ist genauso überholt wie die Vorstellung, dass sich eine Frau gegen eine Karriere entscheiden muss, um eine wirklich gute Mutter sein zu können. Unternehmen können durch unterschiedliche Maßnahmen dazu beitragen, dass dieses Bild weiter entkräftet wird. Durch Angebote wie Shared Leadership, Führung in Teilzeit und nicht zuletzt umfangreicheres mobiles Arbeiten können Eltern in ihrem Wunsch der Vereinbarkeit von Karriere und Familie unterstützt werden. Unternehmen sollten vermehrt alternative Führungskonzepte ausprobieren und ein neues Verständnis von Führung etablieren, um Eltern nicht von vorneherein von Führungsverantwortung auszuschließen. Solange ein Großteil der Führungspositionen weiterhin auf eine klassische Vollzeitstelle zugeschnitten sind und aufgrund dessen auch nur Personen in Frage kommen, die eine solche Vollzeitstelle ausfüllen können, werden es Teilzeitbeschäftigte tendenziell schwerer haben, sich gegen Vollzeitbeschäftigte zu behaupten. Mobiles Arbeiten kann in zweierlei Hinsicht dazu beitragen, diesen Nachteil auszugleichen. Erstens besteht die Möglichkeit mehr zu arbeiten und zweitens bringen die mobilen Arbeitsmethoden eine erweiterte Erreichbarkeit mit sich und führen ggf. zu einem Umdenken, das Führung nicht zwangsläufig ständige Präsenz vor Ort bedeuten muss, sondern die Erreichbarkeit und Ansprechbarkeit eine deutlich übergeordnete Rolle spielen sollte.

Aber auch die politischen Akteure sind verstärkt gefragt, Betreuungsangebote weiter auszubauen, denn die Befragungen haben gezeigt, dass auch mobil arbeitende Eltern auf eine Unterstützung in der Kinderbetreuung angewiesen sind und eine wirklich effektive Arbeitsweise in den meisten Fällen nur möglich ist, wenn die Kinder in dieser Zeit betreut werden. Eine über kurze Phasen hinausgehende Überschneidung zwischen Kinderbetreuung und Arbeit führt zu häufigen Ablenkungen, einer weniger effektiven Arbeitsweise und nicht zuletzt zu erheblichen Interessenskonflikten und Stresssituationen. Um die Auswirkungen der mobilen Arbeitsweise noch besser verstehen zu können, sind weitere Untersuchungen notwendig. Sinnvoll wären vor allem Studien, bei denen einzelne Unternehmen, Unternehmensbereiche oder Personen mit deutlich verstärkter Nutzung von mobiler Arbeit gezielt untersucht werden. Die Untersuchung von Personen und Organisationen mit vollumfänglicher Nutzung von mobiler Arbeit könnte besonders aufschlussreich sein, da hier Probleme, wie bspw. mangelnde Sichtbarkeit und mögliche Auswirkungen auf die Karriere, geringe soziale Interaktion mit Kolleg*innen und Schwierigkeiten hinsichtlich der Führung und Kontrolle auf Distanz noch deutlich offensichtlicher werden könnten oder ggf. auch entkräftet werden würden.

In diesem Zusammenhang kann abschließend festgehalten werden, dass mobiles Arbeiten kein "Allheilmittel" darstellt, es jedoch "Beschwerden" abmildern kann. Aus den Ergebnissen kann nicht geschlussfolgert werden, dass Karriere für Eltern ohne eine mobile Arbeitsweise nicht möglich ist. Eine umfassende externe Kinderbetreuung und eine gute Selbstorganisation kann insbesondere bei kurzen Pendelzeiten auch ohne das mobile Arbeiten ausreichend sein. Mobiles Arbeiten kann jedoch als eine zusätzliche Chance und als Ergänzung verstanden werden, um mehr Eltern die Vereinbarkeit von Karriere und Familie zu ermöglichen.

Anhang

Anhang 1: Schriftliche Kontaktaufnahme



Liebe/r X,

wir beschäftigen uns im Rahmen eines Studienprojektes der Universität Hamburg mit den Chancen und Risiken mobiler Arbeitsmethoden für Eltern. Uns interessiert dabei besonders, wie du mobil arbeitest und wie sich Karriere und Familie vereinen lassen.

Wir würden uns sehr freuen, wenn du deinen Erfahrungsschatz mit uns teilst und uns einen kleinen Einblick in deinen Arbeits- und Familienalltag gewährst. Dazu möchten wir gerne ein etwa 30 bis 45-minütiges Telefon- oder Videointerview mit dir führen. Deine Daten werden dabei selbstverständlich anonymisiert behandelt.

Unser Befragungszeitraum läuft vom 15. April bis zum 1. Juni 2020. Deinen Interviewtermin können wir gerne individuell vereinbaren, wir freuen uns auf deinen Terminvorschlag. Bei Interesse stellen wir am Ende selbstverständlich auch unsere Studienergebnisse zur Verfügung.

Bist du dabei?

Du erreichst uns per Mail: XXX oder
telefonisch: XXX.

Herzlichen Dank im Voraus für deine Unterstützung. Wir freuen uns, dich kennenzulernen!

Freundliche Grüße,

Kim Anh Hoang Thi
Anna Lange
Philipp Libuda
Lena Sieg



Anhang 2: Datenschutzerklärung

Hamburg, den XX.XX.2020

**Bestätigung Datenschutzrechtliche Grundlagen im Rahmen des Experteninterviews am
XX.XX.2020 um XX:XX**

Liebe/r X,

hiermit bestätigen wir, Kim Anh Hoang Thi, Anna Lange, Philipp Libuda und Lena Sieg, die Erhebung „Ambivalenz von mobilen Arbeitsmethoden im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Karriere und Familie“ im Rahmen unserer Projektarbeit im MA-Studiengang Human Resource Management an der Universität Hamburg durchzuführen.

Hiermit erklären wir, dass die Erhebung ausschließlich für den universitären Gebrauch durchgeführt, in Bezug auf alle personen- und organisationsbezogenen Merkmale anonymisiert und nur im Rahmen unserer Projektarbeit ausgewertet wird. Die Audio-Aufnahmen werden nach Abgabe der Projektarbeit vernichtet.

Solltest Du Bedenken oder Rückfragen zu bestimmten Aspekten haben, die mit der Datenerhebung von unserer Projektarbeit zusammenhängen, können wir Dir gerne die Kontaktdaten unserer BetreuerInnen zukommen lassen. Diese verpflichten sich, den Forschungsprozess kontinuierlich zu begleiten und auf die datenschutzrechtlichen und wissenschaftlichen Ansprüche dieser Projektarbeit zu achten.

Freundliche Grüße



Kim Anh Hoang Thi



Anna Lange



Philipp Libuda



Lena Sieg

Anhang 3: Interviewleitfaden

Interviewleitfaden Welche Chancen und Risiken bringen mobile Arbeitsmethoden für Eltern mit Karriereambitionen mit sich?

Angaben zum Gespräch – Angaben vom Kurzfragebogen	
Name des Interviewten:	Teilnehmer am Gespräch:
Gespräch am:	Anzahl und Alter der Kinder:
Abschluss:	Umfang mobile Arbeitszeiten:

1. Beschreibe uns bitte ausführlich einen typischen Tag, an dem du mobil arbeitest. Beginne dabei gerne mit dem „Zähne putzen“ und ende mit dem „ins Bett gehen“.	
Fragen	Notizen
Von wann bis wann bist du beruflich erreichbar? Hast du feste Arbeitszeiten? Arbeitest du auch außerhalb deiner Arbeitszeit?	
Nach welchen Kriterien wählst du deinen Arbeitsort? Wo war dein(e) Kind(er) in der Zeit, als du da und da warst? Unterstützt dein Partner*in dich in der Kinderbetreuung oder beziehst du anderweitig Unterstützung?	
Wirst du in deinem Arbeitsablauf unterbrochen? Setzt du dir klare räumliche und zeitliche Grenzen zwischen Arbeit und Kinderbetreuung? Setzt du dir bewusst Grenzen/ Auszeiten? Hast du Hobbies? (Zeit für sich selbst) Wie strukturierst du deine Pausenregelung? Was ist für dich Feierabend?	

Seite 1 von 4

Interviewleitfaden Welche Chancen und Risiken bringen mobile Arbeitsmethoden für Eltern mit Karriereambitionen mit sich?

2. Wie sieht dein Arbeitszeitmodell (VZ, TZ,...) aus?	
Fragen	Notizen
Wie viel Stunden arbeitest du in der Woche tatsächlich? Wie zufrieden bist du aktuell mit deinem Arbeitsmodell? Wieso arbeitest du mobil? (Motivation? Erwartung?)	
Gibt es etwas, das du verändern möchtest? Welche Chancen bietet dir mobiles Arbeiten? Siehst du Risiken in Bezug auf deine Karriereplanung?	

3. Fühlst du dich in deinem Unternehmen wohl?	
Fragen	Notizen
Achtet dein Arbeitgeber auf dein Wohlbefinden? (Einhaltung gesetzliche Schutzbestimmungen)	
Welche Strukturen gibt dir das Unternehmen vor? Wie findest du diese Strukturen? (Vorteile/ Nachteile/ Verbesserungen?) Welche Voraussetzungen gibt es? (Regelungen, Anmeldung, Vorlaufzeit, Flexibilität)	
Wie unterscheidet sich deine Arbeitsweise und Leistung, wenn du im Büro anstatt mobil arbeitest?	

Seite 2 von 4

Interviewleitfaden

Welche Chancen und Risiken bringen mobile Arbeitsmethoden für Eltern mit Karriereambitionen mit sich?

6. Inwieweit achtest du auf dich und deine Gesundheit?	
Fragen	Notizen
Wie gehst du mit deiner Verantwortung als Mutter/ Vater und Arbeitnehmer/in um? Hast du manchmal das Gefühl, dass du nicht alles schaffen, was du dir vornimmst? Könntest uns Beispiele nennen? (Anforderungen: Job und Familie, sich selbst) ["das klingt ja anstrengend, wie schaffst du..."] Hast du das Gefühl, dass du dich mehr beweisen müsst als andere Kollegen, die nicht mobil arbeiten bzw. kinderlos sind? (Wertschätzung?)	

Rückfragen 2. Interviewer?	
Fragen	Notizen
...Verständnisfragen, Nachhaken etc.	

7. Abschließende Frage	
Frage	Notizen
Wie sähe deine Karriere- und Familiensituation aus, wenn du die Möglichkeit mobil zu arbeiten nicht hättest?	

Seite 4 von 4

Interviewleitfaden

Welche Chancen und Risiken bringen mobile Arbeitsmethoden für Eltern mit Karriereambitionen mit sich?

4. Was möchtest du in deinem Leben beruflich erreichen? / Wie sehen deine beruflichen Ziele aus?	
Fragen	Notizen
Welche Position übst du derzeit aus?	
Hat sich deine Karrierepläne aufgrund deiner Familienplanung verändert?	
Hat/ hatte die Familie Einfluss auf deine Karriereplanung? (rückblickend? perspektivisch)	

5. Wie gelingt es dir, Familie und Karriere zu vereinbaren?	
Fragen	Notizen
Wie nimmt deine Familie deine mobile Arbeitsweise wahr?	
Du hast erwähnt, Überschneidung Familie/Karriere → Hast du weitere Beispiele dafür? Könntest du diese bitte nochmal ausführen? Wie fühlst du dich dabei? Welche Vorteile siehst du für deine Familie? Welche Nachteile bringt diese mit sich?	

Seite 3 von 4

Anhang 4: Transkriptionsregeln

Udo Kuckartz
Qualitative Inhaltsanalyse:
Methoden, Praxis, Computerunterstützung

magma |||||
Marburger Arbeitsgruppe
für Methoden & Evaluation

Evaluationsprojektes haben wir einfache und schnell erlernbare Transkriptionsregeln¹ definiert. Diese Regeln werden aufgrund zwischenzeitlicher eigener Erfahrung und ergänzt um erweiternde Vorschläge von Dresing und Pehl (2015) – in der folgenden Abbildung wiedergegeben:

TRANSKRPTIONSREGEL FÜR DIE COMPUTERGESTÜTZTE AUSWERTUNG

1. Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend. Vorhandene Dialekte werden nicht mit transkribiert, sondern möglichst genau in Hochdeutsch übersetzt.
2. Sprache und Interpunktion werden leicht geglättet, d. h. an das Schriftdeutsch angenähert. Zum Beispiel wird aus „Er hatte noch so’n Buch genannt“ → „Er hatte noch so ein Buch genannt“. Die Satzform, bestimmte und unbestimmte Artikel etc. werden auch dann beibehalten, wenn sie Fehler enthalten.
3. Deutliche, längere Pausen werden durch in Klammern gesetzte Auslassungspunkte (...) markiert. Entsprechend der Länge der Pause in Sekunden werden ein, zwei oder drei Punkte gesetzt, bei längeren Pausen wird eine Zahl entsprechend der Dauer in Sekunden angegeben.
4. Besonders betonte Begriffe werden durch Unterstreichungen gekennzeichnet.
5. Sehr lautes Sprechen wird durch Schreiben in Großschrift kenntlich gemacht.
5. Zustimmungde bzw. bestätigende Lautäußerungen der Interviewer (mhm, aha etc.) werden nicht mit transkribiert, sofern sie den Redefluss der befragten Person nicht unterbrechen.
7. Einwürfe der jeweils anderen Person werden in Klammern gesetzt.
8. Lautäußerungen der befragten Person, die die Aussage unterstützen oder verdeutlichen (etwa Lachen oder Seufzen), werden in Klammern notiert.
9. Absätze der interviewenden Person werden durch ein „I:“, die der befragten Person(en) durch ein eindeutiges Kürzel, z. B. „B4:“, gekennzeichnet.
10. Jeder Sprechbeitrag wird als eigener Absatz transkribiert. Sprecherwechsel wird durch zweimaliges Drücken der Enter-Taste, also einer Leerzeile zwischen den Sprechern deutlich gemacht, um so die Lesbarkeit zu erhöhen.
11. Störungen werden unter Angabe der Ursache in Klammern notiert, z. B. (Handy klingelt).
12. Nonverbale Aktivitäten und Äußerungen der befragten wie auch der interviewenden Person werden in Doppelklammern notiert, z. B. ((lacht)), ((stöhnt)) und Ähnliches. ((Ironisch)); Hm ((verneinend)) oder ((bejahend))
13. Unverständliche Wörter werden durch (unv.) kenntlich gemacht
14. Alle Angaben, die einen Rückschluss auf eine befragte Person erlauben, werden anonymisiert.

¹ Weitere Hinweise zu komplexeren Transkriptionsregeln finden sich in: Udo Kuckartz (2010). Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag. S. 38-47.

Anhang 5: Codebaum mit MAXQDA

MAXQDA 2020		
Liste der Codes		
Codesystem		748
Corona		29
Mobiles Arbeiten		22
Un-/Zufriedenheit		51
Arbeitsort		21
Leistungsunterschied		42
Arbeitszeitsgestaltung		17
Regelarbeitszeit		20
Arbeiten außerhalb der Regelarbeitszeit		24
Pausengestaltung		20
Feierabend	+	23
Rahmenbedingungen Arbeitgeber		40
Akzeptanz vom mobilen Arbeiten		40
Selbstorganisation		47
Gesundheit		30
Vereinbarkeit		39
(bewusste) Selbstgefährdung		26
Entgrenzung		33
Freizeit		13
Eigener Anspruch		40
Karriere		3
Ambitionen		23
Einfluss Familie		50
Einfluss mobiler Arbeitsformen		16
Familie		8
Rollenverteilung		27
Externe Kinderbetreuung		15
Wertehaltung/ Stellenwert		29

Anhang 6: Beispielhafter Ausschnitt aus der Auswertung

Kommentar	Genannt von	Dokument Code	Anfang	Ende	Segment
Home Office ermöglicht es (weiter) zu arbeiten, wenn das Kind krank ist, Kita schließt, Erzieher*innen krank	B11 (15; 91); B6 (79)	B1 Mobiles Arbeiten\Selbstorganisatio n\vereinbarkeit	105	105	auch wenn die kleine krank ist. ich könnte mir ja auch Kranktage mit ihr nehmen, die mir gesetzlich auch zur Verfügung stehen. Stattdessen bin ich einfach im Home-Office und arbeite.
		B11 Mobiles Arbeiten\Selbstorganisatio n\vereinbarkeit	17	17	Wenn mal wieder die Kita geschlossen ist, weil die Erzieher alle krank sind. Das kann dann halt schonmal vorkommen, dass er dann auch den ganzen Tag da ist. Aber der ist halt super selbstständig und dann sitzt er da in seinem Zimmer und guckt Bücher an und liest Hörspiele oder wenn es im Sommer ist, rennt er draußen im Garten rum. Also das ist jetzt nicht so, dass man den bekümmern müsste. Einzige (...) Fixpunkt ist dann halt das Mittagessen. Also irgendwann muss er mal was essen.
Home Office lässt private Termine vereinbaren.	B6 (35); B3 (27); B10 (85); B11 (91)	B11 Mobiles Arbeiten\Selbstorganisatio n\vereinbarkeit	9	9	Wenn ich mobil arbeite, dann ist es keine Ahnung, ein Handwerker kommt oder irgendeine Lieferung kommt, wo einer zuhause sein muss oder ich habe kein Auto oder muss zum Zahnarzt oder was auch immer, wo es irgendwelche Gründe gibt, warum ich nicht ins Büro will, weil es sich einfach nicht lohnt, weil ich irgendwie nach zwei Stunden schon wieder zurück müsste oder oder, oder.
		B6 Mobiles Arbeiten\Selbstorganisatio n\vereinbarkeit	35		B6: (...) Weil ich dadurch die Möglichkeit habe, Themen wie -ich mache mal zwischendurch eine längere Pause und nehme mal einen Arzttermin wahr- oder ich, ja, kann zu Hause noch einmal ein, zwei Sachen erledigen. Doch, tatsächlich da die Vorzüge genieße. Oder auch sei es mal es kommt der Heizungsabesser, oder wie auch immer, das so ein bisschen zu vereinbaren, damit man nicht immer gleich einen freien Tag braucht, um nur mal irgendwie fünf Minuten zu Hause sein zu müssen.
		B3 Mobiles Arbeiten\Selbstorganisatio n\vereinbarkeit	27	27	B3: Ne, das finde ich gut. Also das ist, ich bin eher so der Typ, der gerne im Büro arbeitet, weil ich halt auch dieses räumliche trennen gerne habe, dass ich nicht mein zu Hause mit Arbeit verbinde. Jetzt aber in Phase dieser Krisenzeit, ist es schon gut, dass man es kann. Oder auch wenn jetzt irgendwie Handwerker oder irgendwas mal kommt, was zu Hause gemacht werden muss, das man zu Hause auf irgendwas wartet. Das man sich dann nicht zwingend einen Urlaubstag nehmen muss und wenn der dann doch nicht kommt, dann hat man den Urlaubstag verloren. Also das Modell finde ich an sich schon gut, dass es da die Möglichkeit gibt, dass man das machen kann. Es hängt dann irgendwie an einem selber, in wie weit Arbeit und Privates nicht so verschmelzen lässt.
	B10	Mobiles	85	85	B10: Is er ist interessiert natürlich enorm viel. Na, is er. Allen ich bin auch den ersten Tag mit

Literatur- und Quellenverzeichnis

Afflerbach, T. & Gläser, K. M. (2016) *New Ways of Working. Vertrauen und Selbstmanagement in einer digitalisierten Arbeitswelt*. In: Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J., Meyer, M. (Hrsg.) Fehlzzeiten-Report 2016. Springer, Heidelberg, 171-181.

Altun, U. (2016) Mobiles Arbeiten. In: ifaa, *Betriebspraxis & Arbeitsforschung - Zeitschrift für angewandte Arbeitswissenschaft*, Ausgabe 228, 29-31.

Arnold, D., Steffes, S., Wolter, S. (2015) *Monitor - Mobiles und entgrenztes Arbeiten: Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung*, ZEW-Gutachten und Forschungsberichte. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Berlin.

Bauer, W. & Hofmann, J. (2018) Arbeit, IT und Digitalisierung. In: Hofmann, J. (Hrsg.) *Arbeit 4.0 – Digitalisierung, IT und Arbeit. IT als Treiber der digitalen Transformation*. Springer Fachmedien, Wiesbaden, 1-15.

Benz, C. (2010) Online Forum mobile Arbeit. In: Brand, C. (Hrsg.) *Endbericht des Projektes „OnFormA“*. ver.di Bundesverwaltung, Berlin.

Bruckner, L. & Werther, S. (2018) Fazit und Ausblick. In: Bruckner, L. & Werther, S. (Hrsg.) *Arbeit 4.0 aktiv gestalten: Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung*. Springer, Berlin, Heidelberg, 230-234.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2018) *Orts- und zeitflexibles Arbeiten: Gesundheitliche Chancen und Risiken*, 2. Auflage. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Abteilung Grundsatzfragen des Sozialstaats, der Arbeitswelt und der sozialen Marktwirtschaft (2017) *Weißbuch. Arbeiten 4.0*. BMAS, Berlin.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2014) *Erfolgreich für mehr Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Wie familienbewusste Kooperation von Unternehmen und anderen Akteuren vor Ort aussehen kann*. Publikationsversand der Bundesregierung, Rostock.

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. & spring Messe Management GmbH (2016) *Abschlussbericht der Studie: „Mobiles Arbeiten“. Kompetenzen und Arbeitssysteme entwickeln*. Online verfügbar unter: https://www.dgfp.de/hr-wiki/Zur%C3%BCck_auf_L, zuletzt abgerufen am 14.09.2020.

Elsbach, K., Cable, D. (2012) *Why Showing Your Face at Work Matters*. MIT Sloan Management Review, Vol. 53, No. 4 (Summer 2012), 10-12.

Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft (EAF-Berlin) (2008) *Kinder und Karrieren: Die neuen Paare*. Online verfügbar unter: https://www.eaf-berlin.de/fileadmin/eaf/Projekte/Dokumente/P_Kinder_und_Karrieren_Kurzzusammenfassung.pdf, zuletzt abgerufen am 14.09.2020.

Färber, J. (2019) *Shared Leadership - Wirkung und Förderung eines erweiterten Führungsverständnisses*. Dissertation, Universität St.Gallen.

Fischer, S. & Häusling, A. (2018) Agilität und Arbeiten 4.0. In: Bruckner, L. & Werther, S. (Hrsg.) *Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung*. Springer, Berlin, Heidelberg, 89-91.

Flick, U. (2011) *Qualitative Sozialforschung - Eine Einführung*. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg.

Gabler (2020a) *Definition: Was ist „Digitalisierung“?* Online verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/digitalisierung-54195>, zuletzt abgerufen am 14.09.2020.

Gabler (2020b) *Definition: Was ist „Agilität“?* Online verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/agilitaet-99882>, zuletzt abgerufen am 14.09.2020.

Gabler (2020c) *Definition: Was ist "VUCA"?* Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684>, zuletzt abgerufen am 14.09.2020.

Grunau, P., Ruf, K., Steffes, S., Wolter, S. (2019) *Mobile Arbeitsformen aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten. Homeoffices bietet Vorteile, hat aber auch Tücken*, ZEW-Kurzexpertise 11/2019.

Hammermann, A. & Stettes, O. (2017) *Mobiles Arbeiten in Deutschland und Europa - Eine Auswertung auf Basis des European Working Conditions Survey 2015*, IW-Trends 44 (3).

Haufe (2020) *Homeoffice – Definition und Regelungen im Arbeitsrecht*. Online verfügbar unter: <https://www.haufe.de/thema/homeoffice/>, zuletzt abgerufen am 14.09.2020.

Helfferich, C. (2011) *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*, 4. Auflage. Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Hellert, U. (2018) *Arbeitszeitmodelle der Zukunft. Arbeitszeiten flexibel und attraktiv gestalten*, 2. Auflage. Haufe, Freiburg.

Hellesoe, N. (2019) Neues Lernen: Wir entwickeln uns selbst. In: Bromer, D., Hockling, S., Leopold, A. (Hrsg.) *Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt*. Springer Gabler, Wiesbaden, 177-184.

Holst, E. & Friedrich, M. (2017) *Führungskräfte-Monitor 2017. Update 1995-2015*. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin.

Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (2010) *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Springer, Berlin.

Institut für Demoskopie Allensbach (2019) *Veränderungen der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für die Familienpolitik. Befragungen im Rahmen der demoskopischen Begleitforschung des BMFSFJ*. IfD Allensbach, Allensbach am Bodensee.

Institut für deutsche Wirtschaft (2019) Kinderbetreuung – Fast 320.000 Plätze für unter Dreijährige fehlen. Online verfügbar unter: <https://www.iwkoeln.de/presse/pressemitteilungen/beitrag/wido-geis-thoene-knapp-320000-kita-plaetze-fehlen.html>, zuletzt abgerufen am 14.09.2020.

Klammer, U. (2017) Arbeiten 4.0 – Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt. *Wirtschaftsdienst* 97, 459–476.

Krause A., Dorsemagen, C., Stadlinger, J., Baeriswyl, S. (2012) Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: Ergebnisse aus Befragungen und Fallstudien. Konsequenzen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. In: Badura, B., Ducki, A., Schröder, H.,

Klose, J., Meyer, M. (Hrsg.) *Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren*. Springer, Berlin, 191-202.

Kreimer, M., Behrens, D. A., Mucke, M. und Franz, N. E. (Hrsg.) (2018) Resümee – Ein vorsichtig optimistischer Ausblick. In: ebd. (Hrsg.) *Familie – Beruf – Karriere. Daten, Analysen und Instrumente zur Vereinbarkeit*. Springer Gabler, Wiesbaden, 385-391.

Kretschmer, I. (2020) Digitalisierung aller Lebensbereiche. In: von Hattburg, A. T. (Hrsg.) *Digitalisierung als Chancengeber. Wie KI, 3D-Druck, Virtual Reality und Co. neue berufliche Perspektiven eröffnen*. Springer Gabler, Wiesbaden, 7-11.

Kromrey, H., Roose, J., Strübing, J. (2016) *Empirische Sozialforschung*. UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz und München.

Kühne, F. (2020) Veränderung lässt sich nicht aussitzen. In: von Hattburg, A. T. (Hrsg.) *Digitalisierung als Chancengeber. Wie KI, 3D-Druck, Virtual Reality und Co. neue berufliche Perspektiven eröffnen*. Springer Gabler, Wiesbaden, 117-124.

Lamnek, S. (2010) *Qualitative Sozialforschung*. Beltz Verlag, Weinheim.

Lohmann, T. (2018) Die neuen Spielregeln unserer Arbeitsgesellschaft – die Millenniumgeneration am Werk. In: Bruckner, L. & Werther, S. (Hrsg.) *Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung*. Springer, Wiesbaden, 40-44.

Mayring, P. (2010) *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Beltz Verlag, Weinheim und Basel.

Misoch, S. (2015) *Qualitative Interviews*. Walter de Gruyter, Berlin, München und Boston.

Neubauer, M. (2019) Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitskultur. In: Bromer, D., Hockling, S., Leopold, A. (Hrsg.) *Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt*. Springer Gabler, Wiesbaden, 161-164.

Pauls, N., Schlett, C., Pangert, B., Menz, W. (2019) Den Umgang mit arbeitsbezogener

erweiterter Erreichbarkeit gesund gestalten. In: Rump, J. & Eilers, S. (Hrsg.) *Arbeitszeitpolitik. Zielkonflikte in der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung lösen*. Springer Gabler, Berlin, 197-214.

Peters, K. (2011) Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. In: Kratzer, N., Dunkel, W., Becker, K., Hinrichs, S. (Hrsg.) *Arbeit und Gesundheit im Konflikt*. edition sigma, Berlin, 105–122.

Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2014) *Qualitative Sozialforschung*. Oldenburg Wissenschaftsverlag, München.

Rump, J. & Eilers, S. (2017) Arbeit 4.0 – Leben und Arbeiten unter neuen Vorzeichen. In: Rump, J. & Eilers, S. (Hrsg.) *Auf dem Weg zur Arbeit 4.0. Innovationen in HR*. Springer Gabler, Berlin, 3-78.

Rump, J. & Eilers, S. (2020a) Einführung. In: Rump, J. & Eilers, S. (Hrsg.) *Die vierte Dimension der Digitalisierung. Spannungsfelder in der Arbeitswelt von morgen*. Springer Gabler, Wiesbaden, 1-14.

Rump, J. & Eilers, S. (2020b) Agilität und Flexibilität – auf dem Weg zur Ambidextrie. Wie die Verbindung agiler Arbeitsmethoden mit flexiblen Arbeitsformen gelingt. In: Rump, J. & Eilers, S. (Hrsg.) *Die vierte Dimension der Digitalisierung. Spannungsfelder in der Arbeitswelt von morgen*. Springer Gabler, Wiesbaden, 227-236.

Schmidt, J. (2017) *Sind Führungspositionen mit einer reduzierten Arbeitszeit vereinbar?*. IW-Kurzbericht, Nr. 46, Köln.

Schuldt, C. & Ehret, J. (2015) *Youth Economy: Die Jugendstudie des Zukunftsinstituts*. Zukunftsinstitut, Frankfurt.

Stettes, O. (2016) *Gute Arbeit: Höhere Arbeitszufriedenheit durch mobiles Arbeiten*. IW-Kurzbericht, Nr. 76, Köln.

Trost, A (2018) *Neue Personalstrategien zwischen Stabilität und Agilität*. Springer Gabler, Tübingen.

Vogler-Ludwig, K. (2017) *Beschäftigungseffekte der Digitalisierung – eine Klarstellung*. Online verfügbar unter <https://www.wirtschaftsdienst.eu/inhalt/jahr/2017/heft/12/beitrag/beschaeftigungseffekte-der-digitalisierung-eine-klarstellung.html>, zuletzt abgerufen am 14.09.2020.

Wieden, P. (2012) *Liquid Work*. Springer Gabler, Wiesbaden.

Witzel, A. (2002) Das problemzentrierte Interview. In: Forum Qualitative Social Research, Jg.1, Nr.1, Art. 22, Bremen. Online verfügbar unter: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1035/2238>, zuletzt abgerufen am 27.02.2020, zuletzt abgerufen am 14.09.2020.

Zukunftsinstitut (2020) *Die Individualisierung der Welt*. Online verfügbar unter: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-individualisierung-der-welt/>, zuletzt abgerufen am 14.09.2020.

Ehrenwörtliche Erklärung

Wir versichern, dass wir die vorstehende Arbeit ohne fremde Hilfe selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel – insbesondere keine im Quellenverzeichnis nicht benannten Internetquellen – benutzt haben. Darüber hinaus versichern wir, dass wir die Arbeit vorher nicht in einem anderen Prüfungsverfahren eingereicht haben und die eingereichte schriftliche Fassung der auf dem elektronischen Speichermedium entspricht. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen haben wir unter Angabe der Quellen kenntlich gemacht.



Kim Anh Hoang Thi



Anna Lange



Philipp Libuda



Lena Sieg

Hamburg, den 15.09.2020