Silvia Niersbach

Arbeitsflexibilisierung im öffentlichen Dienst vor und während der COVID-19-Pandemie. Eine qualitative Untersuchung

Die selbstbestimmt und flexibel organisierte Erwerbsarbeit erleichtert es, Familie und Beruf miteinander zu vereinbaren – und nachhaltig mit der eigenen Arbeitskraft hauszuhalten. Ziel der Untersuchung war es, die Arbeitsorganisation[1] im öffentlichen Dienst (ö. D.) vor und während der Pandemie, sowie die diesbezüglichen Präferenzen der hier tätigen Mütter abzubilden.

Schlüsselwörter: zeitliche und räumliche Arbeitsflexibilisierung, Telearbeit (TA), Homeoffice (HO)[2], öffentlicher Dienst (ö. D.)

Work flexibility in the public sector before and during the COVID 19 pandemic. A qualitative study

Self-determined and flexibly organised, gainful employment makes it easier to reconcile family and career - and to sustainably manage one's labour force. The study aimed to illustrate the organization of work in the public sector before and during the pandemic, as well as the preferences of the mothers working in this sector.

Keywords: time and space work flexibility, telecommuting, home office, public service

1 Hintergrund

Die Arbeitsbelastung von Eltern ist durch die Kombination von Beruf und Familie dauerhaft hoch (Bujard & Panova, 2016). Eltern nahezu aller Milieus setzt die Aufgabe, Familie und Beruf zu vereinbaren, unter Druck (Henry-Huthmacher, 2008). Die Belastung resultiert daraus, dass die beiden Lebensbereiche zeitlich miteinander konkurrieren. Sie kumuliert in der mittleren Lebensphase, wenn gleichzeitig Kleinkinder zu versorgen sind und angestrebt wird, sich beruflich zu etablieren. Für diese Lebensphase hat sich in der Forschung der Begriff *Rushhour des Lebens* etabliert (Bujard & Panova, 2016; BMFSFJ, 2006). Im siebten Familienbericht der deutschen Bundesregierung wird die Rushhour für deutsche junge Erwachsene auf das Alter von 27 bis 35 datiert (BMFSFJ, 2006). Auch Bujard und Panova (2016) gehen davon aus, dass die Phase im Alter von 27 bis 35 besonders intensiv ist, weiten die Rushhour allerdings auf das Alter von 25 bis 40 Jahre aus. Für Akademikerinnen und Akademiker vermuten sie um das 30. Lebensjahr einen gesteigerten Zeitdruck. Al-

 HiBiFo 4/2020, S. 126-137. https://doi.org/10.3224/hibifo.v9i4.09

lerdings ist letztlich nicht das Alter der Eltern sondern das der Kinder entscheidend: Die Rushhour setzt mit der Geburt des ersten Kindes ein, erreicht – bei einem synthetisch berechneten, idealtypischen Lebenslauf – in den ersten drei Lebensjahren des zweiten Kindes ihren Höhepunkt und sinkt wieder ab, wenn das jüngste Kind das Schulalter erreicht hat (Bujard & Panova, 2016): Werden die Kinder älter, gewinnen die Eltern wieder an persönlicher Freizeit (Bittman & Wajcman, 2000).

Bis heute sind es meist die Mütter, die für die Care-Arbeit[3] hauptverantwortlich sind – neben ihrer Erwerbstätigkeit (Dechant et al., 2014; Bujard & Panova, 2016). Je egalitärer das Paar Erwerbs- und Care-Arbeit teilt, desto mehr sind auch Väter von der Rushhour betroffen (Bujard & Panova, 2016). Die *private* Sphäre ist der *erwerbswirtschaftlichen* strukturell unterlegen und familiale Belange werden in dieser hintangestellt. So bleibt es Aufgabe der Eltern, einen Umgang mit den konfligierenden Erwerbs- und Care-Verpflichtungen zu finden (Krüger & Levy, 2000; Henry-Huthmacher, 2008; Becker-Schmidt, 2010). Unternehmen können Eltern mit einer familiengerechten Personal- und Zeitpolitik, etwa in Form von zeitlicher und räumlicher Flexibilisierung der Erwerbsarbeit, dechargieren (Henry-Huthmacher, 2008). Um tatsächlich entlastet zu werden, müssen Eltern ihre Erwerbsarbeit autonom organisieren können; rein betriebswirtschaftlich motivierte Flexibilisierungsmaßnahmen erzeugen hingegen Druck (Jürgens, 2003).

2 Erkenntnisinteresse und methodische Vorgehensweise

Am 16. März 2020 wurden in Deutschland infolge der COVID-19-Pandemie Leitlinien zur Reduzierung sozialer Kontakte verkündet (Bundesregierung, 2020), woraufhin Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vermehrt von Zuhause arbeiteten. Von dieser Sachlage ausgehend sollte aus Erkenntnisinteresse folgenden *Forschungsfragen* explorierend nachgegangen werden: Welche Möglichkeiten der Erwerbsarbeitsflexibilisierung standen jungen Müttern im ö. D. vor der Pandemie zur Verfügung? Hat sich die Organisation ihrer Erwerbsarbeit während der Pandemie verändert? Wie bewerten die Mütter ggf. die Neuorganisation? Welche Organisation wünschen sie sich für die Zukunft?

In einem *qualitativen Forschungsdesign*, das darum bemüht ist, den Menschen als Untersuchungsobjekt in seinem Kontext und seiner Individualität zu greifen (Lamnek, 2010), wurden fünf Einzelfälle analysiert. Solche sind für qualitative Forschungsansätze prädestiniert, denn sie können Zusammenhänge von Funktions- und Lebensbereichen aufdecken und ermöglichen es auch, Institutionen zu analysieren: Sie offenbaren Handlungsmaxime, die institutionelle Strukturen hervorbringen (Mayring, 2016).

Die *Datenerhebung* erfolgte primär mittels problemzentrierter Interviews (Mayring, 2016). Diese fanden zwischen dem 23.04. und 11.05.2020 statt und wurden via

internetbasierter Bildtelefonie geführt. Ergänzend wurden mit Hilfe von Fragebögen soziodemografische Daten und Hintergrundinformationen erfasst. Infolge ihrer (angenommenen) Hauptverantwortlichkeit für die Care-Arbeit, wurden nur Mütter befragt, deren jüngstes Kind das Schulalter noch nicht erreicht hatte. Alle Teilnehmerinnen (TN) waren in einer Organisation des bundesdeutschen ö. D. tätig.

Die transkribierten Interviews wurden auf Grundlage der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2016) aufbereitet und untersucht: Dazu wurden die Transkripte Zeile für Zeile auf Passagen hin durchleuchtet, die einen Beitrag zur Beantwortung der vorab theoretisch abgeleiteten Forschungsfragen leisteten. Die selektierten Inhalte wurden zu übergeordneten Kategorien abstrahiert, sodass ein Kategoriensystem entstand: Für jede entwickelte Kategorie wurde eine Kategoriendefinition formuliert. Dieses vornehmlich induktiv abgeleitete Kategoriensystem entstand während eines ersten Durchgangs von 20 Prozent des gesamten Materials und wurde prozesshaft revidiert, bis ein finales System vorlag, mit dem das gesamte Material codiert wurde. Die gefundenen (Über-)Kategorien lauteten „Flexibilisierungsbedarf der TN“, „Flexibilisierung: Vorteile/ Nachteile für TN“, „Präsenz im Büro: Vorteile/ Nachteile für TN“, „Flexibilisierung: Prämissen“, „praktizierte Arbeitsorganisation prä-Corona/ während Corona“, „Flexibilisierung: Haltung der Organisation“, „Flexibilisierung: Vorteile/ Nachteile für die Organisation“.

Die wichtigsten Eckpunkte der einzelnen Fälle wurden in *Fallzusammenfassungen* gebündelt. In den *Fallstrukturierungen* wurden die Inhalte der bearbeiteten Transkripte verdichtet und nach Kategorien gegliedert dargestellt. Sie bildeten die Basis für die *Fallinterpretationen*. Schließlich wurden die Einzelfälle in der *Falleinordnung* miteinander verglichen (Mayring, 2016).

3 Ergebnisse

3.1 Fallzusammenfassungen

- *Fall A*: Die TN ist 33 Jahre alt und in einer Organisation der Kommunalverwaltung erwerbstätig (Vollzeit [VZ], unbefristet, Tarifbeschäftigte, Führungsposition). Vor der Pandemie arbeitete sie 39 h (Büro: 39 h, HO: 0 h), während der Kontaktbeschränkungen arbeitet sie 39 h (Büro: 19,5 h, HO: 19,5 h). Das zweijährige Kind wird von ihr parallel betreut, wenn sie im HO arbeitet.
- *Fall B*: Die TN ist 35 Jahre alt und in einer Organisation auf Landesebene erwerbstätig (Teilzeit [TZ], Tarifbeschäftigte, befristet, keine Führungsposition). Vor der Pandemie arbeitete sie mit Überstunden 25 h (Büro: 10 h, HO: 15 h), während der Kontaktbeschränkungen arbeitet sie 20 h (Büro: 0 h, HO: 20 h). Das Kind ist zwei Jahre alt und wird anderweitig betreut, wenn sie im HO arbeitet.

- *Fall C*: Die TN ist 43 Jahre alt und in einer Organisation des Bundes erwerbstätig (VZ, Beamte, keine Führungsposition). Vor der Pandemie arbeitete sie 40 h (Büro: 40 h, HO: 0 h), während der Kontaktbeschränkungen arbeitet sie 40 h (Büro: 20 h, HO: 20 h). Die fünf-, zehn- und zwölfjährigen Kinder werden von ihr parallel betreut, wenn sie im HO arbeitet.
- *Fall D*: Die TN ist 39 Jahre alt und in einer Körperschaft des öffentlichen Rechts erwerbstätig (TZ, Tarifbeschäftigte, unbefristet, Führungsposition). Vor der Pandemie arbeitete sie 29 h (Büro: 29 h, HO: 0 h), während der Kontaktbeschränkungen arbeitet sie 15 h (Büro: 4 h, HO: 11 h). Sie geht ihrer Erwerbstätigkeit im HO vornehmlich nach, wenn das vierjährige Kind schläft oder am Telefon von der Großmutter betreut wird. Teilweise betreut sie es parallel, wenn sie im HO arbeitet.
- *Fall E*: Die TN ist 33 Jahre alt und in einer Organisation der Kommunalverwaltung erwerbstätig (TZ, Beamte, keine Führungsposition). Vor der Pandemie arbeitete sie 20 h (Büro: 20 h, HO: 0 h), während der Kontaktbeschränkungen 12 h (Büro: 8 h, HO: 4 h). Das zweijährige Kind wird anderweitig betreut, wenn sie im HO arbeitet.

3.2 Fallstrukturierungen

3.2.1 Fall A

Arbeitsorganisation: Möglichkeiten zur Arbeitsflexibilisierung werden der TN regulär in Form von Gleitzeit (7-18 Uhr) mit Kernarbeitszeit (8:30-12:30, 13:30-15 Uhr, freitags verkürzt) gegeben. HO wird von den Vorgesetzten nicht gerne gesehen; mehrmalige Anträge der TN auf einen Telearbeit (TA)-Platz wurden mit der Begründung abgelehnt, dass die argumentative Grundlage der Antragstellung (unerledigte Aufgaben, Überlegung zur Arbeitszeitreduzierung aufgrund der Vereinbarkeitsproblematik) unzureichend wäre. Außerdem wäre die Einrichtung eines TA-Platzes eine Neuheit in der Abteilung. Ein solcher würde zudem nur genehmigt, wenn mehr als ein Tag in der Woche von Zuhause aus gearbeitet würde, was sich jedoch nicht mit dem Tätigkeitsspektrum der TN vereinbaren lässt.

Regulär arbeitet die TN ausschließlich im Büro. Während der Kontaktbeschränkung reduziert sie ihr Erwerbsvolumen nicht, leistet es jedoch zur Hälfte aus dem HO und betreut dabei parallel ihr Kind. Sie kann ihre Arbeitszeit dabei eingeschränkt flexibel gestalten, muss jedoch innerhalb der üblichen Kernarbeitszeit erreichbar sein. Im HO hat sie Zugriff auf ihre E-Mails, nicht jedoch auf die Datenbank der Organisation. Notwendige Arbeitsunterlagen beschafft sie sich an den Tagen im Büro in der Organisation.

HO und Tätigkeitsfeld: Die TN kann im HO nur einem Teil ihrer Aufgaben nachgehen. Jene, die sie von Zuhause aus erledigen kann, kann sie zuverlässiger und

effizienter als im Büro erfüllen, weil Störungen durch Kolleginnen und Kollegen entfallen. Regulär bleiben diese Aufgaben daher häufig unerledigt.

Vorteile für die TN: Im Kontext ihrer VZ-Erwerbstätigkeit nennt die TN es „ein persönliches Plus“ (A: 122), sich dank HO Wege zum Arbeitsort sparen zu können, denn so kann sie mehr Zeit mit ihrem Sohn verbringen.

Bedarf an Arbeitsflexibilisierung: Die TN wünscht, künftig – *post-Corona* – regulär einen Tag in der Woche von Zuhause aus arbeiten zu können. Sie schlägt dabei eine Aufteilung der Arbeitsinhalte vor: Jene, die nur im Büro erfüllt werden können, werden weiterhin im Büro, jene, die auch – sogar effektiver – im HO geleistet werden können, werden im HO erbracht. Damit HO allerdings sinnvoll umgesetzt werden kann, muss die Kinderbetreuung gesichert sein. Außerdem wünscht sich die TN einen Zugang zur Datenbank der Organisation, da das Zusammentragen der nötigen Unterlagen im Büro zeitintensiv ist: „(…) aber ich bräuchte halt diesen Zugang, weil ansonsten ist es doppelte Arbeit“ (A: 124f.).

Vorteile für die Organisation: Die Organisation könnte von der Gewährung von HO profitieren, da die TN ihre Aufgaben Zuhause teilweise zuverlässiger erledigen kann als im Büro. Außerdem denkt die TN darüber nach, ihre Arbeitszeit zu reduzieren. Die Möglichkeit, einen Tag pro Woche von Zuhause aus arbeiten zu können, beeinflusst diese Entscheidung maßgeblich.

3.2.2 Fall B

Arbeitsorganisation: Die Organisation räumt der TN regulär weitreichende Spielräume zur räumlichen und zeitlichen Arbeitsflexibilisierung ein. So kann sie ihre Arbeitszeiten unter Berücksichtigung der Vorlesungszeiten und der Stundenpläne der Studierenden selbstbestimmt determinieren. Sofern keine anderen Gründe dagegen sprechen, kann sie ihre Seminare zu den von ihr präferierten Terminen anbieten. Die Stundenpläne der Studierenden erfordern es, dass sie an zwei Tagen in der Woche in der Hochschule ist. Onlinelehre war bisher nicht vorgesehen. Während der vorlesungsfreien Zeit arbeitet sie ausschließlich von Zuhause aus und ist nur alle zwei bis drei Wochen in der Organisation, um sich mit neuen Arbeitsunterlagen zu versorgen, die ihr teilweise aber auch zugeschickt werden, und um sich mit Kolleginnen und Kollegen zu besprechen.

Die TN arbeitet regulär überwiegend im HO, da sie aus familialen Gründen relativ weit von ihrem Arbeitsplatz entfernt wohnt und ihr Aufgabenfeld es erlaubt. Auf die dafür notwendigen Arbeitsunterlagen kann sie teilweise online zugreifen, teilweise nimmt sie sie aus dem Büro mit. Während der Kontaktbeschränkungen reduziert sie ihre Arbeitszeit nicht und arbeitet ausschließlich von Zuhause aus. Die Kinderbetreuung ist dann gesichert.

HO und Tätigkeitsfeld: Die TN kann ihre Aufgaben vollständig im HO erledigen, konstatiert allerdings teilweise Qualitätseinbußen. So berichtet sie davon, dass der persönliche Kontakt zu Studierenden sowie Kolleginnen und Kollegen die Arbeit

bereichert und vereinfacht. Zudem empfindet sie es als störend, dass ihr weniger Ablagefläche als in der Organisation zur Verfügung steht.

Vor- und Nachteile für die TN: Der bereits regulär vorhandene, große Spielraum zur Arbeitsflexibilisierung erlaubt es ihr, ihre Tätigkeit, trotz des mittlerweile räumlich entfernten familialen Lebensmittelpunktes, weiter auszuüben. Aufgrund der Pandemie bedingten, weiteren räumlichen Arbeitsflexibilisierung spart sie die Fahrtzeit (2 x 1:15 h) zum Arbeitsort, was sie als angenehm empfindet. Nachteilig ist für die TN allerdings, dass ihre wenigen Präsenztage in der Organisation durch die vielen anfallenden Meetings stets sehr verdichtet sind. Sie ist so eingebunden, dass ihr kaum Zeit zum Essen bleibt und sie abends erschöpft ist.

Bedarf an Arbeitsflexibilisierung: Die TN hat keinen weiteren Bedarf.

Vorteil für die Organisation: Indem die Organisation der TN weitreichende Möglichkeiten zur Arbeitsflexibilisierung ermöglicht, kann sie sie trotz der veränderten familialen Situation als Mitarbeiterin halten.

3.2.3 Fall C

Arbeitsorganisation: Regulär kann die TN ihrer Erwerbsarbeit selbstbestimmt innerhalb der kernarbeitsfreien Gleitzeit (6-20 Uhr) nachgehen. Eingeschränkt wird dieser zeitliche Spielraum durch die Vorgabe, dass mindestens zwei Stunden gearbeitet werden und stets eine Person des Referats ansprechbar sein soll. Trotz des großen Bedarfs der Arbeitnehmenden standen vor der Pandemie nur wenige TA-Plätze (mit Zugang zum Netz der Organisation) zur Verfügung; der weitere Ausbau erfolgte „relativ zäh“ (C: 324). Pandemie bedingt erfährt er jedoch „auf jeden Fall einen Schub“ (C: 326).

Regulär arbeitet die TN ausschließlich im Büro. Während der Kontaktbeschränkungen reduziert sie ihr Erwerbsvolumen nicht, leistet es jedoch zur Hälfte aus dem HO und betreut dabei parallel ihre Kinder. Im HO ist sie nicht an das Netz der Organisation angebunden und kann weder auf deren Datenbank noch auf ihre E-Mails zugreifen. Sie arbeitet offline mit Dateien auf ihrem betrieblichen Laptop.

HO und Tätigkeitsfeld: Das Tätigkeitsfeld der TN erfordert teilweise die direkte, diskursive und kreative Interaktion mit den Kolleginnen und Kollegen – räumlich und zeitlich flexibilisierte Arbeit ist daher nur begrenzt möglich. Einen Teil ihres regulären Aufgabenspektrums kann sie während des Pandemie indizierten HO folglich nicht oder nur eingeschränkt erledigen. Jenen Aufgaben, die sie allein ausübt, kann sie von Zuhause aus nachgehen. Dabei ist sie effizienter als im Büro, weil sie ungestörter ist.

Vorteile für die TN: Die TN und ihr Partner gehen beide einer VZ-Tätigkeit nach und versorgen ihre drei Kinder. Der familiale Alltag ist durch einen großen Organisationsbedarf und vielfältige Absprachen charakterisiert. Möglichkeiten zur Arbeitsflexibilisierung entlasten das Paar, indem z. B. Pendelzeiten zum Arbeitsort eingespart werden können. Die reguläre Arbeitszeitflexibilisierung „(…) nimmt

schon mal eine Menge Druck raus (…)“ (C: 349) und erlaubt es der TN, ihrem Erwerbsvolumen, angepasst an private Termine, nachzukommen.

Bedarf an Arbeitsflexibilisierung: Die TN möchte ihrer Erwerbsarbeit post-Corona weiterhin regulär überwiegend aus dem Büro nachgehen. Sie wünscht sich jedoch situativ, wenn familiale Verpflichtungen es erfordern und keine dienstlichen Gründe dagegensprechen, von Zuhause aus arbeiten zu können – allerdings mit Zugriff auf das Netz der Organisation und gesicherter Kinderbetreuung. Außerdem wünscht sie sich eine Ausweitung der Arbeitszeiten bis 22 Uhr, da sie die Zeit nach dem Zubettbringen gerne für die Erwerbsarbeit nutzen würde.

Vorteil für die Organisation: Einen Teil ihrer Aufgaben kann die TN von Zuhause aus effizienter erledigen.

3.2.4 Fall D

Arbeitsorganisation: Die Organisation bietet Gleitzeit (6-19 Uhr) mit Kernarbeitszeiten als Instrument der Arbeitszeitflexibilisierung an. Freizeitausgleich kann zugunsten privater Anliegen problemlos kurzfristig geltend gemacht werden. Hinsichtlich der räumlichen Flexibilisierung gibt es kaum bis keine Spielräume: Nur in Ausnahmefällen wird HO gestattet: „(…) das liegt eindeutig am Vorstand“ (D: 63).

Die TN arbeitet regulär mangels Alternativen ausschließlich in der Organisation. Während der Kontaktbeschränkungen reduziert sie ihr Erwerbsvolumen und arbeitet, zu den regulären Arbeitszeiten, überwiegend im HO. Gleichzeitig betreut sie ihr Kind bzw. arbeitet hauptsächlich, wenn es schläft oder anderweitig betreut ist. Im HO kann sie auf die Server der Organisation zugreifen. An ihren Präsenztagen in der Organisation versorgt sie sich mit Akten für die Arbeit Zuhause, die sie dort aus Gründen des Datenschutzes einschließt.

HO und Tätigkeitsfeld: Sie kann ihren Tätigkeiten im HO ohne Einschränkung nachgehen: „(…) also mir fehlt nichts, was jetzt irgendwie (…) den Arbeitsfluss unterbrechen würde (…)“ (D: 139f.). Sie vermisst nur die sonst üblichen Meetings mit den anderen Teamleitungen, für die keine virtuellen Pendants anberaumt werden.

Vorteile für die TN: Die TN spart im HO die Pendelzeit zur Arbeit (2 x 1 h), die sehr zur Verdichtung ihres regulären Alltags beiträgt. Sie schwärmt vom neuen Lebensgefühl dank HO und kann nun täglich Sport treiben.

Bedarf an Arbeitsflexibilisierung: Die TN äußert mehrmals mit Nachdruck den Wunsch, post-Corona dauerhaft mindestens einen Tag in der Woche von Zuhause aus arbeiten zu können, um die Pendelzeit zu sparen. Die Kinderbetreuung muss dann gesichert sein. Sie möchte weiterhin überwiegend im Büro arbeiten, da sie den Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen sehr schätzt.

Vorteil für die Organisation: Die TN kann Zuhause produktiver arbeiten, da sie ungestört ist: „(…) das macht sich einfach krass bemerkbar“ (D: 181).

3.2.5 Fall E

Arbeitsorganisation: Regulär kann die TN flexibel während der kernarbeitsfreien Gleitzeit von 7-19 Uhr arbeiten, wobei eine Person des Teams stets anwesend sein muss. Räumliche Arbeitsflexibilisierung wird von Vorgesetzten „als persönlicher, belastender Wunsch eines einzelnen Mitarbeiters“ (E: 360f.) aufgefasst. Entsprechend restriktiv wird an der Präsenzkultur festgehalten. Selbst während der Kontaktbeschränkungen wurde HO nur gewährt, „(…) wenn es unbedingt sein *muss*, und auch nur solange, wie es unbedingt sein *muss* und danach wird alles wieder zurückgegeben“ (E: 356ff.).

Auch diese TN arbeitet regulär ausschließlich im Büro. Während der Kontaktbeschränkung reduziert sie ihr übliches Erwerbsvolumen zugunsten der Kinderbetreuung. Ein Drittel der verbleibenden Zeit leistet sie, während der regulären Arbeitszeit, von Zuhause aus. Dazu kann sie einen provisorisch eingerichteten TA-Platz vom Arbeitgeber nutzen, über den sie den gewohnten Zugang zu Programmen und Ordnern hat. Mit papierenen Arbeitsunterlagen versorgt sie sich an ihren Präsenztagen im Büro. Während sie im HO arbeitet, ist ihr Kind betreut.

HO und Tätigkeitsfeld: Die TN ist positiv davon überrascht, wie gut sie im HO arbeiten kann: „Ich hab‘ nicht viel vermisst“ (E: 227).

Vorteile für die TN: Auch diese TN berichtet, dass sie Zuhause effektiver arbeiten kann als in der Organisation, weil sie ungestörter ist. Der Zeitgewinn, den sie durch die eingesparte Pendelzeit erfährt, entlastet sie im familialen Alltag. Als vorteilhaft empfindet sie zudem die Möglichkeit, zu Randzeiten kurzzeitig auch Kinderbetreuung und Erwerbsarbeit gleichzeitig zu leisten („Also man musste dann nicht um Punktum alles stehen und liegen lassen“, E: 30) und rasch zwischen Care- und Erwerbsverpflichtungen wechseln zu können: „(…) man ist halt schnell an der Arbeit dran und auch schnell wieder weg (…)“ (E: 26).

Bedarf an Arbeitsflexibilisierung: Trotz ihrer positiven Erfahrungen im HO hat die TN derzeit keinen Bedarf, post-Corona regelmäßig von Zuhause aus zu arbeiten. Ihre Teilzeittätigkeit lässt sich trotz der gelebten Präsenzkultur gut mit ihren familialen Aufgaben verbinden. Im Falle einer Ausweitung ihres Erwerbsvolumens würde sie allerdings gerne teilweise von Zuhause aus arbeiten. Den neu eingerichteten TA-Platz möchte sie auch beim derzeitigen Erwerbsvolumen bewahren, um ihren Care- und Erwerbsverpflichtungen in unerwarteten Betreuungsengpässen situativ-flexibel gerecht werden zu können. Dazu wünscht sie sich jedoch einen dienstlichen Telefonanschluss, sodass sie nicht weiter ihr privates Telefon nutzen muss.

Vorteil für die Organisation: Sofern die TN dauerhaft über einen TA-Platz verfügte und zudem das Signal bekäme, dass nicht nur in absoluten Ausnahmesituationen von Zuhause aus gearbeitet werden soll, würde sie auch zwischendurch, sowie bei wichtigen Projekten am Wochenende, von Zuhause aus arbeiten. Davon sieht sie derzeit ab und hält sich stattdessen an die regulären Arbeitszeiten, da sie aufgrund

der restriktiven Haltung der Vorgesetzen vermutet, dass Flexibilisierung nicht gewünscht ist.

3.3 Fallinterpretationen

- *Fall A:* Vor der Pandemie konnte diese Mutter ihre Erwerbsarbeit aufgrund der Kernarbeitszeit zeitlich nur eingeschränkt und räumlich überhaupt nicht flexibilisieren, „(…) weil es bisher in der Abteilung keinen Telearbeitsplatz gibt (lacht) und das ein Novum wäre (…)“ (A: 103f.) Im Kontext der Pandemie wurde die Erwerbsarbeit teilweise räumlich und zeitlich flexibilisiert. Künftig würde die Mutter gerne einen Tag in der Woche von Zuhause aus arbeiten. Es ist zu erwarten, dass dies die Mutter in zweifacher Hinsicht entlasten würde: Zum einen könnte sie ihre beruflichen Aufgaben effizienter erledigen, zum anderen hätte sie mehr Qualitätszeit mit ihrem Sohn, was für sie einem persönlichen Zugewinn und damit psychischem Wohlbefinden gleichkommt.
- *Fall B:* Bereits vor der Pandemie konnte die TN ihre Erwerbsarbeit weitreichend räumlich wie zeitlich flexibilisieren: „Also die Hochschule ist auch familienfreundlich zertifiziert mit Siegel und Stempel (…)“ (B: 161f.). Aufgrund der Kontaktbeschränkungen wurde die Erwerbsarbeit räumlich vollständig flexibilisiert, allerdings mit resultierenden Qualitätseinbußen. Die TN hatte aufgrund der regulären Flexibilisierung wenige Präsenztage in der Organisation, die von einer hohen Arbeitsdichte und vielen Terminen gekennzeichnet waren. In dieser Hinsicht wurde sie durch die weitere Flexibilisierung entlastet, wie auch durch die Einsparung des weiten Weges zur Arbeit. Wegen der wahrgenommenen Qualitätseinbußen wünscht sie sich dennoch ihre reguläre Arbeitsorganisation zurück, mit der sie Familie und Beruf bereits vereinbaren konnte.
- *Fall C:* Die räumliche Arbeitsflexibilisierung hatte vor der Pandemie „vielleicht nicht die allerhöchste Priorität (…)“ (C: 325f.) auf der Leitungsebene der Organisation. Im Kontext der Kontaktbeschränkungen wurde sie ausgebaut. Der bereits regulär bestehende große Spielraum der Arbeitszeitregulierung hilft der TN, private und berufliche Verpflichtungen miteinander zu vereinbaren. Im Kontext der Vereinbarkeitsproblematik wünscht sie sich für die Zukunft die Möglichkeit zur regulären räumlichen und gesteigerten zeitlichen Flexibilisierung. Ein Entlastungseffekt wäre dann auch durch die Effizienzsteigerung bei der Erwerbsarbeit zu erwarten.
- *Fall D:* Regulär wird in der Organisation an einer Präsenzkultur festgehalten: „Ja, unser Vorstand ist da ganz, wie soll man sagen, altmodisch (…)“ (D: 59). Pandemie bedingt arbeitet die TN von Zuhause aus, was sie als erheblichen Zugewinn an Lebensqualität wahrnimmt. Sie wünscht, regulär mindestens einen Tag in der Woche von Zuhause aus arbeiten zu können. Entlastungseffekte stel-

len sich in deutlicher Ausprägung ein: Der Alltag der TN wird entzerrt, sie kann täglich Sport treiben und effizienter arbeiten.

- *Fall E:* Sowohl regulär, als auch während der Pandemie wurde die Arbeitsorganisation „(…) restriktiv gehandhabt (…)“ (E: 355f.). Im Kontext ihrer derzeitigen geringen Wochenarbeitszeit, hat die TN keinen Bedarf, ihre Erwerbsarbeit regelmäßig zu flexibilisieren, obwohl sie Entlastungseffekte bei der Vereinbarkeitsthematik benennt. Künftig möchte sie dauerhaft die Möglichkeit haben, ihre Erwerbsarbeit situativ zu flexibilisieren, um unvorhergesehene Betreuungsengpässe auszubalancieren.

3.4 Falleinordnung

Obschon entlang aller Fälle die positiven Effekte der flexibilisierten Erwerbsarbeit für die Mütter deutlich wurden, zeigte sich – mit Ausnahme von Fall B – auch, dass vor der Pandemie keine oder nur eingeschränkte Möglichkeiten zur Flexibilisierung bestanden. Für die Zukunft wünschen sich alle Mütter, ihre Erwerbsarbeit im Kontext der Vereinbarkeitsproblematik regelmäßig oder situativ (stärker) flexibilisieren zu können. Neben den genannten positiven Aspekten gibt Fall B allerdings auch Hinweise auf Belastungen, die sich durch die Flexibilisierung von Erwerbsarbeit einstellen können.

Es zeigte sich auch, wie heterogen die Arbeitsbedingungen in den untersuchten Organisationen sind. Da es sich um Einzelfallstudien handelt, sind die Ergebnisse allerdings nicht generalisierbar.

4 Zusammenfassung und Ausblick

Flexibilisierte Erwerbsarbeit kann Eltern in der Rushhour des Lebens entlasten und ihnen dabei helfen, mit der eigenen Arbeitskraft hauszuhalten. Entlang der fünf Fallanalysen zeigte sich für die untersuchten Organisationen im ö. D., dass Möglichkeiten zur Arbeitsflexibilisierung nicht oder nur eingeschränkt gegeben sind – obwohl sich neben den positiven Aspekten für die Mütter auch welche für die Organisation selbst konstatieren lassen: So können Mitarbeitende gebunden und das Erwerbsvolumen ausgeweitet werden. Einige Aufgaben können zudem Zuhause effizienter erledigt werden.

Die Pandemie bedingte Flexibilisierung zeigte, dass viele Aufgaben im HO erledigt werden können. Führungskräfte jedweden Bereichs sollten Praxis orientierte Anregungen für eine familien- und gendersensible Personalpolitik erhalten, aufgeklärt und geschult werden. Schließlich sollten sie selbst mit gutem Vorbild voranschreiten, um Hemmungen unter den Mitarbeitenden gegenüber Arbeitsflexibilisierung entgegenzuwirken.

Haushaltsbezogene Bildung kann dabei helfen, ein Bewusstsein für neue kulturelle Perspektiven zu entwickeln und zu etablieren – Perspektiven, die im Sinne eines erweiterten Care-Begriffs, der auch die Eigenfürsorge inkludiert, bisherige Muster der Arbeitsorganisation infrage stellen. Sie können durch neue Narrative ersetzt werden, die einen Beitrag dazu leisten, die Rushhour des Lebens zu entzerren. Daran zeigt sich der allgemeinbildende Charakter und die allgemeinbildende Relevanz von haushaltsbezogener Bildung.

Anmerkungen

1 Mit dem Begriff *Arbeit* ist verkürzt die Erwerbsarbeit angesprochen, ohne dabei zu übersehen, dass Arbeit auch Care-*Arbeit* umfasst. Letztere wird allzu oft verkannt und als unproduktiv diskreditiert. Haushaltwissenschaft und Frauenforschung belegten ihren gesellschaftlichen und ökonomischen Wert jedoch vielfach (Ohrem et al., 2013; Becker-Schmidt, 2010; Hausen, 2000).

2 Laut Arbeitsstättenverordnung gilt für die Bundesrepublik Deutschland: Telearbeitsplätze sind vom Arbeitgeber fest eingerichtete Bildschirmarbeitsplätze im Privatbereich der Beschäftigten (§2 (7) ArbStättV). HO und mobiles Arbeiten werden in der Arbeitsstättenverordnung nicht definiert und daher auch unterschiedlich ausgelegt. HO wird zuweilen verstanden als das gelegentliche Arbeiten von Zuhause, das weniger strengen Erwartungen an die ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes unterliegt als die TA. Beim mobilen Arbeiten kann der Arbeitsort variieren (Zug, Küchentisch, …).

3 Mit dem *Care*-Begriff ist hier die unbezahlte Haus- und Fürsorgearbeit für sich und andere angesprochen.

Literatur

Becker-Schmidt, R. (2010). Doppelte Vergesellschaftung von Frauen: Divergenzen und Brückenschläge zwischen Privat- und Erwerbsleben. In R. Becker, B. Kortendiek, B. Budrich (Hrsg.), *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie* (S. 65-74). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91972-0_8

Bittman, M. & Wajcman, J. (2000). The Rush Hour: The Charakter of Leisure. Time and Gender Equity. *Social Forces*, *79*(1)1, 165-189. https://doi.org/10.1093/sf/79.1.165

BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (2006). *Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit. Perspektiven für eine lebenslaufbezogene Familienpolitik.*

Bujard, M. & Panova, R. (2016). Zwei Varianten der Rushhour des Lebens: Lebensentscheidungen bei Akademiker/innen und Zeitbelastung bei Familien mit kleinen Kindern. *Bevölkerungsforschung Aktuell*, *37*(1), 11-20.

Bundesregierung (2020). *Leitlinien gegen Ausbreitung des Coronavirus*. https://t1p.de/kt3f

Dechant, A., Rost, H. & Schulz, F. (2014). Die Veränderung der Hausarbeitsteilung in Paarbeziehungen. Ein Überblick über die Längsschnittforschung und neue empirische Befunde auf Basis der pairfam-Daten. *Zeitschrift für Familienforschung*, *26(*2), 144-168. https://doi.org/10.3224/zff.v26i2.16524

Hausen, K. (2000). Arbeit und Geschlecht. In J. Kocka, C. Offe & B. Redslob (Hrsg.), *Geschichte und Zukunft der Arbeit*. Campus, 343-361.

Henry-Huthmacher, C. (2008). Eltern unter Druck. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse der Studie. In T. Merkle, C. Wippermann, Ch. Henry-Huthmacher, & M. Borchard (Hrsg.). *Eltern unter Druck* (S. 1-24). de Gruyter. https://doi.org/10.1515/9783828260092-001

Jürgens, K. (2003). Die Schimäre der Vereinbarkeit. Familienleben und flexibilisierte Arbeitszeiten. *Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation*, *23*(3), 251-267.

Krüger, H. & Levy, R. (2000). Masterstatus, Familie und Geschlecht. In: *Berliner Journal für Soziologie*, 3, 379-401. https://doi.org/10.1007/BF03204360

Lamnek, S. & Krell, C. (2010). *Qualitative Sozialforschung*. Beltz.

Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Beltz.

Ohrem, S., Häußler, A. & Meier-Gräwe, U. (2013). Von der Nationalökonomie zur Care-Ökonomie. *Jahrbuch für Christliche Sozialwissenschaften*, 54, 227-248.

Verfasserin

Silvia Niersbach M. Sc., M. Ed.

Technische Universität Berlin & Pädagogische Hochschule Heidelberg

E-Mail: silvia.niersbach@tu-berlin.de; niersbachs@ph-heidelberg.de