

Stefanie Spielberger

**Implementierung und Praktiken
mobil-flexibler Arbeit in
mittelgroßen Organisationen in
Deutschland**

Hemmnisse, Konfliktpotenzial
und Erfolgsfaktoren



Nomos

Nomos Universitätsschriften

Betriebswirtschaftslehre

Band 8

Stefanie Spielberger

**Implementierung und Praktiken
mobil-flexibler Arbeit in
mittelgroßen Organisationen in
Deutschland**

Hemmnisse, Konfliktpotenzial
und Erfolgsfaktoren



Nomos



Onlineversion
Nomos eLibrary

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zugl.: Erlangen-Nürnberg, Friedrich-Alexander-Universität, Diss., 2019

ISBN 978-3-8487-6565-2 (Print)

ISBN 978-3-7489-0682-7 (ePDF)

1. Auflage 2020

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2020. Gedruckt in Deutschland. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Vorwort

Das mobil-flexible Arbeiten führt zu einer sehr umfassenden Transformation der Organisation der Erwerbsarbeit. Diese Transformation stellt allerdings nicht nur eine Veränderung der Aufgabenstruktur und der Arbeitsteilung dar, sondern hat einen erheblichen Einfluss auf die betrieblichen Sozial- und Herrschaftsbeziehungen. Der Nukleus dieses Einflusses ist die Flexibilisierung der Erwerbsarbeit insgesamt und in ihrer Folge, die damit verbundenen innerbetrieblichen Aushandlungsprozesse. Flexibilisierung ist nicht das Ergebnis eines „naturgegebenen Sachzwangs der Marktbearbeitung durch Unternehmen“, sondern trifft auf unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse zwischen Unternehmen und Arbeitnehmer*innen. Die vorliegende empirische Untersuchung rückt in diesem Zusammenhang informelle Prozesse der Aushandlung in den Mittelpunkt und ist auf kleinere und mittlere Unternehmen fokussiert. Damit werden soziale Räume und Interaktionsprozesse untersucht, die nur selten Gegenstand empirischer Untersuchungen sind. Dieser Ansatz hat sich in wissenschaftlicher und praktischer Hinsicht als äußerst fruchtbar erwiesen. So wird in der vorliegenden Untersuchung von Frau Spielberger aufgezeigt, dass sich die Gewährung von Homeoffice als spezieller Form mobil-flexiblen Arbeitens in den untersuchten Unternehmen bzw. Organisationen ganz überwiegend in einem Status der informellen Duldung bewegt. Homeoffice führt somit ein „soziales Schattendasein“ zwischen einer Gewährung durch Führungskräfte und einer Begrenzung durch Organisationen. Wir erhalten somit einen Einblick in die Bedeutung informeller Praktiken für Transformationsprozesse, die Debatten um Widerstände oder treibende Kräfte in einer veränderten Perspektive erscheinen lassen. Widerstände müssen offensichtlich auch als Auseinandersetzung über die Kontrolle von Transformation erklärt werden. In diesem Sinne hat Frau Spielberger einen sehr verdienstvollen und wertvollen Beitrag mit ihrer Dissertation geleistet, dessen Lektüre spannend und äußerst instruktiv ist.

Prof. Dr. Werner Widuckel

Danksagung

Eine wissenschaftliche Arbeit ist nie das Werk einer einzelnen Person. Deshalb möchte ich an dieser Stelle meinen Dank nachstehenden Personen entgegenbringen, die mich auf unterschiedliche Art und Weise unterstützt haben.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Werner Widuckel, der mir die Möglichkeit gegeben hat, an seinem Lehrstuhl als externe Doktorandin zu promovieren. Er hat mit zahlreichen Anregungen und wertvollen Hinweisen in großem Maße zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen und mich immer wieder mit seinen schnellen Reaktionszeiten beeindruckt. Für die freundliche Übernahme und Erstellung des Zweitgutachtens möchte ich mich bei Herrn Prof. Dr. Lutz Bellmann bedanken.

Großer Dank gilt auch meiner Familie. Meinem Mann Rudi möchte ich für die vielen intensiven Gespräche, die immerwährende Unterstützung und die positive Bestärkung danken. Meinen drei Söhnen Valentin, Jonathan und Leander danke ich für ihr Verständnis und dafür, dass sie mich wachgerüttelt haben, wenn ich mit dem Kopf nicht bei ihnen, sondern bei der Arbeit war. Ihr seid einfach toll! Meinem Bruder Andreas Janssen danke ich für die kritische Auseinandersetzung mit meiner Arbeit und seine hilfreichen Anregungen. Meinen Eltern Marlene und Roland Janssen danke ich dafür, dass sie mir meine Ausbildung ermöglicht und somit das Fundament für die vorliegende Arbeit gelegt haben.

Besonderer Dank gilt auch meiner Freundin Julia Müller für ihre unkomplizierte Hilfe, ihr Einfühlungsvermögen sowie die gewissenhafte Durchsicht dieser Arbeit. Meiner Kollegin Julia Gamradt danke ich für die intensive Auseinandersetzung mit meinem Kategoriensystem.

Auch der LaKoF Bayern möchte ich meinen Dank für die finanzielle Unterstützung und den motivierenden Austausch aussprechen.

Letztendlich möchte ich mich bei allen teilnehmenden Unternehmen und Interviewpartnern sehr herzlich bedanken, ohne die der empirische Teil der vorliegenden Arbeit nicht möglich gewesen wäre.

Stefanie Spielberger

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	15
Tabellenverzeichnis	17
Abkürzungsverzeichnis	19
Zusammenfassung	21
1 Einleitung und Forschungsgegenstand	23
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung	23
1.2 Forschungsgegenstand und Zielsetzung der Arbeit	24
1.3 Grundlegender Aufbau der Arbeit	25
2 Mobil-flexibles Arbeiten im Kontext einer sich wandelnden Arbeitswelt	28
2.1 Zur Notwendigkeit raum-zeitlicher Flexibilität im Wandel der Arbeitswelt	28
2.2 Mobiles und flexibles Arbeiten – begriffliche Spurensuche	33
2.2.1 Interne und externe Flexibilisierung	34
2.2.2 Flexibilisierung der Arbeitszeit	37
2.2.2.1 Begriffsabgrenzung, Definition und Bedeutung	37
2.2.2.2 Arbeitszeitfreiheit – maximale Arbeitszeitflexibilität oder Jederzeitarbeit?	39
2.2.3 Flexibilisierung des Arbeitsortes – vom klassischen Homeoffice zur Überallarbeit	41
2.2.3.1 Begriffsabgrenzung, Definition und Bedeutung	41
2.2.3.2 Klassisches Homeoffice	45
2.2.3.3 Mobiles Arbeiten	45
2.2.3.4 Virtuelle Zusammenarbeit	48
2.3 Mobil-flexible Arbeit als Verknüpfung von räumlicher und zeitlicher Arbeitsflexibilität	49
2.3.1 Definition mobil-flexible Arbeit	49

Inhaltsverzeichnis

2.3.2	Mobil-flexibles Arbeiten im dreidimensionalen Flexibilitätsraum	51
2.4	Relevante Spannungsfelder mobil-flexibler Arbeit	53
2.4.1	Zielkonflikte unterschiedlicher Flexibilitätsbedürfnisse	55
2.4.2	Organisationale Regelungen mobil-flexibler Arbeit im Spannungsfeld zwischen formalisierter Flexibilität, individueller Flexibilisierung und arbeitsrechtlichen Normen	57
2.4.3	Ressourcenkonflikte im Kontext mobil-flexibler Arbeitsformen	58
3	Forschungsstand und ausgewählte empirische Studien	61
3.1	Einführender Literaturüberblick	61
3.2	Die Verbreitung von Telearbeit und mobil-flexibler Arbeit	63
3.2.1	Deutschland im internationalen und europäischen Vergleich	63
3.2.2	Mobil-flexibles Arbeiten in mittelgroßen Organisationen in Deutschland	66
3.3	Wissensarbeiter*innen als „neue“ Nutzergruppe	70
3.4	Auswirkungen von Telearbeit	72
3.4.1	Auswirkungen auf der individuellen Ebene	72
3.4.2	Auswirkungen auf der beruflichen Beziehungsebene	75
3.5	Regelungen mobil-flexibler Arbeit	78
3.5.1	Formelle und informelle organisationale Regelungen	78
3.5.2	Individuelle Verhandlung von Flexibilität	80
3.5.3	Rechtliche Rahmenbedingungen	82
3.6	Zusammenfassung und Ansatzpunkte für die empirische Untersuchung	85
4	Der psychologische Vertrag als theoretischer Bezugsrahmen	87
4.1	Das Konstrukt des psychologischen Vertrags	87
4.1.1	Begriffsabgrenzung und Definitionen	87
4.1.2	Formen und Inhalte psychologischer Verträge	91
4.1.3	Verletzung, Bruch und Erfüllung des psychologischen Vertrags	92
4.1.4	Relevante organisationale Einflussfaktoren	94
4.1.4.1	Organisationale Gerechtigkeit	94

4.1.4.2	Vertrauen und Kontrolle in Organisationen	95
4.1.4.3	Organisationskultur	97
4.1.4.4	Die Rolle der Führungskräfte	98
4.2	Der psychologische Vertrag im Kontext von Arbeitsflexibilisierung	99
4.2.1	Die „Flexibilisierung“ des psychologischen Vertrags	99
4.2.2	Stand der Forschung zum Zusammenhang von psychologischen Verträgen und mobil-flexibler Arbeit	101
4.2.3	Vom psychologischen Vertrag zum persönlichen Deal	105
4.2.3.1	Definition und Begriffsabgrenzung	105
4.2.3.2	Zur Legitimierung von I-Deals im Organisationsgefüge	108
5	Methodisches Vorgehen und empirische Basis	111
5.1	Methodologische Vorüberlegungen	111
5.2	Forschungsansatz	112
5.2.1	Multiple explorative Fallstudien	112
5.2.2	Falldefinition und Auswahl der Untersuchungsobjekte	116
5.2.3	Gütekriterien für die qualitative Fallstudienforschung	118
5.3	Erhebungsmethode	119
5.3.1	Das qualitative, leitfadengestützte Interview	120
5.3.2	Datentriangulation	121
5.3.3	Entwicklung des Erhebungsinstruments	123
5.4	Datenerhebung	127
5.4.1	Auswahl der Interviewpartner	127
5.4.2	Durchführung der Haupterhebung	129
5.4.3	Transkription	133
5.5	Auswertungsmethode	134
5.5.1	Unternehmensberichte	134
5.5.2	Qualitative Inhaltsanalyse	135
6	Ergebnisse der Fallstudienanalyse	141
6.1	Fallstudie A: Mobil-flexible Insellösungen	141
6.1.1	Fallbeschreibung	141
6.1.2	Insel-Lösung – Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort auf individueller Ebene	142
6.1.3	Zusammenarbeit mit Insellösungen	149

Inhaltsverzeichnis

6.1.4	Diskussion der Ergebnisse	152
6.1.5	Zusammenfassung	158
6.2	Fallstudie B: Informelle Lösungen als spezifische Form der Aushandlung mobil-flexibler Arbeit	160
6.2.1	Fallbeschreibung	160
6.2.2	Informelle Offenheit für mobil-flexible Arbeitsformen	161
6.2.3	Von der informellen Offenheit zum offenen Geheimnis	171
6.2.4	Diskussion der Ergebnisse	175
6.2.5	Zusammenfassung	181
6.3	Fallstudie C: Teilzeit – Mit- oder Gegenspieler von mobil-flexiblen Arbeitsformen?	182
6.3.1	Fallbeschreibung	182
6.3.2	Organisationale Rahmenbedingungen mobil-flexibler Arbeitsformen	183
6.3.3	Integration mobil-flexibler Arbeitsformen in die organisationale Kollaboration	188
6.3.4	Diskussion der Ergebnisse	193
6.3.5	Zusammenfassung	199
6.4	Fallstudie D: Im Zwiespalt von Kundenanforderungen und Mitarbeitendenerwartungen	200
6.4.1	Fallbeschreibung	200
6.4.2	Mobil-flexible Arbeit aus intraorganisationaler Perspektive	201
6.4.3	Der Kunde als Dritter im Bunde: Mobil-flexible Arbeit aus interorganisationaler Perspektive	208
6.4.4	Diskussion der Ergebnisse	214
6.4.5	Zusammenfassung	219
6.5	Fallstudie E: Über Insellösungen auf dem Weg zum Gesamtkonzept	221
6.5.1	Fallbeschreibung	221
6.5.2	Harte Grenzen und verschwommene Konturen: Von mobil-flexibler Arbeit zur individuellen Homeoffice-Insel	221
6.5.3	Konfliktfelder auf dem Weg zum Gesamtkonzept	231
6.5.4	Diskussion der Ergebnisse	235
6.5.5	Zusammenfassung	241

7	Fallübergreifende Analyse und Interpretation	243
7.1	Ergebnisse der fallübergreifenden Analyse	243
7.1.1	Zeit	249
7.1.2	Anlass	252
7.1.3	Aufgabe	256
7.1.4	Ziele	260
7.1.5	Kontrolle	264
7.1.6	Formalisierung	267
7.2	Interpretation der fallübergreifenden Ergebnisse	272
7.3	Zusammenfassung	278
8	Abschließende Betrachtung	281
8.1	Schlussfolgerungen für die Praxis	281
8.2	Limitationen der Untersuchung und Ansatzpunkte für weiterführende Forschung	285
8.3	Fazit	288
	Bibliografie	295
	Anhang	321

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Grundlegender Aufbau der Arbeit	27
Abbildung 2: Entwicklungsrichtungen der Flexibilisierung von Arbeit	52

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der durchgeführten Fallstudien	118
Tabelle 2: Übersicht aller geführten Interviews der Haupterhebung	129
Tabelle 3: Aufteilung der Stichprobe nach Geschlecht	130
Tabelle 4: Aufteilung der Stichprobe nach Alterskohorten	130
Tabelle 5: Aufteilung der Stichprobe nach Bildungsabschluss	130
Tabelle 6: Aufteilung der Stichprobe nach Arbeitszeit	130
Tabelle 7: Komprimierte Übersicht Fallstudie A	245
Tabelle 8: Komprimierte Übersicht Fallstudie B	246
Tabelle 9: Komprimierte Übersicht Fallstudie C	247
Tabelle 10: Komprimierte Übersicht Fallstudie D	248
Tabelle 11: Komprimierte Übersicht Fallstudie E	249

Abkürzungsverzeichnis

AG	Arbeitgeber*in
AN	Arbeitnehmer*in
ArbStättV	Arbeitsstättenverordnung
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
AVO	Alternative Vertretungsorganisation
BEEG	Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BMW	Bayerische Motoren Werke
BR	Betriebsrat
BSG	Bundessozialgericht
CEEP	European Centre of Employers and Enterprises
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DGFP	Deutschen Gesellschaft für Personalführung
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaft
ECaTT	Electronic Commerce and Telework Trends
EGB	Europäischer Gewerkschaftsbund
EuGH	Europäischer Gerichtshof
FIW	Family Interference with Work
FK	Führungskraft
GewO	Gewerbeordnung
GF	Geschäftsführung
HO	Homeoffice
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
ILO	International Labour Organization

Abkürzungsverzeichnis

INIFES	Internationales Institut für empirische Sozialökonomie
INQA	Initiative Neue Qualität der Arbeit
ISF	Institut für sozialwissenschaftliche Forschung
IT	Informationstechnologie
KMU	kleinere und mittlere Unternehmen
LAG	Landesarbeitsgericht
LEE	Linked Employer-Employee
MA	Mitarbeiter*in/nen
MAV	Mitarbeitervertretung
o. g.	oben genannt
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PA	Personalabteilung
SGB V	Fünftes Sozialgesetzbuch
SOEP	Sozio-ökonomisches Panel
SOFI	Soziologisches Forschungsinstitut
TZBfG	Teilzeit- und Befristungsgesetz
u. a.	unter anderem
UEAPME	Union Européenne de l'Artisanat et des Petites et Moyennes Entreprises
UNICE	Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe ¹
VPN	Virtual Private Network
WIF	Work Interference with Familiy
z. B.	zum Beispiel
ZEW	Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung

¹ Die Organisation hat sich zum 24.01.2007 in BusinessEurope umbenannt.