

Lott, Yvonne

Research Report

Work-Life Balance im Homeoffice: Was kann der Betrieb tun?
Welche betrieblichen Bedingungen sind für eine gute Work-Life
Balance im Homeoffice notwendig?

WSI Report, No. 54

Provided in Cooperation with:

The Institute of Economic and Social Research (WSI), Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Lott, Yvonne (2020) : Work-Life Balance im Homeoffice: Was kann der Betrieb tun? Welche betrieblichen Bedingungen sind für eine gute Work-Life Balance im Homeoffice notwendig?, WSI Report, No. 54, Hans-Böckler-Stiftung, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI), Düsseldorf,
<https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-2020052510274347970714>

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/10419/225417>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>

WORK-LIFE BALANCE IM HOMEOFFICE: WAS KANN DER BETRIEB TUN?

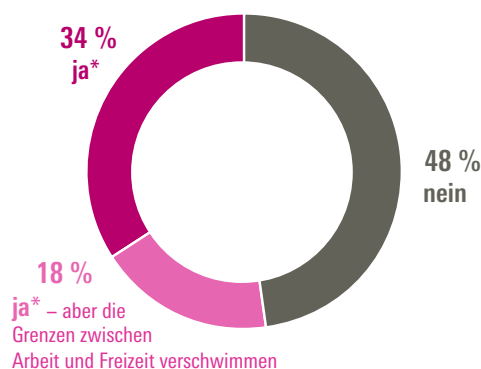
Welche betrieblichen Bedingungen sind für eine gute Work-Life Balance im Homeoffice notwendig?

Yvonne Lott

Fördert Homeoffice die Work-Life Balance oder führt die Arbeit von zu Hause eher zu Konflikten zwischen Beruf und Familie? Das kommt auch auf die vom Betrieb gesetzten Rahmenbedingungen an. Welche Bedingungen tragen dazu bei, dass Homeoffice die Work-Life Balance verbessert bzw. Probleme in der Vereinbarkeit von Arbeit und Leben ausräumt? Wie sieht ein betrieblicher Kontext aus, der die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Homeoffice verbessern kann?

Die Befunde zeigen, dass betriebliche Vereinbarkeitsmaßnahmen für Führungskräfte, die Fairness der Vorgesetzten sowie die Qualität und die Formalisierung des Arbeitens zu Hause eine wichtige Rolle dafür spielen, ob Beschäftigte Arbeit und Privatleben besser vereinbaren können, wenn sie die Option Homeoffice nutzen.

Homeoffice verbessert die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben



Antworten der Befragten mit Homeoffice, in Prozent
* Zustimmung: voll und ganz bzw. überwiegend

Daten: LPP 2014; eigene Berechnungen

1	Homeoffice – gut oder schlecht für Beschäftigte?	2	4.3	Wahrgenommene Unterstützung durch Vorgesetzte und Betriebe	4
2	Vorteile mit Homeoffice: Arbeitszufriedenheit und Einsatzbereitschaft	2	4.4	Klare Beurteilungskriterien	5
3	Homeoffice und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie	3	4.5	Universalität und Verhandelbarkeit	5
4	Betriebliche Bedingungen für eine gute Vereinbarkeit im Homeoffice	3	5	Betriebliche Vereinbarkeitsmaßnahmen, Fairness, Formalisierung und Qualität von Homeoffice	5
4.1	Häufigkeit und Dauer von Homeoffice	4	5.1	Forschungsdesign	6
4.2	Kontrolle über Arbeitszeit und -ort	4	5.2	Methode	7
			5.3	Ergebnisse	8
			6	Fazit	10

1 HOMEOFFICE - GUT ODER SCHLECHT FÜR BESCHÄFTIGTE?

Aufgrund der Entwicklung von digitalen Technologien wie mobilen Endgeräten und digitalen Netzwerken bzw. Clouds steht immer mehr Beschäftigten die Möglichkeit offen, zumindest einen Teil ihrer Arbeit von zu Hause aus zu erledigen (Kossek 2016). Dies kann der Work-Life Balance zu Gute kommen, da Homeoffice die Vereinbarkeit von Beruf und außerberuflichen Tätigkeiten wie Familie oder Pflege unterstützen kann. Beschäftigte im Homeoffice sparen Pendelzeiten, können frühe Schließzeiten von Kinderbetreuungsstätten wahrnehmen oder Besorgungen für pflegebedürftige Angehörige problemloser erledigen. Nehmen Beschäftigte neben der Arbeit Weiterbildungen und Ehrenämter wahr, bietet ihnen Homeoffice auch dafür zeitliche Spielräume.

Allerdings liefert die aktuelle Forschung keine eindeutige Antwort auf die Frage, ob Homeoffice Arbeitnehmer*innen unterstützt. Manche Studien zeigen, dass Homeoffice mit Vorteilen für Beschäftigte verbunden ist, andere wiederum kommen zu dem Schluss, dass Homeoffice eher zu Belastungen führt. Uneinigkeit herrscht vor allem in der Frage, ob Homeoffice die Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützt bzw. Vereinbarkeitsprobleme reduziert.

2 VORTEILE MIT HOMEOFFICE: ARBEITSZUFRIEDENHEIT UND EINSATZBEREITSCHAFT

Arbeitnehmer*innen, die zu Hause arbeiten, haben im Vergleich zu Beschäftigten ohne Homeoffice das Gefühl, mehr Kontrolle über ihre Arbeit zu haben (Gajendran/Harrison 2007). Sie sind deshalb und auch aufgrund weniger Arbeitsunterbrechungen zufriedener mit ihrem Job (Fonner/Roloff 2010; Kröll et al. 2017; Kröll/ Nüesch 2019) und zeigen mehr Einsatzbereitschaft (Kelliher/de Menezes 2019; Martin/MacDonnell 2012). Da Homeoffice mit einer höheren Produktivität und Fachkräftebindung einhergeht und Betriebe, die Homeoffice anbieten, für potenzielle Bewerber*innen attraktiv sind, profitieren auch Arbeitgeber davon (Martin/MacDonnell 2012; Onken-Menke et al. 2018).

Ein Grund für die höhere Einsatzbereitschaft ist laut Ross und Ali (2017) eine moralische Verpflichtung – eine Art Schuldenlast, die Beschäftigte empfinden, wenn sie die Möglichkeit bekommen, ihre Arbeit zu Hause zu erledigen. Das Angebot von Homeoffice stärkt zudem die Vertrauensbeziehung zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten (Ross/Ali 2017).

Interessant dabei ist, dass schon allein die Möglichkeit, zu Hause arbeiten zu können, mit mehr Arbeitszufriedenheit und Einsatzbereitschaft verbunden ist (Chen/Fulmer 2018; Eaton 2003; Scandura/Lankau 1997). Wo diese Option durch Barrieren im Betrieb ausgeschlossen wird, hegen Beschäftigte hingegen in stärkerem Maße die Absicht zu kündigen (Choi 2018; Kröll/ Nüesch 2019). Einzelne Studien zeigen zudem, dass Homeoffice auch mit einer höheren Arbeitsleistung von Arbeitnehmer*innen einhergeht (Kelliher/de Menezes 2019).

3 HOMEOFFICE UND DIE VEREINBARKEIT VON BERUF UND FAMILIE

Einer Vielzahl von Studien zufolge berichten Beschäftigte, dass sie mit Homeoffice weniger Probleme haben, Beruf und Familie zu vereinbaren (Allen et al. 2015; Golden et al. 2006; Gajendran/Harrison 2007; Kossek et al. 2010; Fonner/Roloff 2010; Peters/den Dulk 2003). Ein Grund für diesen positiven Effekt ist die höhere Autonomie, die Beschäftigte mit Homeoffice haben und die sie bei der Vereinbarkeit unterstützt (Allen et al. 2015). Im Gegensatz zur Arbeitszufriedenheit und Einsatzbereitschaft scheint bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privatleben die tatsächliche Nutzung von Homeoffice ausschlaggebender zu sein als einfach nur der Zugang zum Homeoffice (Allen et al. 2013).

Dem stehen allerdings Forschungsergebnisse gegenüber, die zeigen, dass Homeoffice mit Nachteilen für die Beschäftigten verbunden sein kann: Homeoffice schwächt die physischen und zeitlichen Grenzen zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben (Allen et al. 2015). Dies kann ein Vorteil für die Vereinbarkeit sein, da Menschen im Homeoffice leichter zwischen der Erwerbssphäre und der Privatsphäre wechseln können (Ashforth et al. 2000; Kossek et al. 2006). Es birgt aber auch das Risiko, von der Arbeit nicht abschalten zu können oder länger zu arbeiten. So machen Beschäftigte mit Homeoffice mehr Überstunden als diejenigen, die nur im Betrieb arbeiten (Noonan/Glass 2012; Madden/Jones 2008) und erleben daher mehr Vereinbarkeitsprobleme (Abendroth/Reimann 2018). Anstatt die gesparte Pendelzeit für Freizeitaktivitäten oder zur Erholung zu nutzen, arbeiten Frauen und Männer im Homeoffice häufig einfach länger (Kelliher/Anderson 2010).

Ein Grund für diese Selbstgefährdung im Homeoffice ist die nach wie vor vorherrschende Präsenzkultur in den Betrieben. Beschäftigte verstoßen im Homeoffice gegen die Anwesenheitserwartung – und damit wird die Arbeit von zu Hause zu einem Stigma: Sie gilt als Zeichen für ein geringes Arbeitsengagement (Chung 2018; Munsch 2016). Daher stehen Beschäftigte oft unter dem Druck, zu signalisieren, dass sie trotz Homeoffice engagiert und leistungsstark sind. Zudem ist die Möglichkeit, zu Hause arbeiten zu können, in Betrieben mit einer dominanten Präsenzkultur oft ein Privileg (Fellstead/Jewson 2002; Lott 2016), eine Art Geschenk, so dass sich Beschäftigte verpflichtet fühlen, mehr Engagement bzw. höhere Leistung zurückzugeben (Chung 2019). Beschäftigte arbeiten daher in der Regel länger, wenn sie zu Hause arbeiten, und nehmen die Anforderungen wahr, außerhalb der Arbeit Emails checken bzw. erreichbar sein zu müssen (Kelliher/Anderson 2010; Madden/Jones 2008).

Dies kann zu Konflikten zwischen Beruf und Familie, also zu Vereinbarkeitsproblemen führen.

Es gibt drei Formen von Konflikten zwischen Beruf und Familie: zeitbedingte Konflikte, stressbedingte Konflikte und verhaltensbedingte Konflikte (Greenhaus/Beutell 1985). Bei zeitbedingten Konflikten können Beschäftigte aufgrund der zeitlichen Erfordernisse ihres Berufs familiären Verpflichtungen nicht nachkommen. Stressbedingte Konflikte bestehen dann, wenn der Beruf das Privatleben emotional stört bzw. behindert (Greenhaus/Parasuraman 1987), etwa wenn Beschäftigte nicht von der Arbeit abschalten können (Westaby et al. 2016). Verhaltensbedingte Konflikte entstehen z. B. dann, wenn Arbeitnehmer*innen aufgrund von Arbeitsstress ihrer Familie gegenüber ungehalten sind.

Die widersprüchlichen Ergebnisse zu der Rolle von Homeoffice im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie lassen den Schluss zu, dass der betriebliche Kontext die Wirkung bzw. Bedeutung von Homeoffice prägt (Abendroth/Reimann 2018; Allen et al. 2015; Gajendran/Harrison 2007). Welche Bedingungen tragen dazu bei, dass Homeoffice die Work-Life Balance verbessert bzw. Probleme in der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben ausräumt?

4 BETRIEBLICHE BEDINGUNGEN FÜR EINE GUTE VEREINBARKEIT IM HOMEOFFICE

Vereinbarkeitsprobleme, seien sie zeit-, stress- oder verhaltensbedingt, erleben Beschäftigte im Homeoffice insbesondere in Betrieben mit hohen Leistungsanforderungen, etwa wenn von ihnen erwartet wird, stressresistent zu sein, Überstunden zu machen und ständig erreichbar zu sein (Abendroth/Reimann 2018) bzw. wenn Beschäftigte, die familiären Verpflichtungen nachkommen, Karriere Nachteile befürchten oder durch betriebliche Belange davon abgehalten werden, ihren Aufgaben in der Familie nachzukommen (van der Lippe/Lippényi 2018).

Damit flexibles Arbeiten die Work-Life Balance tatsächlich verbessert, bedarf es struktureller und kultureller Veränderungen im Betrieb (Kossek et al. 2010). Auf struktureller Ebene müssen etwa die Personalpolitik, die Arbeitsorganisation und die Verteilung von Arbeitsaufgaben, die Arbeitsmenge und formale Regelungen so ausgestaltet werden, dass Beschäftigte flexible Arbeitsarrangements nach ihren Bedürfnissen nutzen können (Kossek et al. 2010).

Homeoffice sollte zudem als Instrument zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privatleben angeboten werden – und nicht als

Teil einer leistungsorientierten Managementstrategie, bei der die hohen Leistungsanforderungen die Nutzung von Homeoffice für eine bessere Work-Life Balance erschweren oder gar verhindern. Vor allem die hohe Arbeitsbelastung von höher qualifizierten Beschäftigten, die mit Abstand am häufigsten Zugang zu Homeoffice haben (Schiemann 2013; Schieman et al. 2006), kann die Vereinbarkeitspotenziale von flexiblen Arbeitsarrangements konterkarieren.

Auf kultureller Ebene müssen sich die Normen darüber wandeln, wie gearbeitet wird und was von Beschäftigten erwartet werden kann (Kossek et al. 2010). Beschäftigte, die flexibel arbeiten, um Beruf und Privatleben zu vereinbaren, müssen als voll anerkannte Arbeitskräfte gelten. Führungskräfte sind dabei die zentralen Akteure, denn sie beurteilen die Arbeitsleistung von Beschäftigten und sind für deren beruflichen Werdegang ausschlaggebend.

Flexible Arbeit, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördert, braucht also umfassende Anpassungen und Veränderungen im Betrieb. Die Work-Life Balance wird nicht gefördert, wenn flexibles Arbeiten ohne die nötigen Rahmenbedingungen im Betrieb implementiert wird und flexible Arbeitsarrangements ausschließlich spezifischen Beschäftigtengruppen wie z. B. Frauen mit Sorgeverantwortung angeboten werden (Kossek et al. 2010).

Studien weisen darauf hin, dass die Häufigkeit und Dauer von Homeoffice (Gajendran/Harrison 2007; Golden et al. 2006), die Kontrolle über die Arbeitszeit bzw. den Arbeitsort (Kaduk et al. 2019; Kossek et al. 2006) ebenso eine Rolle spielen wie die wahrgenommene Unterstützung durch die Vorgesetzten und den Betrieb (Abendroth/Reimann 2018), klare Beurteilungskriterien (Raghuram /Wiesenfeld 2004) und universell geltende und verhandelbare Arrangements (Kossek et al. 2010; Ryan/Kossek 2008).

4.1 Häufigkeit und Dauer von Homeoffice

Ob Homeoffice die Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie verbessert, hängt u. a. davon ab, wie häufig Beschäftigte diese Option nutzen. Einen Vereinbarkeitsvorteil haben Beschäftigte, die mehrere Tage im Homeoffice sind (Golden et al. 2006). Laut Gajendran und Harrison (2007) ist Homeoffice der Vereinbarkeit zuträglich, wenn pro Woche zweieinhalb Tage oder mehr zu Hause gearbeitet wird. Die ausschließliche Arbeit von zu Hause aus kann allerdings wiederum zu Stress und zu „professioneller Isolation“, also Vereinsamung im Homeoffice, führen (Golden et al. 2008).

Auch die persönliche Erfahrung mit Homeoffice spielt eine Rolle. Arbeiten Beschäftigte bereits länger als ein Jahr von zu Hause, bewerten sie die Vereinbarkeit besser als Beschäftigte, die weniger als ein Jahr im Homeoffice arbeiten (Gajendran/Harrison 2007). Arbeitnehmer*innen ziehen mit der Zeit

also einen größeren Nutzen aus Homeoffice (Allen et al. 2015).

4.2 Kontrolle über Arbeitszeit und -ort

Homeoffice führt dann eher zu Vereinbarkeitsproblemen, wenn die Beschäftigten das Gefühl haben, nicht frei entscheiden zu können, ob sie zu Hause arbeiten (Kaduk et al. 2019; Kossek et al. 2006). In ihrer Studie finden Kaduk et al. (2019) heraus, dass Beschäftigte, die wenigstens 20 Prozent ihrer Arbeitszeit von zu Hause aus arbeiten und die Kontrolle haben, wo sie arbeiten wollen, weniger gestresst sind als Beschäftigte, die ausschließlich im Büro arbeiten bzw. Homeoffice als Zwang empfinden. Arbeitnehmer*innen, die (mit)entscheiden können, wo sie arbeiten, sind weniger gestresst, erkranken seltener an Burnout bzw. Depression, haben seltener Kündigungsabsichten und sind zufriedener im Job (Kaduk et al. 2019; Kossek et al. 2006).

Nicht nur die Kontrolle über den Arbeitsort ist für die Wirkung von Homeoffice entscheidend, sondern auch die Kontrolle über die Arbeitszeit. So finden Biron und van Veldhoven (2016), dass das Bedürfnis, sich von der Arbeit erholen zu müssen, an Tagen, an denen Menschen zu Hause arbeiten, geringer ist – das gilt allerdings nur, wenn Beschäftigte gleichzeitig ihre Arbeitszeit selbst einteilen können.

4.3 Wahrgenommene Unterstützung durch Vorgesetzte und Betriebe

Homeoffice führt vor allem dann zu Vereinbarkeitsproblemen, wenn sich Beschäftigte von ihren Vorgesetzten nicht unterstützt fühlen (Abendroth/Reimann 2018). Geben Beschäftigte hingegen an, dass ihre Vorgesetzten ihnen in Sachen Vereinbarkeit von Beruf und Familie zur Seite stehen, erleben sie im Homeoffice Konflikte zwischen Beruf und Familie deutlich weniger (Abendroth/Reimann 2018; Hammer et al. 2009). Unterstützung durch Vorgesetzte kann emotional (z. B. Verständnis für die Vereinbarkeitsprobleme der Mitarbeiter*innen) oder instrumentell (z. B. Organisation von Vertretungslösungen) sein (Hammer et al. 2009). Vorgesetzte können Beschäftigte auch unterstützen, indem sie Vorbild in Sachen Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind oder kreatives Vereinbarkeitsmanagement (z. B. Änderung der Arbeitsorganisation in der gesamten Abteilung) betreiben (Hammer et al. 2009). Werden Mitarbeiter*innen von ihren Vorgesetzten dazu ermutigt, im Homeoffice aktiv die Grenze zwischen Beruf und Privatleben zu ziehen (Lautsch et al. 2009), kommen sie ebenfalls besser damit zurecht, beides unter einen Hut zu bringen. Beschäftigte können im Homeoffice Beruf und Familie auch dann besser vereinbaren, wenn ihre Vorgesetzten Kontakt halten, indem sie Informationen teilen, an-

statt den Arbeitsplan zu kontrollieren (Lautsch et al. 2009). Schulungen von Führungskräften zum Thema Unterstützung der Mitarbeiter*innen, können hierfür hilfreich sein (Kossek et al. 2010).

Für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privatleben spielt auch die wahrgenommene Unterstützung durch den Betrieb eine große Rolle (Allen 2001; Kossek et al. 2010). Nehmen Arbeitnehmer*innen wahr, dass der Betrieb sie im Hinblick auf die Vereinbarkeit unterstützt, haben sie damit im Homeoffice auch weniger Probleme. Die Unterstützung des Vorgesetzten ist zudem effektiver in Betrieben, von denen Beschäftigte sagen, dass sie bei Vereinbarkeitsproblemen helfen (Allen 2001).

4.4 Klare Beurteilungskriterien

Wie Beschäftigte beurteilt werden, richtet sich oft nicht nach der tatsächlich erbrachten Leistung, sondern ist durch Vorurteile und Geschlechterrollenbilder von Vorgesetzten und deren Annahme darüber bestimmt, welche Leistung Arbeitnehmer*innen angeblich erbringen (Leslie et al. 2012). Da Beschäftigte und vor allem Frauen, die flexible Arbeitsarrangements wie Homeoffice nutzen, häufig stigmatisiert werden (Chung 2018; Munsch 2016), müssen sie negative Bewertungen ihrer Leistung und negative Folgen für ihren weiteren beruflichen Werdegang befürchten. Diese Unsicherheit kann Stress und somit Vereinbarkeitsprobleme bedeuten. Klare Beurteilungskriterien geben Beschäftigten im Homeoffice Sicherheit und fördern so die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Homeoffice (Raghuram/Wiesenfeld 2004).

4.5 Universalität und Verhandelbarkeit

Zugang zum Homeoffice haben in der Regel Beschäftigte in höheren betrieblichen Positionen (Fellstead/Jewson 2002; Lott 2016). Damit ist die Möglichkeit, ortsflexibel zu arbeiten, ein Privileg einiger weniger im Betrieb. Ausgeschlossen sind oftmals Arbeitnehmer*innen auf niedrigeren Positionen, insbesondere ethnische Minderheiten und Frauen (Lambert/Waxman 2005). Um Ausgrenzung und Interessenskonflikte in der Belegschaft zu vermeiden, muss der Zugang zum Homeoffice universell sein (Kossek et al. 2010; Ryan/Kossek 2008). Homeoffice sollte prinzipiell allen offenstehen bzw. es sollte für jeden Arbeitsplatz geprüft werden, ob nicht wenigstens ein Teil der Tätigkeiten von zu Hause aus erbracht werden kann. Ist es aus technischen oder tätigkeitsspezifischen Gründen nicht möglich, die Arbeit wenigstens partiell von zu Hause aus zu erledigen, könnten Alternativen (z.B. zeitflexibles Arbeiten) angeboten werden.

Zudem sollten die Konditionen für ortsflexibles Arbeiten (z.B. die Häufigkeit und Lage) für

Arbeitnehmer*innen verhandelbar sein (Ryan/Kossek 2008). Vom Betrieb festgelegte Tage, an denen zu Hause gearbeitet werden kann, müssen nicht den Vereinbarkeitsbedarfen der Beschäftigten entsprechen. Wichtig dabei ist, dass die Kriterien, nach denen die Konditionen fürs Homeoffice verhandelt werden, einheitlich sind, um die Bevorzugung bestimmter Gruppen und damit das Gefühl von Ungerechtigkeit in der Belegschaft zu vermeiden (Ryan/Kossek 2008).

5 BETRIEBLICHE VEREINBARKEITSMASSNAHMEN, FAIRNESS, FORMALISIERUNG UND QUALITÄT VON HOMEOFFICE

Welche Rolle betriebliche Vereinbarkeitsmaßnahmen für die Work-Life Balance im Homeoffice spielen, ist wenig bekannt. Eine personalpolitische Maßnahme, die die Betriebskultur prägen kann, ist beispielsweise die Implementierung von flexiblen, vereinbarkeitsfreundlichen Arbeitsarrangements für Führungskräfte, von denen in der Regel in hohem Maße erwartet wird, dass sie den Beruf vor außerberufliche Angelegenheiten stellen und auf vereinbarkeitsfreundliche Arbeitszeiten verzichten (Lott/Klenner 2018). Dabei sind Führungskräfte oft Vorbild für die Beschäftigten und ihr Arbeitsverhalten prägt die betriebliche Kultur maßgeblich (Klenner/ Lott 2016).

Maßnahmen wie die Schaffung von Aufstiegsmöglichkeiten in Teilzeit bzw. die Förderung von flexiblen Arbeitszeiten als Vereinbarkeitsinstrumente in Führungspositionen könnten somit zu einer vereinbarkeitsfreundlichen Betriebskultur beitragen und die Präsenzkultur schwächen. In Betrieben, die solche Möglichkeiten bieten, könnten Beschäftigte daher im höheren Maße vom Homeoffice profitieren und eine bessere Work-Life Balance mit Homeoffice erzielen.

Neben der wahrgenommenen Unterstützung durch Führungskräfte in Sachen Vereinbarkeit von Beruf und Familie könnte die wahrgenommene Fairness von Vorgesetzten ebenfalls eine Rolle für die Vereinbarkeitserfahrungen mit Homeoffice spielen. Fairness im Betrieb ist für das Wohlergehen und die Gesundheit der Arbeitnehmer*innen wichtig (Schunck et al. 2013). Beschäftigte, die sich von ihren Vorgesetzten fair behandelt fühlen, könnten sich im Homeoffice sicherer und damit weniger gestresst fühlen. Nehmen Beschäftigte ihre Vorgesetzten als fair wahr, könnten sie im Homeoffice eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie erfahren.

Beschäftigte erleben vor allem dann eine schlechte Vereinbarkeit von Beruf und Familie, wenn sie Homeoffice allein dafür verwenden, um

Arbeit nachzuholen (Kim et al. 2019). Es ist daher anzunehmen, dass die zeitliche Lage von Homeoffice für die Vereinbarkeit entscheidend ist und Homeoffice innerhalb der vertraglichen Arbeitszeit förderlicher ist als Homeoffice in der Freizeit.

Zudem ist bisher wenig bekannt, inwiefern der zeitliche Umfang von Homeoffice eine Rolle für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privatleben spielt. Die Arbeit von zu Hause könnte vor allem dann der Vereinbarkeit zuträglich sein, wenn ganze Tage im Homeoffice gearbeitet werden anstelle von nur einigen Stunden. Arbeitnehmer*innen, die stundenweise zu Hause arbeiten, machen vermutlich häufiger Überstunden – etwa um die Arbeitsmenge zu bewältigen, oder um Arbeit nachzuholen oder vorzubereiten. Damit kann die Qualität von Homeoffice, also Lage und Umfang, für die Vereinbarkeitserfahrung von Beschäftigten entscheidend sein.

Die Formalisierung von Homeoffice kann ebenfalls für die Vereinbarkeit von Bedeutung sein. Ist Homeoffice vertraglich geregelt, haben Beschäftigte ein verbrieftes Recht zu Hause zu arbeiten. Sie sind dann nicht auf das Entgegenkommen ihrer Vorgesetzten angewiesen, die ihnen die Arbeit zu Hause mitunter jedes Mal aufs Neue gewähren müssen oder Homeoffice zu jedem Zeitpunkt verweigern können. Ist Homeoffice in einem Betrieb formal geregelt, wird es vermutlich häufiger als ein Instrument zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privatleben angesehen und seltener als ein Mittel zur Erbringen zusätzlicher Arbeitsleistung eingesetzt.

Inwiefern spielen betriebliche Vereinbarkeitsmaßnahmen, die wahrgenommene Fairness von Führungskräften, die Formalisierung und die Qualität von Homeoffice für die Vereinbarkeitserfahrungen mit Homeoffice eine Rolle? Diese Frage untersucht der vorliegende Report.

5.1 Forschungsdesign

Die Rolle von betrieblichen Vereinbarkeitsmaßnahmen, der wahrgenommenen Fairness von Führungskräften, der Formalisierung und der Qualität von Homeoffice für die Vereinbarkeitserfahrungen wurde auf Basis des Linked Personnel Panels (LPP) aus den Jahren 2014 und 2015 untersucht. Die Datengrundlage bildet das absolut anonymisierte Campus File des „Linked Personnel Panel (LPP)“ (Frodermann et al. 2017). Der Datenzugang erfolgte über ein Campus File, das über das Forschungsdatenzentrum der Bundesagentur für Arbeit im Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung zur Verfügung gestellt wurde. 2014 wurden die Beschäftigteninformationen zu den Erfahrungen mit Homeoffice erhoben und 2015 die entsprechenden Betriebsinformationen, die zu einem Linked Employer-Employee Datensatz zusammengefügt wurden.

Abhängige Variable: ausschließlich positive vs. weniger gute Vereinbarkeitserfahrungen mit Homeoffice

Die Vereinbarkeitserfahrungen mit Homeoffice wurden im Beschäftigtenfragebogen mit der folgenden Interviewfrage gemessen:

„Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Arbeiten zu Hause gesammelt?“

Die Beschäftigten konnten u.a. folgenden Aussagen mehr oder weniger zustimmen, wobei Mehrfachantworten möglich waren:

- Durch die Arbeit zu Hause kann ich meinen Beruf besser mit meinen familiären und privaten Aktivitäten vereinbaren.
- Durch die Arbeit zu Hause verschwimmt die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit.

Diejenigen Beschäftigten, die der Aussage (1) voll und ganz bzw. überwiegend zugestimmt haben und der Aussage (2) nicht zugestimmt haben bzw. unentschieden waren, wurden als Beschäftigte mit *ausschließlich positiven Vereinbarkeitserfahrungen* definiert. Diejenigen Beschäftigten, die angaben, (auch) eine Entgrenzung von Arbeit zu erleben, wurden als die Gruppe der Homeoffice-Arbeitenden mit *weniger guten Vereinbarkeitserfahrungen* definiert.

Zentrale Einflussfaktoren: Verbreitung von Vereinbarkeitsinstrumenten für Führungskräfte, Fairness der Vorgesetzten, Formalisierung und Qualität von Homeoffice

- Informationen über die betriebliche Förderung von Aufstiegsmöglichkeiten in Teilzeit und die Implementierung flexibler Arbeitszeiten als *Vereinbarkeitsinstrumente in Führungspositionen* wurden mit dem Betriebsfragebogen erfasst. Konkret wurde danach gefragt, mit welchen Maßnahmen der Anteil von Frauen in Führungspositionen erhöht werden soll. Darunter fallen flexible Arbeitszeiten und Aufstiegsmöglichkeiten auch für Teilzeitbeschäftigte. Solche Regelungen zielen zwar in erster Linie auf die Förderung von Frauen allgemein ab, können als Vereinbarkeitsinstrumente für Frauen und Männer in leitenden Positionen aber auch insgesamt die Führungs- und damit die Betriebskultur verändern, da Führungskräfte Vorbild für Arbeitnehmer*innen und zentrale Akteure für betrieblichen Wandel sind (Klenner/Lott 2016).
- Die *Fairness der Vorgesetzten* wurde im Beschäftigtenfragebogen mit der Aussage „Ich empfinde, dass mein direkter Vorgesetzter mich bei allen Aspekten der Arbeit gerecht behandelt.“ gemessen, der die Befragten auf einer fünfstufigen Skala mehr oder weniger zustimmen sollten.

- Die *Formalisierung von Homeoffice* wurde anhand der folgenden Frage gemessen: „Handelt es sich dabei [bei der Arbeit zu Hause] um vertraglich vereinbarte Heim- oder Telearbeit?“ Die Befragten konnten auf die Frage mit „Ja“ oder „Nein“ antworten.
- Die *Qualität von Homeoffice, d. h. zeitliche Lage und Umfang von Homeoffice*, wurde im Betriebsfragebogen anhand der folgenden Fragen erhoben: „Arbeiten Sie nur stundenweise oder auch ganze Tage von zu Hause?“ und „Erfolgt die Arbeit zu Hause innerhalb Ihrer normalen Arbeitszeit oder außerhalb der Arbeitszeit in Ihrer Freizeit?“

Die Antwortkategorien der Frage zum zeitlichen Umfang von Homeoffice waren (1) nur stundenweise, (2) ganze Tage und (3) sowohl als auch. Die Antwortkategorien der Frage zur zeitlichen Lage von Homeoffice waren (1) nur innerhalb der normalen Arbeitszeit, (2) nur außerhalb der normalen Arbeitszeit und (3) sowohl als auch.

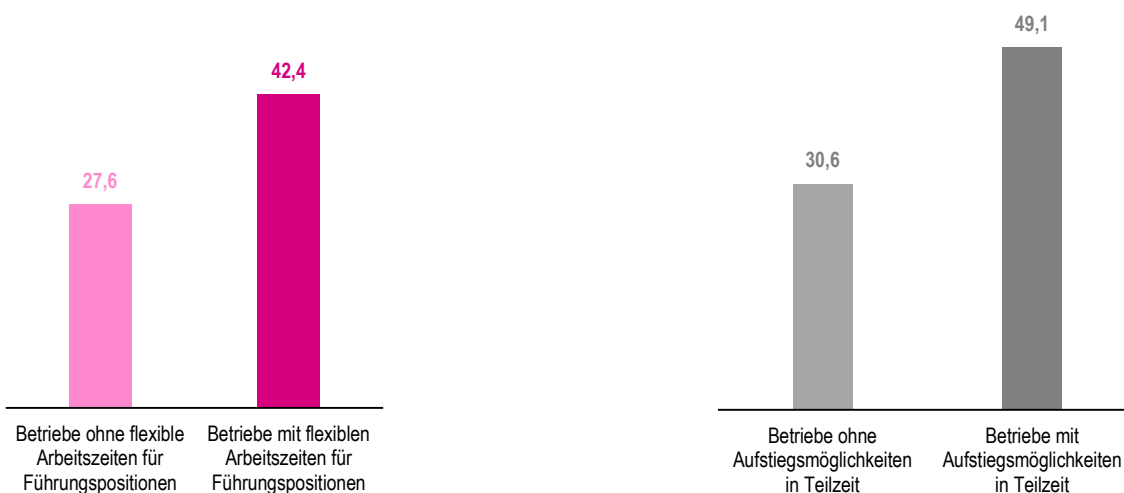
5.2 Methode

Es wurden logistische Regressionen mit robusten Standardfehlern auf Betriebsebene geschätzt. Die Wahrscheinlichkeit, eine gute Vereinbarkeitserfahrung zu haben, wurde auf Basis der predictive margins geschätzt, die in Abbildung 1 bis 4 dargestellt werden. Die kompletten Regressionsmodelle finden sich in **Tabelle A1**. Um Verzerrung durch Merkmale wie beruflicher Status, Arbeitsplatz- und Betriebsmerkmale und sozio-ökonomische Charakteristika ebenso wie Haushaltsmerkmale zu vermeiden, wurden in den Regressionsmodellen folgende Variablen berücksichtigt:

- beruflicher Status, Führungsverantwortung, Einkommen, vertragliche Arbeitszeit, Arbeitsbereich, Befristung
- Paarhaushalt, Anzahl der Kinder, Alter des jüngsten Kindes
- Bildung, Alter, Migrationshintergrund, Geschlecht
- Branche, Betriebsgröße, Region

Abbildung 1

Wahrscheinlichkeit, ausschließlich positive Vereinbarkeitserfahrungen mit Homeoffice zu machen, in Betrieben mit und ohne betriebliche Vereinbarkeitsmaßnahmen
Angaben in Prozent



Anmerkung: geschätzte Wahrscheinlichkeit, ausschließlich positive Vereinbarkeitserfahrungen mit Homeoffice zu machen, basierend auf logistischen Regressionen (kontrolliert um beruflichen Status, Einkommen, vertragliche Arbeitszeit, Überstunden, Arbeitsbereich, Befristung, Paarhaushalt, Anzahl der Kinder, Alter des jüngsten Kindes, Bildung, Alter, Migrationshintergrund, Branche, Betriebsgröße, Region) mit robusten Standardfehlern auf Betriebsebene, Modelle 1 und 2 (Tabelle A1), N= 174

5.3 Ergebnisse

Knapp 52 Prozent der Beschäftigten geben an, mit Homeoffice die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privatleben zu verbessern. Frauen machen häufiger ausschließlich positive Vereinbarkeitserfahrungen mit Homeoffice als Männer (63 Prozent der Frauen gegenüber 48 Prozent der Männer). Allerdings erleben auch knapp 50 Prozent der Beschäftigten, dass die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit durch Homeoffice verschwimmt.

Dabei macht ein gutes Drittel (knapp 34 Prozent) der Beschäftigten ausschließlich positive Vereinbarkeitserfahrungen mit Homeoffice, während fast zwei Drittel (66 Prozent) angibt, ausschließlich oder zusätzlich zu einer besseren Vereinbarkeit Entgrenzung zu erleben. Frauen machen häufiger nur positive Erfahrungen mit der Arbeit zu Hause als Männer, nämlich fast 42 Prozent. Nur 31 Prozent der Männer erleben ausschließlich positive Vereinbarkeitserfahrungen.

Unter welchen betrieblichen Umständen werden ausschließlich positive Vereinbarkeitserfahrungen mit Homeoffice gemacht? In Betrieben, in denen betriebliche Vereinbarkeitsmaßnahmen umgesetzt werden, in denen die Führungskräfte als fair wahrgenommen werden und Homeoffice entsprechend der zeitlichen Lage, des Umfangs und der vertrag-

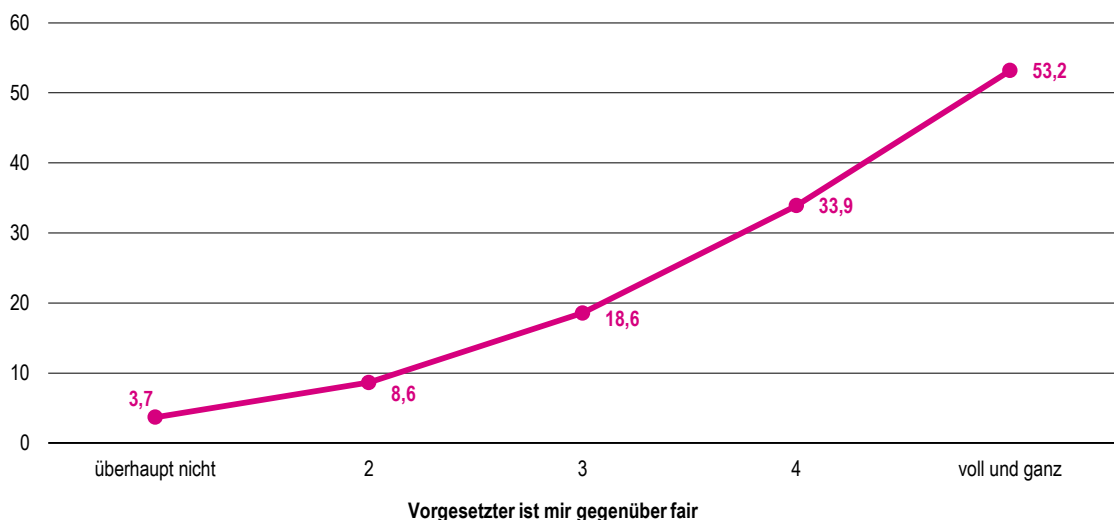
lichen Regelung eher als Vereinbarkeitsinstrument eingesetzt wird, haben Beschäftigte häufiger ausschließlich positive Vereinbarkeitserfahrungen mit Homeoffice als diejenigen Beschäftigten, die in Betrieben ohne diese Maßnahmen bzw. Charakteristika arbeiten (Abbildungen 1 bis 4).

Abbildung 1 zeigt die geschätzte Wahrscheinlichkeit, ausschließlich positive Vereinbarkeitserfahrungen mit Homeoffice zu machen, und vergleicht Betriebe, die Vereinbarkeitsmaßnahmen (Aufstiegsmöglichkeiten in Teilzeit und flexible Arbeitszeiten zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen) implementieren mit Betrieben, die diese Vereinbarkeitsmaßnahmen nicht anwenden. Der Zusammenhang zwischen den Vereinbarkeitsmaßnahmen und ausschließlich positiven Vereinbarkeitserfahrungen mit Homeoffice ist statistisch signifikant und positiv. In Betrieben, die Aufstiegsmöglichkeiten in Teilzeit bieten, ist die durchschnittliche Wahrscheinlichkeit, ausschließlich positive Vereinbarkeitserfahrungen mit Homeoffice zu machen, 49 Prozent, in Betrieben, die den Frauenanteil in Führungspositionen durch flexible Arbeitszeiten fördern, liegt die Wahrscheinlichkeit bei 42 Prozent. Ohne diese Maßnahmen liegt die Wahrscheinlichkeit, ausschließlich positive Erfah-

Abbildung 2

Wahrscheinlichkeit, ausschließlich positive Vereinbarkeitserfahrungen mit Homeoffice zu machen, nach wahrgenommener Fairness von Führungskräften

Angaben in Prozent



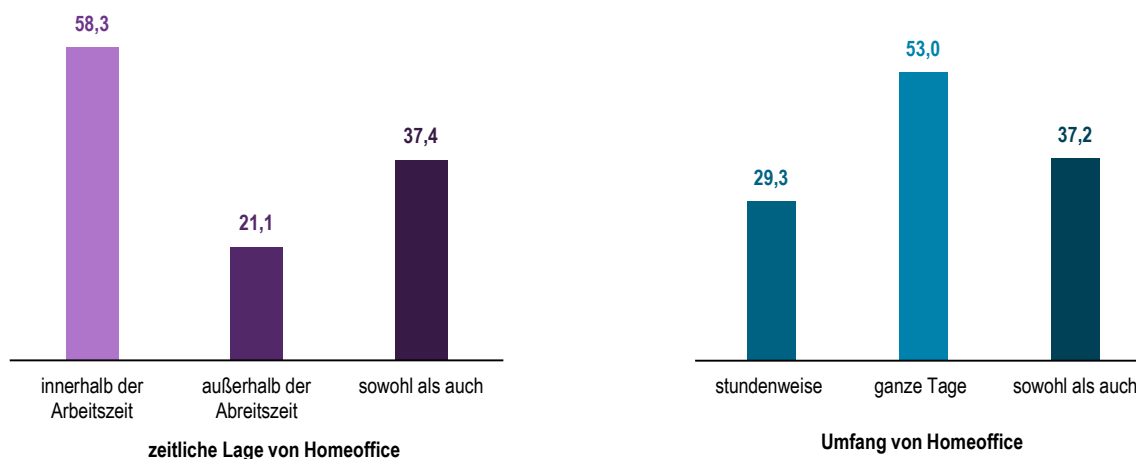
Anmerkung: geschätzte Wahrscheinlichkeit, ausschließlich positive Vereinbarkeitserfahrungen mit Homeoffice zu machen, basierend auf logistischer Regression (kontrolliert um beruflichen Status, Einkommen, vertragliche Arbeitszeit, Überstunden, Arbeitsbereich, Befristung, Paarhaushalt, Anzahl der Kinder, Alter des jüngsten Kindes, Bildung, Alter, Migrationshintergrund, Branche, Betriebsgröße, Region) mit robusten Standardfehlern auf Betriebsebene, Modell 3 (Tabelle A1), N= 375

Quelle: LPP 2014, eigene Berechnungen

WSI

Wahrscheinlichkeit, ausschließlich positive Vereinbarkeitserfahrungen mit Homeoffice zu machen, nach Qualität von Homeoffice

Angaben in Prozent



Anmerkung: geschätzte Wahrscheinlichkeit, ausschließlich positive Vereinbarkeitserfahrungen mit Homeoffice zu machen, basierend auf logistischer Regression (kontrolliert um beruflichen Status, Einkommen, vertragliche Arbeitszeit, Überstunden, Arbeitsbereich, Befristung, Paarhaushalt, Anzahl der Kinder, Alter des jüngsten Kindes, Bildung, Alter, Migrationshintergrund, Branche, Betriebsgröße, Region) mit robusten Standardfehlern auf Betriebsebene, Modelle 4 und 5 (Tabelle A1), N=375 (Umfang) und N=282 (Lage)

Quelle: LPP 2014, eigene Berechnungen

WSI

rungen mit der Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie bzw. Privatleben zu machen, hingegen im Durchschnitt bei knapp 31 bzw. 28 Prozent.

Auch die wahrgenommene Fairness von Vorgesetzten hat einen statistisch signifikanten Einfluss darauf, ob Beschäftigte mit Homeoffice die Erfahrung gemacht haben, dass sie Beruf und Familie bzw. Privatleben besser vereinbaren können. Je stärker Beschäftigte ihren direkten Vorgesetzten als fair wahrnehmen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit ausschließlich positive Vereinbarkeitserfahrungen mit Homeoffice zu machen (Abbildung 2). Geben Arbeitnehmer*innen an, dass sie ihr Vorgesetzter überhaupt nicht gerecht behandelt, ist die Wahrscheinlichkeit für ausschließlich positive Vereinbarkeitserfahrungen im Durchschnitt knapp vier Prozent. Stimmen sie der Aussage, dass ihr direkter Vorgesetzter sie in allen Aspekten der Arbeit gerecht behandelt, hingegen voll und ganz zu, liegt die durchschnittliche Wahrscheinlichkeit für ausschließlich positive Vereinbarkeitserfahrungen bei 53 Prozent.

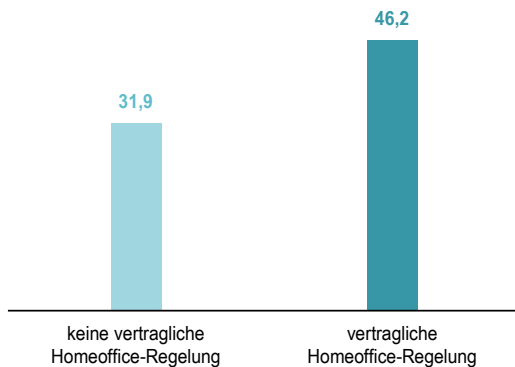
Die Qualität von Homeoffice, d.h. die zeitliche Lage und der Umfang, ist ebenfalls statistisch signifikant positiv mit ausschließlich guten Vereinbarkeitserfahrungen mit Homeoffice verbunden. Arbeiten Beschäftigte innerhalb der normalen Arbeitszeiten zu Hause, liegt die Wahrscheinlichkeit für ausschließlich positive Vereinbarkeitserfahrungen bei 58 Prozent. Homeoffice außerhalb der

normalen Arbeitszeiten in der Freizeit ist lediglich mit einer Wahrscheinlichkeit von 21 Prozent verbunden (Abbildung 3). Ganze Tage im Homeoffice gehen ebenfalls mit ausschließlich positiven Vereinbarkeitserfahrungen einher. Die Wahrscheinlichkeit beträgt 53 Prozent mit ganzen Homeoffice-Tagen gegenüber 29 Prozent mit stundenweisen Homeoffice.

Letztlich fördert die vertragliche Regelung von Homeoffice ebenfalls die Vereinbarkeit. Die Wahrscheinlichkeit, dass Beschäftigte mit einer vertraglichen Homeoffice-Regelung eine ausschließlich gute Vereinbarkeit erleben, liegt bei 46 Prozent gegenüber 32 Prozent ohne eine solche Regelung. Die Formalisierung von Homeoffice ist damit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privatleben zuträglich.

Abbildung 4

Wahrscheinlichkeit, ausschließlich positive Vereinbarkeitserfahrungen mit Homeoffice zu machen, mit und ohne Formalisierung von Homeoffice
Angaben in Prozent



Anmerkung: geschätzte Wahrscheinlichkeit, ausschließlich positive Vereinbarkeitserfahrungen mit Homeoffice zu machen, basierend auf logistischer Regression (kontrolliert um beruflichen Status, Einkommen, vertragliche Arbeitszeit, Überstunden, Arbeitsbereich, Befristung, Paarhaushalt, Anzahl der Kinder, Alter des jüngsten Kindes, Bildung, Alter, Migrationshintergrund, Branche, Betriebsgröße, Region) mit robusten Standardfehlern auf Betriebsebene, Modell 6 (Tabelle A1), N= 375

Quelle: LPP 2014, eigene Berechnungen

WSI

6 FAZIT

Die bisherige Forschung zeigt, dass Beschäftigte, die im Homeoffice arbeiten, im Vergleich zu Arbeitnehmer*innen ohne Homeoffice einsatzbereiter und zufriedener mit ihrem Job sind. Es gibt auch Hinweise darauf, dass Homeoffice mit einer höheren Leistung, mehr Engagement und weniger Kündigungsabsichten verbunden ist. Interessant ist dabei, dass allein die Möglichkeit im Homeoffice arbeiten zu können, ausreichend ist, damit Beschäftigte einsatzbereiter, zufriedener, engagierter und produktiver sind, da durch das Angebot, zu Hause arbeiten zu können, das Vertrauen zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten gestärkt wird.

Der Forschungsstand zum Zusammenhang von Homeoffice und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist allerdings nicht eindeutig. Hier spielen die betrieblichen Rahmenbedingungen eine erhebliche Rolle. Studien zeigen, dass die Häufigkeit und Dauer von Homeoffice (Gajendran/Harrison 2007; Golden et al. 2006), die Kontrolle über die Arbeitszeit bzw. den Arbeitsort (Kaduk et al. 2019; Kossek et al. 2006), die wahrgenommene Unterstützung durch die Vorgesetzten und den Betrieb (Abendroth/Reimann 2018), klare Beurteilungskriterien (Raghu-

ram/Wiesenfeld 2004) und universell geltende und verhandelbare Arrangements (Kossek et al. 2010; Ryan/Kossek 2008) dazu beitragen, ob Homeoffice mit Vereinbarkeitsproblemen verbunden ist oder nicht.

Der vorliegende Report hat zudem gezeigt, dass betriebliche Vereinbarkeitsmaßnahmen wie die Aufstiegsförderung in Teilzeit und die Implementierung flexibler Arbeitszeiten als Vereinbarkeitsinstrumente in Führungspositionen mit ausschließlich guten Vereinbarkeitserfahrungen im Homeoffice einhergehen. Beide Maßnahmen scheinen die betriebliche Vereinbarkeitskultur zu verbessern und die Präsenzkultur zu schwächen. Dies kommt der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privatleben im Homeoffice zu Gute. Somit sollten Vereinbarkeitsinstrumente auch auf Führungsebene implementiert werden, da Vorgesetzte sowohl für die Vereinbarkeitserfahrung von Beschäftigten als auch für deren weiteren beruflichen Werdegang entscheidend sind und weil ihr Arbeitsverhalten Vorbild für Arbeitnehmer*innen ist und die Betriebskultur entscheidend prägt. Allerdings werden vereinbarkeitsfreundliche Arbeitsarrangements in der Regel als unvereinbar mit Führungsverantwortung gesehen (Lott/Klenner 2018). Eine solche Sichtweise hemmt betrieblichen Wandel, der für das Vereinbarkeitspotenzial von Homeoffice entscheidend ist.

Zudem spielt es für die Vereinbarkeitserfahrung mit Homeoffice eine entscheidende Rolle, ob Führungskräfte als fair wahrgenommen werden. Schätzen Beschäftigte ihre Vorgesetzten als fair ein, empfinden sie im Homeoffice die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ausschließlich besser als Beschäftigte, die ihre Vorgesetzten nicht als besonders fair wahrnehmen. Fairness vermittelt das Gefühl von Sicherheit und Berechenbarkeit, was vor allem Beschäftigten im Homeoffice zu Gute zu kommen scheint.

Auch die Qualität von Homeoffice ist für die Vereinbarkeitserfahrungen zentral. Homeoffice innerhalb der normalen Arbeitszeit ist der Vereinbarkeit deutlich zuträglicher als Homeoffice in der Freizeit. Neben der zeitlichen Lage ist auch der Umfang von Homeoffice entscheidend. Werden ganze Tage zu Hause gearbeitet, erleben Beschäftigte eine deutlich bessere Vereinbarkeit als wenn sie nur stundenweise zu Hause arbeiten. Beschäftigte, die nur stundenweise zu Hause arbeiten, nutzen Homeoffice wahrscheinlich eher um die Arbeitsmenge zu bewältigen bzw. um Arbeit nachzuholen oder vorzubereiten. Beschäftigte mit ganzen Homeoffice-Tagen sind vermutlich häufiger in Betrieben beschäftigt, die Homeoffice stärker im Sinne eines Vereinbarkeitsinstruments anbieten. Bedenklich ist dabei allerdings, dass nur 15 Prozent der Beschäftigten, die zu Hause arbeiten, ganze Tage im Homeoffice verbringen und lediglich knapp 22 Prozent innerhalb der normalen Arbeitszeit zu Hause arbeiten. 58 Prozent der Befragten im Homeoffice arbeiten außerhalb der Arbeitszeit zu Hause und

67 Prozent nur stundenweise. Um die Vereinbarkeit zu fördern, sollten Betriebe Homeoffice als ein Vereinbarkeitsinstrument implementieren, das Bestandteil der vertraglichen Arbeitszeit ist und an ganzen Tagen erbracht werden kann.

Letztlich spielt die Formalisierung von Homeoffice für die Vereinbarkeitserfahrungen eine Rolle. Ist Homeoffice vertraglich geregelt, machen Arbeitnehmer*innen häufiger ausschließlich gute Erfahrungen. Ein verbrieftes Recht auf Homeoffice bzw. eine offizielle und verbindliche Homeoffice-Regelung fördert damit die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privatleben. Allerdings haben bisher nur 17 Prozent der Homeoffice-Arbeitenden eine vertragliche Regelung.

Der vorliegende Report hat gezeigt, wie stark die Rahmenbedingungen im Betrieb darüber entscheiden, ob Arbeitnehmer*innen Beruf und Familie bzw. Privatleben im Homeoffice gut vereinbaren können. Homeoffice sollte von einer vereinbarkeitsfreundlichen Personalpolitik begleitet werden und Vereinbarkeitsmaßnahmen sollten explizit auch für Führungskräfte angeboten werden. Zudem sollten im Betrieb allgemeingültige Kriterien zur Arbeitsbewertung aufgestellt werden. Führungskräfte sollten darin geschult werden, diese Kriterien auf alle Beschäftigten im gleichen Maße anzuwenden und ein Betriebsklima zu stärken, das von Fairness geprägt ist. Wichtig ist dabei, dass Führungskräfte Beschäftigte, die ihre Arbeitszeiten an außerberufliche Bedarfe anpassen, als gleichwertige Mitarbeiter*innen anerkennen. Betriebe sollten es Arbeitnehmer*innen ermöglichen, dass Homeoffice innerhalb der vertraglichen Arbeitszeit und an ganzen Tagen erbracht werden kann. Letztlich sollte Homeoffice offiziell und verbindlich geregelt sein, etwa im Arbeitsvertrag. Betriebsvereinbarungen bzw. ein gesetzliches Recht auf Homeoffice können ebenfalls eine offizielle und verbindliche Regelung für die Beschäftigten schaffen und damit die Vereinbarkeitserfahrung im Homeoffice verbessern.

- Abendroth, A.-K./Reimann, M. (2018):** Telework and work-family conflict across workplaces. Investigating the implications of work-family-supportive and high-demand workplace cultures, in: *Contemporary Perspectives in Family Research: The Work-Family Interface: Spillover, Complications, and Challenges* 15, S. 323-348
- Allen, T. D. (2001):** Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions, in: *Journal of Vocational Behavior* 58 (3), S. 414-435
- Allen, T. D./Golden, T. D./Shockley, K. M. (2015):** How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings, in: *Psychological Science in the Public Interest*, 16 (2), S. 40-68
- Allen, T. D./Johnson, R. C./Kiburz, K. M./Shockley, K. M. (2013):** Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility, in: *Personnel Psychology* 66 (2), S. 345-376
- Ashforth, B. E./Kreiner, G. E./Fugate, M. (2000):** All in a day's work: Boundaries and micro role transitions, in: *Academy of Management Review* 25 (3), S. 472-491
- Biron, M./van Veldhoven, M. (2016):** When control becomes a liability rather than an asset: Comparing home and office days among part-time teleworkers, in: *Journal of Organizational Behavior* 37 (8), S. 1317-1337
- Brannen, J. (2005):** Time and the negotiation of work-family boundaries. Autonomy or illusion?, in: *Time & Society* 14 (1), S. 113-131
- Chen, Y./Fulmer, I. S. (2018):** Fine-tuning what we know about employees' experience with flexible work arrangements and their job attitudes, in: *Human Resource Management* 57 (1), S. 381-395
- Choi, S. (2018):** Managing flexible work arrangements in Government: Testing the effects of institutional and managerial support, in: *Public Personnel Management* 47 (1), S. 26-50
- Chung, H. (2018):** Gender, flexibility stigma and the perceived negative consequences of flexible working in the UK, in: *Social Indicators Research*
- Chung, H. (2019):** 'Women's work penalty' in access to flexible working arrangements across Europe, in: *European Journal of Industrial Relations* 25 (1), S. 23-40
- de Menezes, L. M./Kelliher, C. (2017):** Flexible working, individual performance, and employee attitudes: Comparing formal and informal arrangements, in: *Human Research Management* 56 (6), S. 1051-1070
- Eaton, S. C. (2003):** If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment and perceived performance, in: *Industrial Relations* 42 (2), S. 145-167
- Felstead, A./Jewson, N. (2002):** The option to work at home: Another privilege of the favoured few?, in: *New Technology, Work and Employment* 17 (3), S. 204-223
- Fonner, K. L./Rolloff, M. E. (2010):** Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial, in: *Journal of Applied Communication Research* 38 (4), S. 336-361
- Frodermann, C./Grunau, P./Wolter, Stefanie (2017):** LPP - Linked Personnel Panel. Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg: Längsschnittstudie in deutschen Betrieben. Campus File (LPP-CF 1215_v1), Version 1, FDZ-Datenreport 09/2017, Nürnberg
- Gajendran, R. S./Harrison, D. A. (2007):** The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences, in: *Journal of Applied Psychology* 92 (6), S. 1524-1541
- Golden, T. D./Veiga, J. F./Simek, Z. (2006):** Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home?, in: *Journal of Applied Psychology* 91 (6), S. 1340-1350
- Golden, T. D./Veiga, J. F./Dino, R.N. (2008):** The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?, in: *Journal of Applied Psychology* 93 (6), S. 1412-1421
- Greenhaus, J. H./Beutell, N. J. (1985):** Sources of conflict between work and family roles, in: *The Academy of Management Review* 10 (1), S. 76-88
- Greenhaus, J. H./Parasuraman, S. (1987):** A work-nonwork interactive perspective of stress and its consequences, in: *Journal of Organization Behavior Management* 8 (2), S. 37-60
- Hammer, L. B./Kossek, E. E./Yragui, N. L./Bodner, T. E./Hanson, G. C. (2009):** Development and validation of a multidimensional measure for family supportive supervisor behaviors (FSSB), in: *Journal of Management* 35 (4), S. 837-856
- Kaduk, A./Genadek, K./Kelly, E. L./Moen, P. (2019):** Involuntary vs. voluntary flexible work: Insights for scholars and stakeholders, in: *Community, Work & Family* 22 (4), S. 412-442
- Kelliher, C./Anderson, D. (2010):** Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work, in: *Human Relations* 63 (1), S. 83-106
- Kelliher, C./de Menezes, L. M. (2019):** Flexible working in organisations: A research overview, Abingdon/New York
- Kim, J./Henly, J.R./Golden, L.M./Lambert, S.J. (2019):** Workplace flexibility and worker well-being by gender, in: *Journal of Marriage and Family*, DOI:10.1111/jomf.12633
- Klenner, C./Lott, Y. (2016):** Arbeitszeitorientationen im Lebensverlauf. Bedingungen und Barrieren ihrer Nutzung im Betrieb, WSI Study 04, Düsseldorf
- Kossek, E. E. (2016):** Managing work-life boundaries in the digital age, in: *Organizational Dynamics* 45 (3), S. 258-270
- Kossek, E. E./Lautsch, B. A./Eaton, S. C. (2006):** Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness, in: *Journal of Vocational Behavior* 68 (2), S. 347-367
- Kossek, E. E./Lewis, S./Hammer, L. B. (2010):** Work-life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream, in: *Human Relations*, 63 (1), S. 3-19
- Kröll, C./Doebler, P./Nüesch, S. (2017):** Meta-analytic evidence of the effectiveness of stress management at work, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 26 (5), S. 677-693

- Kröll, C./ Nüesch, S. (2019):** The effects of flexible work practices on employee attitudes: evidence from a large-scale panel study in Germany, in: *The International Journal of Human Resource Management*, 30(9), S. 1505-1525
- Lautsch, B. A./Kossek, E. E./Eaton, S. C. (2009):** Supervisory approached and paradoxed in managing telecommuting implementation, in: *Human Relations* 62 (6), S. 795–827
- Lambert, S. J./Waxman, E. (2005):** Organizational stratification: Distributing opportunities for balancing work and life, in: Kossek E. E./Lambert, S. J. (Hrsg.): *Work and life integration: Organizational, cultural and individual perspectives*, Mahwah, S.103-126
- Leslie, L. M./Park, T.-Y./Mehng, S. A. (2012):** Flexible work practices: A source of career premiums or penalties?, in: *Academy of Management Journal* 55 (6), S. 1407–1428
- Lott, Y. (2016):** Flexible Arbeitszeiten: Eine Gerechtigkeitsfrage?, Hans-Böckler-Stiftung Forschungsförderung Report 1, Düsseldorf
- Lott, Y./Abendroth, A. (2019):** Reasons for not working from home in an ideal worker culture: why women perceive more cultural barriers, WSI Report 211
- Lott, Y./Klenner, C. (2018):** Are the ideal worker and ideal parent norms about to change? The acceptance of part-time and parental leave at German workplaces, in: *Community, Work & Family* 21 (5), S. 564–580
- Madden, M./Jones, S. (2008):** Networked workers. Pew Research Center's Internet & American Life Project, Washington, DC, <https://www.pewresearch.org/internet/2008/09/24/networked-workers/>
- Martin, B./MacDonnell, R. (2012):** Is telework effective for organizations?: A meta analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes, in: *Management Research Review* 35 (7), S. 602-616
- Munsch, C. L. (2016):** Flexible work, flexible penalties: The effect of gender, childcare, and type of request on the flexibility bias, in: *Social Forces* 94 (4), S. 1567–1591
- Noonan, M. C./Glass, J. L. (2012):** The hard truth about telecommuting, in: *Monthly Labor Review* 135 (6), S. 38–45
- Onken-Menken, G./Nüesch, S./Kröll, C. (2018):** Are you attracted? Do you remain? Meta-analytic evidence on flexible work practices, in: *Business Research* 11, S. 239–277
- Peters, P./den Dulk, L. (2003):** Cross cultural differences in managers' support for home-based telework: A theoretical elaboration, in: *Journal of Cross Cultural Management* 3 (3), 329–346
- Raghuram, S./Wiesenfeld, B. (2004):** Work-nonwork conflict and job stress among virtual workers, in: *Human Resource Management* 43 (2-3), S. 259–277
- Ross, P./Ali, Y. (2017):** Normative commitment in the ICT sector: Why professional commitment and flexible work practices matter, in: *International Journal of Employment Studies* 25 (1), S. 44-62
- Ryan, A. M./Kossek, E. E. (2008):** Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness?, in: *Human Resource Management* 47 (2), S. 295–310
- Scandura, T./Lankau, M. (1997):** Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction, in: *Journal of Organizational Behavior* 18 (4), S. 377-391
- Schiemann, S. (2013):** Job-related resources and the pressure of working life, in: *Social Science Research* 42 (2), S. 271–282
- Schiemann, S./Whitstone, Y. K./van Gundy, K. (2006):** The nature of work and the stress of higher status, in: *Journal of Health and Social Behavior* 47, S. 242–257
- Schunck, R./Sauer, C./Valet, P. (2013):** Macht Ungerechtigkeit krank? :Gesundheitliche Folgen von Einkommens(un)gerechtigkeit, in: *WSI Mitteilungen* 66 (8), S. 553–561.
- van der Lippe, T./Lippényi, Z. (2018):** Beyond formal access: Organizational context, working from home, and work-family conflict of men and women in European workplaces, in: *Social Indicators Research*
- Westaby, C./Phillips, J./Fowler, A. (2016):** Spillover and work-family conflict in probation practice: Managing the boundary between work and home life, in: *European Journal of Probation* 8 (3), S. 113–127
- Wood, S./Daniels, K./Ogbonnaya, C. (2018):** Use of work-nonwork supports and employee well-being: The mediating roles of job demands, job control supportive management and work-nonwork conflict, in: *International Journal of Human Resource Management*

Logistische Regressionsmodelle für ausschließlich positive Vereinbarkeitserfahrung mit Homeoffice

	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4	Modell 5	Modell 6
Flexible Arbeitszeiten in Führungspositionen	0,857* (0,399)					
Aufstiegsmöglichkeiten in Teilzeit		1,034* (0,400)				
Fairness von Führungskräften			0,964*** (0,176)			
zeitlicher Umfang von Homeoffice (Referenzkategorie: stundenweise)						
ganze Tage				1,150*** (0,313)		
sowohl als auch				0,408 (-0,381)		
Lage von Homeoffice (Referenzkategorie: innerhalb der Arbeitszeit)						
außerhalb der Arbeitszeit					-1,933*** (0,430)	
sowohl als auch					-1,001* (0,486)	
vertragliche Regelung						0,693* (0,292)
Frauen	0,604 (0,585)	0,615 (0,610)	0,280 (0,435)	0,223 (0,364)	0,316 (0,558)	0,206 (0,374)
angestellt	omitted	omitted	1,507 (1,044)	1,441 (1,056)	omitted	1,673+ (0,968)
Führungskraft	-0,831+ (0,442)	-0,743+ (0,443)	-0,863** (0,260)	-0,614* (0,245)	-0,399 (0,534)	-0,634* (0,255)
Bruttomonatseinkommen	0,123 (0,177)	0,164 (0,191)	0,024 (0,018)	0,022 (0,018)	0,035 (0,027)	0,024 (0,018)
Arbeitsbereich (Referenzkategorie: Produktion)						
Vertrieb/Marketing	-0,289 (0,901)	-0,324 (0,931)	-0,334 (0,448)	-0,546 (0,457)	-0,482 (0,534)	-0,507 (0,46)
Querschnittsfunktionen/Verwaltung	-0,228 (0,743)	-0,283 (0,729)	0,187 (0,453)	0,157 (0,433)	0,225 (0,477)	0,097 (0,439)
Dienstleistungen und Service	-0,061 (0,750)	-0,136 (0,744)	-0,115 (0,471)	-0,171 (0,447)	-0,600 (0,602)	-0,149 (0,470)
vertragliche Arbeitszeit	-0,007 (0,051)	-0,011+ (0,055)	0,041 (0,029)	0,020 (0,028)	0,040 (0,041)	0,021 (0,026)
außertariflich angestellt	-0,878* (0,411)	-1,029* (0,438)	-0,439+ (0,258)	-0,195 (0,261)	-0,122 (0,309)	-0,128 (0,249)
befristet	0,900 (1,835)	0,855 (1,683)	-2,576* (1,268)	-2,112+ (1,103)	-1,617 (1,094)	-2,012+ (1,115)
Migrationshintergrund	1,237** (0,443)	1,447** (0,468)	0,787* (0,329)	0,799* (0,323)	0,821+ (0,421)	0,787* (0,315)
Alter	-0,033 (0,183)	-0,119 (0,192)	-0,059 (0,134)	-0,088 (0,125)	0,015 (0,140)	-0,084 (0,117)
Alter zum Quadrat	0,0001 (0,002)	0,0010 (0,002)	0,0005 (0,001)	0,0007 (0,001)	-0,0001 (0,001)	0,0007 (0,001)
Paarhaushalt	-0,325 (0,923)	-0,189 (0,941)	-0,023 (0,532)	0,180 (0,506)	-0,630 (0,567)	0,257 (0,486)

(Fortsetzung)

	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4	Modell 5	Modell 6
Anzahl der Kinder (Referenzkategorie: kein Kind)						
ein Kind	0,398 (0,524)	0,520 (0,548)	0,534+ (0,304)	0,379 (0,291)	0,634+ (0,382)	0,422 (0,290)
zwei Kinder	0,573 (0,579)	0,737 (0,571)	0,084 (0,394)	-0,081 (0,352)	0,325 (0,516)	0,062 (0,363)
drei und mehr Kinder	-1,916 (1,527)	-1,829 (1,416)	1,692+ (0,934)	-1,463 (1,062)	-0,861 (1,228)	-1,335 (1,024)
jüngstes Kind bis 3 Jahre alt	1,457+ (0,780)	1,550+ (0,808)	0,456 (0,618)	0,217 (0,613)	0,976 (0,843)	0,366 (0,596)
jüngstes Kind 4 bis 6 Jahre alt	-0,589 (0,900)	-0,623 (0,884)	-0,092 (0,592)	0,001 (0,576)	-0,516 (0,758)	-0,294 (0,576)
Bildung (Referenzkategorie: Hauptschule)						
Mittlere Reife	-0,203 (0,900)	-0,118 (0,824)	0,016 (0,532)	0,039 (0,516)	-0,082 (0,622)	0,041 (0,517)
(Fach) Hochschulreife	-0,465 (0,853)	-0,457 (0,873)	-0,286 (0,514)	-0,369 (0,494)	-0,942 (0,623)	-0,282 (0,499)
Branche (Referenzkategorie: Fertigungsindustrien)						
Metall, Elektro, Fahrzeugbau	-0,757+ (0,415)	-0,932* (0,425)	0,279 (0,318)	0,346 (0,314)	0,747 (0,466)	0,371 (0,307)
Handel, Verkehr, Nachrichten	-0,775 (0,935)	-1,037 (0,930)	0,210 (0,533)	0,147 (0,506)	0,273 (0,570)	0,235 (0,492)
Unternehmensnahe Dienstleistungen, Finanzdienstleistungen	-0,095 (0,664)	-0,445 (0,727)	0,936* (0,381)	0,728+ (0,375)	0,870+ (0,485)	0,989** (0,371)
Information/Kommunikation, andere Dienstleistungen	0,305 (0,467)	-0,275 (0,510)	1,087* (0,425)	0,650 (0,436)	0,550 (0,550)	0,890+ (0,463)
Region (Referenzkategorie: Nord)						
Ost	-0,385 (1,083)	0,264 (1,055)	0,194 (0,510)	0,188 (0,493)	0,178 (0,635)	0,274 (0,481)
Süd	0,528 (0,682)	0,770 (0,653)	0,246 (0,420)	0,030 (0,410)	0,098 (0,532)	0,221 (0,397)
West	1,362* (0,691)	1,643* (0,637)	0,583 (0,413)	0,445 (0,407)	0,644 (0,552)	0,526 (0,403)
Betriebsgröße (Referenzkategorie: bis zu 99 Beschäftigte)						
100-249	-0,409 (1,301)	-0,106 (1,266)	0,288 (0,565)	0,150 (0,511)	-0,160 (0,625)	0,160 (0,523)
250-499	-2,100 (1,289)	-1,710 (1,279)	-0,091 (0,557)	0,016 (0,492)	-0,340 (0,554)	0,033 (0,510)
>=500	-2,090+ (1,239)	-1,913 (1,219)	0,184 (0,532)	0,190 (0,461)	-0,072 (0,512)	0,209 (0,483)
Konstante	0,868 (5,030)	2,380 (5,189)	-3,892 (3,404)	0,857 (3,123)	0,579 (3,265)	0,128 (0,483)
N	174	174	375	375	282	375

Anmerkung: Logistische Regression. Robuste Standardfehler in Klammern. Abhängige Variable: Ausschließlich positive Vereinbarkeitserfahrung mit Homeoffice. *** p<0.001; **p<0.01; *p<0.05; +p<0.10.

IMPRESSUM

Ausgabe

WSI Report Nr. 54, Januar 2020

Work-Life Balance im Homeoffice: Was kann der Betrieb tun?

ISSN 2366-7079

Herausgeber

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

der Hans-Böckler-Stiftung Düsseldorf

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf

Telefon +49 (2 11) 77 78-18 7

<http://www.wsi.de>

Pressekontakt

Rainer Jung, +49 (2 11) 77 78-15 0

rainer-jung@boeckler.de

Satz: Daniela Buschke

Kontakt

Dr. Yvonne Lott

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

der Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf

Telefon +49 (2 11) 77 78-600

yvonne-lott@boeckler.de

www.wsi.de

Dieses Werk ist lizenziert unter der

Creative Commons Lizenz CC BY 4.0 International

(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>)