



HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

FAKULTÄT WIRTSCHAFTS- UND SOZIALWISSENSCHAFTEN

MBA-Studiengang
Hochschul- und Wissenschaftsmanagement

Masterarbeit

Thema: Hybrides Arbeiten als New Normal an deutschen Hochschulen(?)
Ergebnisse einer Onlinebefragung der Personalverantwortlichen.

| | |
|-----------------------|-------------------------|
| Erstprüfer/in | Dr. Kai Handel |
| Zweitprüfer/in | Prof. Dr. Frank Ziegele |
| Vorgelegt von | Dörte Krupa |
| Matrikelnummer | 840919 |
| Ausgabedatum | 21.07.2023 |
| Abgabedatum | 21.10.2023 |

Präambel

Diese Fassung der Masterarbeit enthält leichte redaktionelle Änderungen, die von der Verfasserin mit freundlicher Genehmigung der Prüfer vorgenommen wurden.

Schortens, im Januar 2024

Dörte Krupa

Eidesstattliche Erklärung

„Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.“

Ort, Datum

Unterschrift

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| PRÄAMBEL | II |
| EIDESSTÄTTLICHE ERKLÄRUNG | III |
| INHALTSVERZEICHNIS..... | IV |
| ABBILDUNGSVERZEICHNIS | VII |
| TABELLENVERZEICHNIS | XII |
| ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS | XV |
| ZUSAMMENFASSUNG | 1 |
| ABSTRACT | 2 |
| 1 PROBLEMSTELLUNG/EINFÜHRUNG IN DAS THEMA | 3 |
| 1.1 AUSGANGSLAGE UND PROBLEMSTELLUNG | 3 |
| 1.2 ZIELSETZUNG DER ARBEIT | 9 |
| 1.3 AUFBAU DER ARBEIT | 10 |
| 2 NEW WORK..... | 13 |
| 2.1 EINFÜHRENDE BETRACHTUNG: ARBEITSWELT IM WANDEL..... | 13 |
| 2.2 BEGRIFFLICHE EINORDNUNG: <i>NEW WORK</i> | 16 |
| 2.2.1 <i>New Work-Framework</i> | 21 |
| 2.2.2 <i>Zusammenfassende Begriffseinordnung für diese Arbeit</i> | 22 |
| 3 ORTS- UND ZEITFLEXIBLE ARBEITSFORMEN | 24 |
| 3.1 EINFÜHRENDE BETRACHTUNG | 24 |
| 3.2 BEGRIFFLICHE EINORDNUNG: TELEARBEIT, MOBILE ARBEIT, HOMEOFFICE | 25 |
| 3.3 RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN | 31 |
| 3.4 KRITISCHE REFLEXION: PRO UND CONTRA HOMEOFFICE..... | 44 |
| 4 HYBRIDE ARBEIT KONKRET | 47 |
| 4.1 EINFÜHRENDE BETRACHTUNG | 47 |
| 4.2 BEGRIFFLICHE EINORDNUNG: HYBRIDE ARBEIT | 47 |
| 4.3 HYBRIDE ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN PRÄSENZ UND VIRTUELL..... | 49 |
| 4.3.1 <i>Präsenz-Teams</i> | 50 |
| 4.3.2 <i>Virtuelle Teams</i> | 50 |
| 4.3.3 <i>Hybride Teams</i> | 51 |
| 4.4 TECHNISCHE RAHMENBEDINGUNGEN | 54 |
| 4.5 ARBEITSORT/-UMGEBUNG..... | 55 |
| 4.6 ORGANISATIONSKULTURELLE UND FÜHRUNGSBEZOGENE GESTALTUNGSASPEKTE | 59 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 4.6.1 | <i>Kulturelle Aspekte mit Bezug auf die Büroumgebung</i> | 60 |
| 4.6.2 | <i>Führungsbezogene Aspekte</i> | 61 |
| 4.7 | HYBRID AUF DEM WEG ZUM <i>NEW NORMAL</i> | 63 |
| 5 | ORGANISATIONALER KONTEXT HOCHSCHULE | 66 |
| 5.1 | BESONDERHEITEN VON HOCHSCHULEN | 66 |
| 5.2 | ORGANISATION IM WANDEL..... | 67 |
| 5.2.1 | <i>Verschiedene Reformmaßnahmen</i> | 67 |
| 5.2.2 | <i>Differenzierung der Hochschultypen</i> | 68 |
| 5.2.3 | <i>Personalgruppen</i> | 70 |
| 5.2.4 | <i>Organisations- und Personalentwicklung im Kontext des Change</i> | 71 |
| 5.2.5 | <i>Digitalisierung an Hochschulen</i> | 72 |
| 6 | ZWISCHENFAZIT ZUM THEORETISCHEN TEIL UND POSITIONIERUNG | 74 |
| 7 | METHODISCHE VORGEHENSWEISE | 76 |
| 7.1 | KRITERIEN ZUR EVALUATION – AUSWAHL DER ZIELGRUPPE | 76 |
| 7.2 | UNTERSUCHUNGSMETHODE | 76 |
| 7.2.1 | <i>Entscheidung für die quantitative Erhebungsmethode (Onlinebefragung)</i> | 76 |
| 7.2.2 | <i>Fragebogenerstellung</i> | 78 |
| 7.2.3 | <i>Durchführung der Befragung</i> | 82 |
| 8 | ERGEBNISSE | 83 |
| 8.1 | FELDBERICHT | 83 |
| 8.1.1 | <i>Grundgesamtheit/Rücklaufquote/Sample</i> | 83 |
| 8.1.2 | <i>Qualität der Umfrage</i> | 83 |
| 8.1.3 | <i>Demografische Daten / Repräsentativität</i> | 84 |
| 8.2 | LESART DER ERGEBNISSE / EINGESetzte (MESS-)INSTRUMENTE | 85 |
| 8.3 | ABSCHNITT 1: <i>NEW WORK</i> | 87 |
| 8.3.1 | <i>New Work – Relevanz [1]</i> | 87 |
| 8.3.2 | <i>New Work-Aspekte – Umsetzungsstand [2]</i> | 90 |
| 8.3.3 | <i>New Work-Aspekte – Spannungsfelder [3] und [4]</i> | 93 |
| 8.4 | ABSCHNITT 2: (AUS-)WIRKUNGEN DER CORONA-PANDEMIE | 102 |
| 8.4.1 | <i>Erfahrungen [5] – [8]</i> | 102 |
| 8.4.2 | <i>Learnings [9] – [12]</i> | 110 |
| 8.5 | ABSCHNITT 3: ÖRTLICHE -UND ZEITLICHE FLEXIBILISIERUNG – ARBEITSFORMEN | 117 |
| 8.5.1 | <i>Angebot und Nutzung ortsflexibler Arbeitsformen [13] – [16]</i> | 117 |
| 8.5.2 | <i>Bewilligungs- und Regelungspraxis [17] – [22]</i> | 134 |
| 8.6 | ABSCHNITT 4: HYBRIDES ARBEITEN | 142 |
| 8.6.1 | <i>Zukunftsansicht Hybrides Arbeiten [23]</i> | 142 |
| 8.6.2 | <i>Hybride Arbeitsplatzmodelle aktuell und perspektivisch [27]</i> | 143 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 8.6.3 | <i>Treiber (Gründe) [24]</i> | 150 |
| 8.6.4 | <i>Erfolgsfaktoren für eine hybride Zusammenarbeit [25]</i> | 156 |
| 8.6.5 | <i>Herausforderungen bei der Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle [26]</i> | 156 |
| 8.6.6 | <i>Treibende Akteure [28]</i> | 161 |
| 8.6.7 | <i>Zusatzfrage Abschnitt 4 (offen) – Positive Erfolgsgeschichten [29]</i> | 164 |
| 9 | DISKUSSION | 165 |
| 9.1 | INTERPRETATION ENTLANG DER FORSCHUNGSFRAGEN..... | 165 |
| 9.1.1 | <i>Places und Tools</i> | 165 |
| 9.1.2 | <i>People</i> | 174 |
| 9.1.3 | <i>People – Places – Tools als strategische Schnittmenge</i> | 183 |
| 9.2 | PRÜFUNG DER ARBEITSHYPOTHESEN | 188 |
| 9.3 | KRITISCHE REFLEXION: GRENZEN DES ANALYSERAHMENS UND DER ERGEBNISINTERPRETATION | 192 |
| 10 | FAZIT | 194 |
| 11 | LITERATURVERZEICHNIS | 198 |
| 12 | GLOSSAR | 214 |
| 13 | ANHÄNGE | 215 |
| 13.1 | UMFRAGEN / FRAGENPOOL FÜR DEN PRAKTISCHEN TEIL..... | 216 |
| 13.2 | FRAGENKONSTRUKT | 218 |
| 13.3 | TEXT EINLADUNGS-E-MAIL (29.05.2023) | 220 |
| 13.4 | TEXT ERINNERUNGS-EMAIL (21.06.2023) | 222 |
| 13.5 | FRAGEBOGEN..... | 223 |
| 13.6 | ÜBERBLICK VERWENDETE SKALEN | 232 |
| 13.7 | AUSWERTUNG DEMOGRAFISCHE DATEN..... | 233 |
| 13.8 | PRÜFUNG REPRÄSENTATIVITÄT..... | 234 |
| 13.9 | VERGLEICHE REGELPRAXIS MIT CHE | 236 |
| 13.10 | AUSWERTUNG - HÄUFIGKEIT SIGNIFIKANTER UNTERSCHIEDE | 238 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| <i>Abbildung 1 Thematischer Aufbau der Arbeit (Quelle: Eigene Darstellung)</i> | 11 |
| <i>Abbildung 2 Zusammenhänge der Veränderten Arbeitswelt und New Work als Ansatz zur Ausgestaltung (Quelle: Eigene Darstellung in Anl. an Lippold 2019, S. 17)</i> | 16 |
| <i>Abbildung 3 New Work-PPT-Dimensionen-Modell (Quelle: Eigene Darstellung in Anl. an Hackl et al. 2017, Kraft und Peter 2019; Kohl et al. 2022)</i> | 23 |
| <i>Abbildung 4 Gedankenmodell Hybride Arbeit (Quelle: Eigene Darstellung in Anl. an Braun 2022; Kreuzer et al. 2022; Werkmann-Karcher und Zbinden 2021)</i> | 49 |
| <i>Abbildung 5 Merkmale von Präsenz-, virtuellen und hybriden Teams (Quelle: Eigene Darstellung in Anl. an Winkler et al. 2022, S. 6, hier in Anl. an Afflerbach 2020, S. 16)</i> | 52 |
| <i>Abbildung 6 Voraussetzungen der mobilen Arbeit (Quelle: Rump 2021, S. 8)</i> | 65 |
| <i>Abbildung 7 Hybrides Arbeiten im New Work-Dimensionsraum als Untersuchungsrahmen (Quelle: Eigene Darstellung in Anl. an Hackl et al. 2017; Braun 2022)</i> | 79 |
| <i>Abbildung 8 Relevanz von New Work an den Hochschulen [1] (1)</i> | 87 |
| <i>Abbildung 9 Relevanz von New Work an den Hochschulen – nach Hochschul-Typen [1] (2)</i> | 88 |
| <i>Abbildung 10 Relevanz von New Work an den Hochschulen - nach Hochschul-Träger [1] (3)</i> | 89 |
| <i>Abbildung 11 Umsetzungsstand New Work-Aspekte an Hochschulen [2] (1)</i> | 90 |
| <i>Abbildung 12 Umsetzungsstand New Work-Aspekte an Hochschulen - nach Hochschul-Typen [2] (2)</i> | 91 |
| <i>Abbildung 13 Umsetzungsstand New Work-Aspekte an Hochschulen – nach Hochschul-Träger [2] (3)</i> | 92 |
| <i>Abbildung 14 Umsetzungsstand New Work-Aspekte an Hochschulen – nach Hochschul-Größe [2] (4)</i> | 93 |
| <i>Abbildung 15 Spannungsfelder bzgl. örtlicher und zeitlicher Flexibilisierung an Hochschulen [3] (1)</i> | 94 |
| <i>Abbildung 16 Spannungsfelder bzgl. örtlicher und zeitlicher Flexibilisierung an Hochschulen – nach Hochschul-Typen [3] (2)</i> | 95 |
| <i>Abbildung 17 Spannungsfelder bzgl. örtlicher und zeitlicher Flexibilisierung an Hochschulen – nach Hochschul-Träger [3] (3)</i> | 96 |
| <i>Abbildung 18 Spannungsfelder bzgl. örtlicher und zeitlicher Flexibilisierung an Hochschulen – nach Hochschul-Größe [3] (4)</i> | 97 |
| <i>Abbildung 19 Spannungsfelder bzgl. veränderter Führungsstrukturen an Hochschulen [4] (1)</i> | 98 |
| <i>Abbildung 20 Spannungsfelder bzgl. veränderter Führungsstrukturen an Hochschulen - nach Hochschul-Typen [4] (2)</i> | 99 |

| | |
|--|-----|
| <i>Abbildung 21 Spannungsfelder bzgl. veränderter Führungsstrukturen an Hochschulen - nach Hochschul-Träger [4] (3)</i> | 100 |
| <i>Abbildung 22 Spannungsfelder bzgl. veränderter Führungsstrukturen an Hochschulen - nach Hochschul-Größe [4] (4)</i> | 101 |
| <i>Abbildung 23 Corona-Pandemie – (Aus-)Wirkungen auf Führungskräfteeinstellung und Mitarbeitende an Hochschulen [5] (1)</i> | 102 |
| <i>Abbildung 24 Veränderte Führungsarbeit an Hochschulen [6]</i> | 105 |
| <i>Abbildung 25 Herausforderungen für Führungskräfte an Hochschulen während der Corona-Pandemie [7]</i> | 106 |
| <i>Abbildung 26 Veränderte Mitarbeiterbedürfnisse bzgl. örtlicher und zeitlicher Flexibilität an Hochschulen [8] (1)</i> | 107 |
| <i>Abbildung 27 Veränderte Mitarbeiterbedürfnisse bzgl. örtlicher und zeitlicher Flexibilität an Hochschulen – nach Hochschul-Typen [8] (2)</i> | 108 |
| <i>Abbildung 28 Veränderte Mitarbeiterbedürfnisse bzgl. örtlicher und zeitlicher Flexibilität an Hochschulen – nach Hochschul-Träger [8] (3)</i> | 109 |
| <i>Abbildung 29 Wichtigkeit/Umsetzungsstand ausgewählter rahmender Faktoren für die Führungsarbeit an Hochschulen [9]</i> | 110 |
| <i>Abbildung 30 Hochschulkultur im New Normal - Anforderungen [10] (1)</i> | 111 |
| <i>Abbildung 31 Hochschulkultur im New Normal - Anforderungen - nach Hochschul-Typen [10] (2)</i> | 113 |
| <i>Abbildung 32 Hochschulkultur im New Normal – Anforderungen - nach Hochschul-Träger [10] (3)</i> | 114 |
| <i>Abbildung 33 Erforderliche Kompetenzen für Führungskräfte im New Normal an Hochschulen [11]</i> | 115 |
| <i>Abbildung 34 Wohlwollen der Hochschulen gegenüber dem Konzept orts- und zeitflexiblen Arbeitens [13] (1)</i> | 117 |
| <i>Abbildung 35 Wohlwollen der Hochschulen gegenüber dem Konzept orts- und zeitflexiblen Arbeitens – nach Hochschul-Träger [13] (2)</i> | 118 |
| <i>Abbildung 36 Maximal-Arbeitszeitrahmen für das Arbeiten außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule [14] (1)</i> | 119 |
| <i>Abbildung 37 Maximal-Arbeitszeitrahmen für das Arbeiten außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule [14] (2)</i> | 121 |
| <i>Abbildung 38 Maximal-Arbeitszeitrahmen für das Arbeiten außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule - nach Hochschul-Typen [14] (3)</i> | 121 |
| <i>Abbildung 39 Maximal-Arbeitszeitrahmen für das Arbeiten außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule - nach Hochschul-Träger [14] (4)</i> | 122 |

| | |
|--|------------|
| <i>Abbildung 40 Maximal-Arbeitszeiträumen für das Arbeiten außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule - nach Hochschul-Größe [14] (5)</i> | <i>124</i> |
| <i>Abbildung 41 Arbeiten außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule: Gängige Praxis bei Mitarbeitenden [15] (1)</i> | <i>125</i> |
| <i>Abbildung 42 Arbeiten außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule: Gängige Praxis bei Mitarbeitenden - nach Hochschul-Träger [15] (2).....</i> | <i>126</i> |
| <i>Abbildung 43 Arbeiten außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule: Gängige Praxis bei Mitarbeitenden - nach Hochschul-Größe [15] (3)</i> | <i>128</i> |
| <i>Abbildung 44 Anteil der Mitarbeitenden an Hochschulen, die das Angebot zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten in Anspruch nehmen [16] (1)</i> | <i>129</i> |
| <i>Abbildung 45 Anteil der Mitarbeitenden an Hochschulen, die das Angebot zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten in Anspruch nehmen - nach Hochschul-Typen [16] (2).....</i> | <i>130</i> |
| <i>Abbildung 46 Anteil der Mitarbeitenden an Hochschulen, die das Angebot zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten in Anspruch nehmen - nach Hochschul-Träger [16] (3)</i> | <i>131</i> |
| <i>Abbildung 47 Anteil der Mitarbeitenden an Hochschulen, die das Angebot zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten in Anspruch nehmen - nach Hochschul-Größe [16] (4)</i> | <i>132</i> |
| <i>Abbildung 48 Vergleich von Maximal-Arbeitszeiträumen und gängiger Praxis [14] vs. [16].</i> | <i>133</i> |
| <i>Abbildung 49 Aktuelle Bewilligungspraxis bzgl. orts- und zeitflexiblen Arbeitens an Hochschulen [17].....</i> | <i>134</i> |
| <i>Abbildung 50 Festgelegte Regelungen für das orts- und zeitflexible Arbeiten an Hochschulen [18].....</i> | <i>135</i> |
| <i>Abbildung 51 Verschiedene Arbeitsformen im Rahmen von Dienstvereinbarungen an Hochschulen [19].....</i> | <i>136</i> |
| <i>Abbildung 52 Maximal-Arbeitszeiträumen für das Arbeiten außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule im Rahmen von Dienstvereinbarungen [20]</i> | <i>137</i> |
| <i>Abbildung 53 Stellung oder Bezuschussung von Ausstattung für orts- und zeitflexibles Arbeiten an Hochschulen [21] (1)</i> | <i>138</i> |
| <i>Abbildung 54 Stellung oder Bezuschussung von Ausstattung für orts- und zeitflexibles Arbeiten an Hochschulen - nach Hochschul-Typen [21] (2)</i> | <i>139</i> |
| <i>Abbildung 55 Stellung oder Bezuschussung von Ausstattung für orts- und zeitflexibles Arbeiten an Hochschulen - nach Hochschul-Träger [21] (3).....</i> | <i>140</i> |
| <i>Abbildung 56 Hybrides Arbeiten - Zukunftskonzept im Kontext örtlicher und zeitlicher Flexibilisierung an Hochschulen [23]</i> | <i>142</i> |
| <i>Abbildung 57 Verschiedene Arbeitsplatzmodelle im Kontext hybrider Arbeit an den Hochschulen [27] (1)</i> | <i>143</i> |
| <i>Abbildung 58 Verschiedene Arbeitsplatzmodelle im Kontext hybrider Arbeit an den Hochschulen - nach Hochschul-Typen (aktuell/Status Quo) [27] (2)</i> | <i>144</i> |

| | |
|---|-----|
| <i>Abbildung 59</i> <i>Verschiedene Arbeitsplatzmodelle im Kontext hybrider Arbeit an den Hochschulen - nach Hochschul-Typen (perspektivisch/in 2028) [27] (3)</i> | 144 |
| <i>Abbildung 60</i> <i>Verschiedene Arbeitsplatzmodelle im Kontext hybrider Arbeit an den Hochschulen - nach Hochschul-Träger (aktuell/Status Quo) [27] (4)</i> | 146 |
| <i>Abbildung 61</i> <i>Verschiedene Arbeitsplatzmodelle im Kontext hybrider Arbeit an den Hochschulen - nach Hochschul-Träger (perspektivisch/in 2028) [27] (5)</i> | 147 |
| <i>Abbildung 62</i> <i>Verschiedene Arbeitsplatzmodelle im Kontext hybrider Arbeit an den Hochschulen - nach Hochschul-Größe (aktuell/Status Quo) [27] (6)</i> | 148 |
| <i>Abbildung 63</i> <i>Verschiedene Arbeitsplatzmodelle im Kontext hybrider Arbeit an den Hochschulen - nach Hochschul-Größe (perspektivisch/in 2028) [27] (7)</i> | 149 |
| <i>Abbildung 64</i> <i>Verschiedene Arbeitsplatzmodelle im Kontext hybrider Arbeit an den Hochschulen – nach Hochschul-Sitz, neue und alte Bundesländer (aktuell/Status Quo) [27] (8)</i> | 149 |
| <i>Abbildung 65</i> <i>Verschiedene Arbeitsplatzmodelle im Kontext hybrider Arbeit an den Hochschulen – nach Hochschul-Sitz, neue und alte Bundesländer (perspektivisch/in 2028) [27] (9)</i> | 150 |
| <i>Abbildung 66</i> <i>Treiber für die Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle an Hochschulen [24] (1)</i> | 151 |
| <i>Abbildung 67</i> <i>Treiber für die Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle an Hochschulen - nach Hochschul-Typen [24] (2)</i> | 152 |
| <i>Abbildung 68</i> <i>Treiber für die Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle an Hochschulen - nach Hochschul-Träger [24] (3)</i> | 153 |
| <i>Abbildung 69</i> <i>Treiber für die Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle an Hochschulen - nach Hochschul-Größe [24] (4)</i> | 154 |
| <i>Abbildung 70</i> <i>Treiber für die Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle an Hochschulen - nach Hochschul-Sitz, neue und alte Bundesländer [24] (5)</i> | 155 |
| <i>Abbildung 71</i> <i>Organisatorische und IT-bezogene Hemmnisse hybrider Arbeitsmodelle an Hochschulen [26] (1)</i> | 156 |
| <i>Abbildung 72</i> <i>Organisatorische und IT-bezogene Hemmnisse hybrider Arbeitsmodelle an Hochschulen – nach Hochschul-Typen [26] (2)</i> | 158 |
| <i>Abbildung 73</i> <i>Organisatorische und IT-bezogene Hemmnisse hybrider Arbeitsmodelle an Hochschulen – nach Hochschul-Träger [26] (3)</i> | 159 |
| <i>Abbildung 74</i> <i>Organisatorische und IT-bezogene Hemmnisse hybrider Arbeitsmodelle an Hochschulen – nach Hochschul-Größe [26] (4)</i> | 160 |
| <i>Abbildung 75</i> <i>Treibende Akteure hybrider Arbeitsmodelle an Hochschulen [28] (1)</i> | 161 |
| <i>Abbildung 76</i> <i>Treibende Akteure hybrider Arbeitsmodelle an Hochschulen - nach Hochschul-Typen [28] (2)</i> | 162 |

| | |
|---|-----|
| <i>Abbildung 77 Treibende Akteure hybrider Arbeitsmodelle an Hochschulen - nach Hochschul-Träger [28] (3)</i> | 163 |
| <i>Abbildung 78 Treibende Akteure hybrider Arbeitsmodelle an Hochschulen- nach Hochschul-Größe [28] (4)</i> | 164 |
| <i>Abbildung 79. Hybrides Arbeiten an deutschen Hochschulen - Kernergebnisse im Überblick</i> | 196 |
| <i>Abbildung 80. Onlinebefragung: Hochschul-Typen im Vergleich Gesamt vs. Umfragebeteiligung</i> | 234 |
| <i>Abbildung 81. Onlinebefragung: Hochschul-Träger im Vergleich Gesamt vs. Umfragebeteiligung</i> | 234 |
| <i>Abbildung 82. Onlinebefragung: Hochschulen je Bundesland im Vergleich Gesamt vs. Umfragebeteiligung</i> | 235 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|--|-----|
| <i>Tabelle 1 Zwölf Aspekte für eine New Work-Umsetzung (Quelle: Eigene Darstellung in Anl. an Hackl et al. 2017, S. 72)</i> | 19 |
| <i>Tabelle 2 Verschiedene Begriffsverständnisse von New Work im Überblick (Quelle: Eigene Darstellung)</i> | 20 |
| <i>Tabelle 3 Synopse Telearbeit und Mobile Arbeit (Quelle: Eigene Darstellung in Anl. an Wissenschaftliche Dienste des Dt. Bundestages 2017, S. 19-20)</i> | 41 |
| <i>Tabelle 4 Homeoffice - Vor- und Nachteile (Quelle: Eigene Darstellung in Anl. an Behr und Reichardt 2022, S. 42 – hier in Anl. an DAK Gesundheit, 20.04.2021: Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise – Update; Frett 2021, S. 54)</i> | 45 |
| <i>Tabelle 5 Vorteile und Herausforderungen virtueller Teams im Überblick (Quelle: Eigene Darstellung in Anl. an Kunze et al. 2021, S. 87-88)</i> | 51 |
| <i>Tabelle 6 Hybride Arbeitsmodelle mit Orts- und Zeitbezug (Quelle: Eigene Darstellung in Anl. an Winkler et al. 2022; Lehr 2021)</i> | 53 |
| <i>Tabelle 7 Kriterien für Präsenztreffen bzw. virtuelle Treffen (Quelle: Appelfeller und Feldmann 2023, S. 90)</i> | 54 |
| <i>Tabelle 8 Räumliche Ausgestaltungsmöglichkeiten im Überblick (Quelle: Eigene Darstellung in Anl. an Britz-Averkamp und Eich-Fangmeier 2020, S. 78 - gekürzt)</i> | 58 |
| <i>Tabelle 9 Anforderungen an Teammitglieder und Führungskompetenzen im hybriden Kontext (Quelle: Eigene Darstellung in Anl. an Winkler et. al. 2022)</i> | 62 |
| <i>Tabelle 10 Personalkategorien an deutschen Hochschulen (Quelle: Eigene Darstellung in Anl. an Pellert und Widmann 2008, S. 29)</i> | 71 |
| <i>Tabelle 11 Demografische Daten der befragten Hochschulen</i> | 84 |
| <i>Tabelle 12 Relevanz von New Work an den Hochschulen [1] (Stat.)</i> | 87 |
| <i>Tabelle 13 Umsetzungsstand New Work-Aspekte an Hochschulen [2] (Stat.)</i> | 90 |
| <i>Tabelle 14 Spannungsfelder bzgl. örtlicher und zeitlicher Flexibilisierung an Hochschulen [3] (Stat.)</i> | 94 |
| <i>Tabelle 15 Spannungsfelder bzgl. veränderter Führungsstrukturen an Hochschulen [4] (Stat.)</i> | 98 |
| <i>Tabelle 16 Corona-Pandemie – (Aus-)Wirkungen auf Führungskräfteeinstellung und Mitarbeitende an Hochschulen [5] (Stat.)</i> | 103 |
| <i>Tabelle 17 Corona-Pandemie - (Aus-)Wirkungen auf Führungskräfteeinstellung und Mitarbeitende an Hochschulen - nach Hochschul-Typen, -Träger, -Größe [5] (2)</i> | 104 |
| <i>Tabelle 18 Veränderte Führungsarbeit an Hochschulen [6] [Stat.]</i> | 105 |
| <i>Tabelle 19 Herausforderungen für Führungskräfte an Hochschulen während der Corona-Pandemie [7] (Stat.)</i> | 106 |

| | |
|--|-----|
| <i>Tabelle 20</i> <i>Veränderte Mitarbeiterbedürfnisse bzgl. Örtlicher und zeitlicher Flexibilität an Hochschulen [8] (Stat.)</i> | 107 |
| <i>Tabelle 21</i> <i>Wichtigkeit/Umsetzungsstand ausgewählter rahmender Faktoren für die Führungsarbeit an Hochschulen [9] (Stat.)</i> | 110 |
| <i>Tabelle 22</i> <i>Hochschulkultur im New Normal - Anforderungen [10] (Stat.)</i> | 112 |
| <i>Tabelle 23</i> <i>Erforderliche Kompetenzen für Führungskräfte im New Normal an Hochschulen [11] (Stat.)</i> | 115 |
| <i>Tabelle 24</i> <i>(Aus-)Wirkungen der Corona-Pandemie - Erfahrungen und Learnings – Ergänzungen [12]</i> | 116 |
| <i>Tabelle 26</i> <i>Wohlfühlen der Hochschulen gegenüber dem Konzept orts- und zeitflexiblen Arbeitens [13] (Stat.)</i> | 118 |
| <i>Tabelle 27</i> <i>Maximal-Arbeitszeitrahmen für das Arbeiten außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule [14] (Stat.)</i> | 120 |
| <i>Tabelle 28</i> <i>Arbeiten außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule: Gängige Praxis bei Mitarbeitenden [15] (Stat.)</i> | 125 |
| <i>Tabelle 29</i> <i>Anteil der Mitarbeitenden an Hochschulen, die das Angebot zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten in Anspruch nehmen [16] (Stat.)</i> | 129 |
| <i>Tabelle 30</i> <i>Unterschiede zwischen den Personalgruppen bei Items für orts- und zeitflexibles Arbeiten (Abschnitt 3)</i> | 133 |
| <i>Tabelle 31</i> <i>Maximal-Arbeitszeitrahmen für das Arbeiten außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule im Rahmen von Dienstvereinbarungen [20] (Stat.)</i> | 137 |
| <i>Tabelle 32</i> <i>Ergänzende Angaben zur Bewilligungs- und Regelungspraxis bzgl. orts- und zeitflexiblen Arbeitens an den Hochschulen [22]</i> | 140 |
| <i>Tabelle 33</i> <i>Treiber für die Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle an Hochschulen [24] (Stat.)</i> | 151 |
| <i>Tabelle 34</i> <i>Größte Erfolgsfaktoren für eine hybride Zusammenarbeit an Hochschulen [25]</i> | 156 |
| <i>Tabelle 35</i> <i>Weitere organisatorische und IT-bezogene Hemmnisse hybrider Arbeitsmodelle an Hochschulen [26] (2)</i> | 157 |
| <i>Tabelle 36</i> <i>Positive Erfolgsgeschichten zur hybriden Arbeit [29]</i> | 164 |
| <i>Tabelle 37</i> <i>Fragebogenerstellung im Überblick (Herkunft der Fragen/Zuordnung Fragenkonstrukt Leitfragen, PPT-Dimensionen/Übernahme Unipark und Excel)</i> | 218 |
| <i>Tabelle 38.</i> <i>Übersicht Skalen (Dummies)</i> | 232 |
| <i>Tabelle 39.</i> <i>Demografische Daten der befragten Hochschulen (n und %)</i> | 233 |
| <i>Tabelle 40.</i> <i>Bewilligungspraxis zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten im Vergleich CHE-Studie vs. Umfrage</i> | 236 |
| <i>Tabelle 41.</i> <i>Regelungspraxis zur orts- und zeitflexiblen Arbeit im Vergleich CHE-Studie vs. Umfrage</i> | 237 |

*Tabelle 42 Häufigkeit signifikanter Unterschiede – Differenzierte Auswertung nach Hochschul-
Merkmalen*238

Abkürzungsverzeichnis

ArbSchG Arbeitsschutzgesetz
ArbStättV Arbeitsstättenverordnung
ArbZG Arbeitszeitgesetz
BAuA Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
BDSG Bundesdatenschutzgesetz
BGB Bürgerliches Gesetzbuch
BIP Bochumer Inventur zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung
BMAS Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BSI Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik
bspw. beispielsweise
bzw. beziehungsweise
ca. zirka
d.h. das heißt
DGB Deutscher Gewerkschaftsbund
DGUV Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung
DSGVO Datenschutz-Grundverordnung
ebd. ebenda
et al. und andere
EuGH Europäischer Gerichtshof
Fraunhofer IAO Fraunhofer Institut für Arbeitswissenschaften und Organisation
GewO Gewerbeordnung, Gewerbeordnung
GG Grundgesetz
HSRW Hochschule Rhein-Waal
HVP Hauptamtlichen Vizepräsidenten
I.M.U. Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung
IAP IAP Institut für Angewandte Psychologie
IDC IDC Central Europe GmbH
ifaa-Institut ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.
KMU Klein- und mittelständische Unternehmen
MAG Mobile Arbeit Gesetz
MW Mittelwert
NWB New Work-Barometer
o.J. ohne Datumsangabe der Quelle
TAB Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag
u.a. unter anderem
vgl. vergleiche
WD Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages
WSI Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut
ZHAW ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
zit. zitiert

Zusammenfassung

In der sich wandelnden Arbeitswelt der Zukunft gewinnen hybride Arbeitsmodelle, die eine flexible Kombination von traditioneller Büroarbeit und Homeoffice ermöglichen, zunehmend an Bedeutung. Untersuchungen haben gezeigt, dass sich die Bedürfnisse und Präferenzen von Beschäftigten während der Corona-Pandemie deutlich verändert haben. Viele Mitarbeitende bevorzugen nach der Pandemie einen hybriden Arbeitsansatz, der es ihnen ermöglicht, statt der bisherigen Arbeit im Büro nun flexibel von verschiedenen Orten und zu unterschiedlichen Zeiten zu arbeiten. Diese Entwicklung zeigt sich auch an deutschen Hochschulen, wo sich die Arbeitsweise in Reaktion auf die Veränderungen der letzten Jahre transformiert.

Diese Masterarbeit erforscht die Umsetzung und Auswirkungen hybrider Arbeitsmodelle an deutschen Hochschulen. Eine umfangreiche Onlineumfrage unter Universitätskanzlern¹ und Hauptamtlichen Vizepräsidenten im Juni 2023 lieferte wichtige Erkenntnisse.

Die Ergebnisse zeigen, dass flexible Arbeitsbedingungen sowohl bei wissenschaftlichem Personal als auch in der Verwaltung, zugenommen haben. Es zeigt sich deutlich, dass hybrides Arbeiten an deutschen Hochschulen zum vorherrschenden Modell werden wird, wobei verschiedene Konzepte existieren.

Die Einführung hybrider Modelle bringt vielfältige Herausforderungen mit sich. Die hiermit angesprochene Themenpalette reicht dabei von Digitalisierung und Raumumgestaltung des Präsenzarbeitsortes bis hin zu Arbeitskultur und soziale Beziehungen. Die Hochschulen haben sich auf den Weg gemacht, um für sich eine passende Balance zwischen strukturierenden Rahmenbedingungen und Flexibilität zu erreichen.

Die umfassende Umsetzung hybrider Arbeit macht einen ganzheitlichen *New Work*-Ansatz empfehlenswert, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten in dieser Transformation berücksichtigt werden. Insgesamt wird hybrides Arbeiten zunehmend zur Normalität an deutschen Hochschulen, was zu einer flexibleren und vielfältigeren Arbeitsumgebung beiträgt.

¹ Für eine vereinfachte Lesbarkeit wird im Folgenden teilweise nur die männliche Form verwendet. Alle Positionsbezeichnungen gelten für alle Geschlechter gleichermaßen.

Abstract

In the changing world of work of the future, hybrid work models, which enable a flexible combination of traditional office work and working from home, are becoming increasingly important. Research has shown that the needs and preferences of employees have changed significantly during the Corona pandemic. Many employees prefer a hybrid work approach after the pandemic, which allows them to work flexibly from different locations and at different times instead of the previous work in the office. This development is also evident at German universities, where the way of working is being transformed in response to the changes of recent years.

This master's thesis investigates the implementation and effects of hybrid work models at German universities. An extensive online survey of university chancellors and executive vice presidents in June 2023 provided important insights.

The results show that flexible working conditions, both for academic staff and in administration, have increased. It is clear that hybrid working will become the dominant model at German universities, with different concepts existing.

The introduction of hybrid models brings with it a variety of challenges. The range of topics addressed here ranges from digitalization and spatial redesign of the place of work to work culture and social relationships. The universities have set out to achieve a suitable balance between structuring framework conditions and flexibility.

The large-scale implementation of hybrid work makes a holistic New Work approach recommended to ensure that all stakeholders are included in this transformation. Overall, hybrid working is increasingly becoming the norm at German universities, contributing to a more flexible and diverse work environment.

1 Problemstellung/Einführung in das Thema

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

„Fest steht, dass es für jeden Einzelnen kein 'back to normal' geben wird. Das scheint nicht sinnvoll und auch nicht wünschenswert. Ein Paradigmenwechsel zeichnet sich für unsere neue Arbeitswelt ab, der sich nun zügig fortsetzen wird – und jeden von uns betrifft.“ (Gunkel 2021)

Vor dem Hintergrund, die soziale Distanzierung² zu gewährleisten und das Infektionsrisiko zu verringern, hat sich mit Ausbruch der Corona-Pandemie³ im Winter 2019/20 die Einführung bzw. die Nutzung von Homeoffice⁴ in deutschen Unternehmen und Organisationen deutlich erhöht und war damit in kürzester Zeit von einem „Nischenphänomen“ (Klein et al. 2015, S. 61, zit. nach Börner et al. 2017, S. 55) zu einem alltäglichen Arbeitsmodell für viele Menschen geworden. Einer repräsentativen Studie des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) und des Instituts für Mitbestimmung der Hans Böckler Stiftung (2023) zufolge arbeiteten bis Ende Juni 2020 etwa 16 Prozent der Beschäftigten zu großen Teilen oder ausschließlich von zu Hause aus; weitere 17 Prozent waren im Wechsel zwischen dem Büro und dem Homeoffice tätig. Dies markierte für den Untersuchungszeitraum – über den festgestellten Höchststand von 27 Prozent im April 2020 hinaus – einen signifikanten Anstieg der Homeoffice-Nutzung im Vergleich zu der Zeit vor der Corona-Pandemie, als lediglich 4 Prozent vorwiegend oder ausschließlich von zu Hause arbeiteten (ebd.). Daneben verdeutlicht eine Konjunkturumfrage des ifo Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München aus dem Frühjahr 2020, dass drei Viertel der deutschen Unternehmen während der Corona-Krise verstärkt Homeoffice anboten (Litsche et al. 2020, S. 59). Gemäß einer Studie von Bitkom Research aus dem November 2020 hatten 70 Prozent der befragten etwa 600 Unternehmen Homeoffice eingeführt oder dies geplant; zudem hatten 81 Prozent persönliche Treffen durch virtuelle Meetings ersetzt (Berg 2020, S. 9). Alipour et al. (2020a, S. 33, bezugnehmend auf Alipour, Fadinger und Schymik 2020) verweisen zudem darauf, dass

² Beschluss „Beschränkungen des öffentlichen Lebens zur Eindämmung der COVID19-Epidemie“ der Bundeskanzlerin und Regierungschefs der Länder vom 15. April 2020 wurden Unternehmen aufgefordert, „wo immer dies umsetzbar ist, Heimarbeit zu ermöglichen“ (Telefonschaltkonferenz der Bundeskanzlerin mit den Regierungschefinnen und Regierungschefs der Länder am 27. August 2020. (Bundesregierung 2020, S. 7).

³ Begriffliche Verwendung: Gemeint ist ein Zustand „nach der Corona-Pandemie“ und nicht „nach dem Corona-Virus“.

⁴ Bereits an dieser Stelle sei erwähnt, dass in gesichteter Literatur und Studien des Öfteren auf Widersprüche in Bezug auf eine klare (arbeitsrechtliche) Abgrenzung und Definitionen von Homeoffice und Mobiler Arbeit sowie Telearbeit als weitere orts- und zeitflexible Arbeitsformen hingewiesen wird (u. a. Ahlers et al. 2021, S. 3; Altun et al. 2019, S. 4; Kanzenbach 2020; Kunze et al., S. 22). Eine eindeutige Legaldefinition liegt (bislang) nur für den Begriff der Telearbeit mit der Einbettung in der Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) vor. Im Rahmen dieser Arbeit ist mit orts- und zeitflexiblem Arbeiten im Sinne eines übergreifenden Organisationsansatzes das Arbeiten außerhalb des Präsenzarbeitsortens mit oder ohne fest installiertem Heimarbeitsplatz gemeint und bezieht damit Arbeitsformen wie Homeoffice, Telearbeit und Mobile Arbeit ein. Eine begriffliche Auseinandersetzung zu diesen Arbeitsformen erfolgt in Kapitel 3.2.

Unternehmen sowohl die Arbeitszeiten im Homeoffice erhöhten als auch Mitarbeitende ohne vorherige Erfahrung im Homeoffice ermutigten, von zu Hause aus zu arbeiten.

Experten und Forschende gingen schon während der Pandemiezeit davon aus, dass das orts- und zeitflexible Arbeiten auch nach dessen Ende einen gewichtigeren Baustein in der Arbeitswelt darstellen würde (u. a. Alipour et al. 2020b, S. 35; Corona Datenplattform 2021, S. 16; Ernst 2020, S. 12; Krcmar und Wintermann 2022, S. 67). Diese Einschätzung bestätigt sich in jüngeren Untersuchungsergebnissen – nach Ende der Corona-Pandemie bleibt das Homeoffice als flexibles Arbeitsmodell etabliert. Gemäß einer Umfrage des Bitkom-Verbands (2022) gibt eine Mehrheit von 65 Prozent der Berufstätigen an, dass sie derzeit die Möglichkeit haben, mobil zu arbeiten, und von diesen nutzen drei Viertel diese Option (Berg 2022, S. 6). Unter jenen, die derzeit keine Möglichkeit zum mobilen Arbeiten haben, wünschen sich diese 95 Prozent zumindest teilweise⁵ (ebd., S. 8). Laut einer Meldung des Statista Research Department (2023b) hatten im August 2022 lediglich 29 Prozent der Befragten eine Anwesenheitspflicht im Büro als bindende Arbeitsregelung in ihrem Unternehmen. Aktuelle Befragungsergebnisse der Hans Böckler Stiftung (2023) zeigen, dass im Jahr 2023 drei Viertel der Beschäftigten, die während der Corona-Pandemie das Arbeiten von zu Hause aus kennengelernt haben, weiterhin zumindest teilweise im Homeoffice arbeiten.

Stützende Hinweise darauf, dass sich insbesondere hybride Arbeitsplatzmodelle – eine Verzahnung von Präsenzarbeit am Unternehmens-/Organisationsstandort und orts- und zeitflexibler Arbeit außerhalb – (weiter-)entwickeln werden, ergeben sich aus unternehmerischer Sicht bspw. aus den Ergebnissen der im letzten Jahr durchgeführten Marktbefragung der IDC⁶ Central Europe GmbH (IDC) (2022). Demnach planten mit 62 Prozent der befragten Unternehmen, und damit deutlich mehr als noch ein Jahr zuvor (2021 lag dieser Wert bei 36 Prozent), künftig einen Hybridansatz (ebd., S. 4). Die genaue Ausgestaltung könne dabei nach Unternehmen variieren – bspw. mit einer 50:50- oder 3:2-Aufteilung zwischen Büro und Remote – so die IDC weiter (ebd.). Unternehmen entschieden selbst, welches Modell am besten zu ihnen passe (ebd.). Eine Untersuchung von Kohl et al. (2022, hierzu und im Folgenden S. 1084-1086) zeigt darüber hinaus, dass alle hier befragten Unternehmen nach Ende der Corona-Pandemie hybrid arbeiten wollten und mit der Aushandlung von Richtlinien zur Regelung der hybriden Arbeit die Weichen für die Zeit nach

⁵ Antwortoptionen: Ja, ... ab und zu/einen Tag pro Woche/mehrere Tage pro Woche/vollständig.

⁶ Die IDC Central Europe GmbH ist nach eigenen Angaben der weltweit führende Anbieter von Marktinformationen, Beratungsdienstleistungen und Veranstaltungen auf dem Gebiet der Informationstechnologie und der Telekommunikation. IDC analysiert und prognostiziert technologische und branchenbezogene Trends und Potenziale und ermöglicht ihren Kunden so eine fundierte Planung ihrer Geschäftsstrategien sowie ihres IT-Einkaufs (IDC 2022, S. 15).

dem Ende der gesetzlichen Homeoffice-Pflicht⁷ neu gestellt haben. Nach einer bisherigen Verortung des hybriden Arbeitens vor allem im Kontext des mobilen Arbeitens wird der Schwerpunkt in Zukunft „auf [der] Zusammenarbeit von Menschen aus den Büros und Homeoffices“ (ebd., S. 1085) liegen. Die Studie zeigt dazu, dass alle befragten Unternehmen während der Pandemie Schritte in der veränderten Arbeitswelt gegangen, dabei jedoch unterschiedlich weit sind. Diese veränderten Umstände finden ihren Widerhall auf der Beschäftigtenseite: Nach einer Meldung des Statista Research Department (2023a) zur weltweiten Entwicklung von Remote- und hybrider Arbeit zufolge planten in 2022 zudem die „meisten“ Mitarbeitenden, zwei bis drei Tage pro Woche von zu Hause aus zu arbeiten, während lediglich acht Prozent einen Vollzeit-Remote-Arbeitsplan bevorzugten.

Die beschriebene allgemeine Entwicklung lässt sich auf die Hochschulwelt⁸ übertragen. Dabei ist zunächst festzuhalten, dass flexible Arbeitsmodelle vor allem unter den wissenschaftlichen Mitarbeitenden schon vor der Corona-Pandemie recht verbreitet waren. Eine Studie der CHE Consult aus dem Frühjahr 2020 zum Thema „Home-Office⁹ an deutschen Hochschulen“ bestätigt diese Feststellung (Klöver et al. 2020). Während das orts- und zeitflexible Arbeiten für 71 Prozent des wissenschaftlichen Personals bereits „gängige Praxis“ war, galt dieses lediglich für 29 Prozent des Personals in Technik und Verwaltung (ebd., S. 13)¹⁰. Weiterhin wurde jedoch herausgearbeitet, dass die Mehrheit der befragten Hochschulen (54 Prozent, N = 65) einen Ausbau ihres Angebotes plante (ebd., S. 30). An anderen Stellen sind ebenfalls Ausbautendenzen erkennbar. Die Ergebnisse einer Umfrage unter den Beschäftigten in Verwaltung und Technik zum Homeoffice während der Corona-Pandemie an der Universität Potsdam weisen auf eine differenziert geplante Erweiterung der Möglichkeiten zum Homeoffice insbesondere im Hinblick auf die Homeoffice-Eignung der Arbeitsplätze hin (Schinköth und Gerlof 2020). Daneben sind Allmendinger und Mann (2021) angesichts zunehmender Homeoffice-Angebote auf die Organisationsnotwendigkeit insbesondere von Interaktionen in Betreuungsverhältnissen, Teams und auch zwischen Institutionen und Disziplinen für Wissenschaftler eingegangen.

Mittlerweile wird die Corona-Pandemie als „Booster für neue Arbeitsformen“ (Ziegele 2022, S. 14) erkannt. Nach fortgesetzter Erfahrungsdauer arbeiten Hochschulen nun an klaren Vereinbarungen insbesondere in Form von (kollektiv geltenden) Dienstvereinbarungen (ebd.).

⁷ Die Homeoffice-Pflicht entfiel ab dem 20.03.2022, vgl. u. a. https://www.haufe.de/personal/arbeitsrecht/homeoffice-pflicht-arbeitgeber-muessen-homeoffice-anbieten_76_534798.html, zuletzt geprüft am 19.10.2023.

⁸ Hierunter werden verschiedene Hochschultypen bzw. -träger verstanden (siehe hierzu vertiefend Kapitel 5.2.2)

⁹ Der Begriff Homeoffice wurde in der CHE-Studie – anders als in der hier vorliegenden Arbeit – mit Bindestrich geschrieben. Zudem sei bereits an dieser Stelle auf ein differenziertes Begriffsverständnis zwischen dieser Studie und der hier vorliegenden Arbeit hingewiesen (siehe hierzu vertiefend Kapitel 3.2).

¹⁰ Vgl. hier auch die dortige Kategorisierung der Hochschultypen (Klöver et al. 2020, S. 10).

Dabei findet die Festlegung des prozentualen Arbeitsanteils, der in Form von Homeoffice / Mobiler Arbeit außerhalb des Arbeitsorts an der Hochschule stattfinden darf, bei diesen durchaus eine unterschiedliche Ausprägung – bspw. bis zu 30 oder 40 Prozent (ebd.).

An dieser Stelle lässt sich ein erstes Forschungsinteresse ableiten: Angesichts der in der genannten CHE-Studie ausgesprochenen Handlungsempfehlungen, wie bspw. zum Bürokratieabbau für mehr Gleichbehandlung der verschiedenen Personalgruppen (Personal in Technik und Verwaltung und wissenschaftliches Personal) (Klöver et al. 2020, S. 31-34), erscheint eine Bestandsaufnahme des aktuellen Status quo von Homeoffice-Angeboten und hierzu bestehenden Dienstvereinbarungen an Hochschulen von grundsätzlicher Relevanz. Eine Studie aus dem April 2021 des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) und des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung stellt heraus, dass mobiles Arbeiten und Homeoffice für alle erfolgreich sein könne, wenn die richtigen Voraussetzungen geschaffen und in Betriebsvereinbarungen¹¹ festgehalten würden (Hans Böckler Stiftung 2023). Daneben macht u. a. Kanzenbach (2020, S. 23) in einem Beitrag im DGUV-Forum auf die Notwendigkeit klarer schriftlicher Vereinbarungen zwischen Arbeitgebern und Beschäftigten insbesondere angesichts nicht erschöpfend bestehender gesetzlicher Regelungen für die Arbeitsform Homeoffice aufmerksam.

Um die Chancen flexibler Arbeitsarrangements für Organisationen zu nutzen, ist ein tiefes Verständnis der damit verbundenen möglichen Vorteile im Kontext der sich verändernden Arbeitspraktiken erforderlich. So hebt bspw. Kubicek (2020, S. 25-27) für den Hochschulkontext drei Hauptbereiche hervor: logistische Vorteile wie bspw. die Reduktion der Kosten für Büroräumlichkeiten, Vorteile bei der Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitenden sowie Produktivitätsvorteile. Für Zacher (2023) gehören in einer etwas anderen Aufschlüsselung eine gesteigerte Effizienz durch den Einsatz digitaler Werkzeuge, eine sozialere Arbeitsumgebung durch die Möglichkeit der Teilhabe (an Meetings etc.) von Personen, die nicht vor Ort sein können, und ein Beitrag zum Umweltschutz durch die Reduzierung von Pendelwegen zu den Vorteilen hybrider Arbeitsmodelle im wissenschaftlichen Kontext.

Der exemplarische Vergleich zweier herangezogener Dienstvereinbarungen – eine aus der Zeit vor der Corona-Pandemie und eine weitere, die während der Pandemie erstellt worden war – verdeutlicht in konkreter Weise, dass hierbei unterschiedliche Zielsetzungen von Hochschulen verfolgt wurden und werden. So sieht bspw. die Dienstvereinbarung der Hochschule Bochum aus 2016 gemäß §1 die Tätigkeit in der Arbeitsform Homeoffice nicht auf Dauer und nur in Absprache zwischen Antragsteller und Vorgesetztem vor. Diese stellt „ein

¹¹ Zur weiteren Information vgl. online unter <https://www.betriebsrat.de/betriebsratslexikon/br/telearbeit-home-office>, zuletzt geprüft am 19.10.2023.

zeitgemäßes Instrument der Organisations- und Personalentwicklung, des Personalmanagements und der familiengerechten Hochschule“ dar, das „in Einzelfällen eine zeitliche Flexibilisierung des Arbeitsortes [ermöglicht]“ (Hochschule Bochum 2016, S. 1).

Laut § 1 der Dienstvereinbarung der Hochschule Mainz aus 2021 hingegen

soll [mit dieser] die Flexibilisierung des Arbeitsortes und die optimale Nutzung zeitlicher Ressourcen ermöglicht werden. Es sollen Arbeitsbedingungen etabliert werden, die sich positiv auf die Arbeit auswirken: u. a. sollen die allgemeine Arbeitszufriedenheit und -effizienz der Beschäftigten erhöht, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gefördert, Menschen mit Behinderung unterstützt, sowie ein Beitrag zum Umweltschutz geleistet werden. Die Etablierung mobiler Arbeitsformen leistet damit einen wichtigen Beitrag für eine hohe Attraktivität der Hochschule Mainz als Arbeitgeberin und ermöglicht eine Flexibilisierung der Nutzung vorhandener Büroarbeitsplätze. (Hochschule Mainz 2021, S. 3)

Zudem wird schon an diesen Beispielen erkennbar, dass es über formal-rechtliche Aspekte hinaus deutlich weiterreichende Belange bei der Ausgestaltung flexibler Arbeitsmodelle zu berücksichtigen gilt. Die Palette erforderlicher Rahmenbedingungen ist insgesamt groß und bezieht Aspekte wie Arbeits- und Gesundheitsschutz, Datensicherheit¹², technische Infrastrukturen und Arbeitsorganisation und -umgebung ein (Altun et al. 2019, S. 5; Döring et al. 2022, S. 34). Mit der Frage, wie die Arbeit zukünftig gestaltet werden kann, gewinnt zudem die Gestaltung moderner Büros an Bedeutung (Rump und Eilers 2022b). Es stellt sich die Frage, wie die Arbeitsplatzmodelle der Zukunft aussehen sollen und welche Funktionen sie erfüllen müssen. Neue Arbeitskonzepte und -umgebungen sind laut Wertz (2022a) auch an Hochschulen ein wichtiges Thema von strategischer Tragweite. Für die Autorin bilden „Zusammenkunft und persönliche[r] Austausch“, „Kreativität und Impulse“, „Teamwork“, „Identifikation“ und „Flexibilität“ Einflussfaktoren für Raumstrukturen an Hochschulen (Wertz 2022b, S. 12).

Neue Herausforderungen im hybriden Arbeitskontext zwischen „Homeoffice und Hochschule“ sieht Zacher (2023) insbesondere in der Zusammenarbeit. Mitarbeitende müssten ihr Selbstmanagement verbessern, während Teams auf geeigneten Kommunikationskanälen effektiv zusammenarbeiten sollten. Führungskräfte in der Wissenschaft stünden vor paradoxen Anforderungen und müssten im Spannungsfeld von zunehmender Autonomiegewährung einerseits und Kontrollerhalt andererseits flexibel führen. Der Kulturwandel zur hybriden Arbeitswelt erfordere Investitionen in Technologie und Personal. Die abschließende Erkenntnis des Autors zielt darauf, dass die Gestaltung der hybriden Arbeitswelt das aktive Engagement aller Beteiligten erfordert, um eine gerechte und effektive Arbeitsumgebung zu schaffen. (Zacher 2023)

¹² „Sicherheit“ hat zwei Perspektiven (Zink 2019, S. 30-31) „Betriebssicherheit“, um Gefährdungen für Menschen und Umgebung durch technische Systeme zu vermeiden, und „Informationssicherheit“, um das System vor Missbrauch und unbefugtem Zugriff zu schützen. Beide Aspekte sind im digitalen Zeitalter relevant und deutlich voneinander abzugrenzen.

Mit zunehmender Flexibilisierung der Arbeit und der Möglichkeit des mobilen Arbeitens besteht zudem die Besorgnis über einen möglichen Verlust von Unternehmens- bzw. Organisationskultur, insbesondere dann, wenn vor der Pandemie stark auf Präsenzarbeit gesetzt worden war. Die Büroumgebung ist erlebbar und trägt zur Identifikation und Bindung bei. (Kohl et al. 2022, S. 1076). Die digitale Transformation ist dabei nicht nur ein technologischer Wandel, sondern er findet auch auf der kulturellen Ebene statt (Rump und Eilers 2022c, S. 2; Kohl et al. 2022, hierzu und im Folgenden S. 1077). So erscheinen Überlegungen erforderlich, welche kulturellen Anforderungen bestehen und wie diese durch entsprechende Technologien unterstützt werden können (ebd.). Die konkreten Auswirkungen der Veränderungen sind stark von der jeweiligen Situation und Umsetzung abhängig, und es müssen auch im Hochschulkontext geeignete Rahmenbedingungen geschaffen und zahlreiche Aspekte berücksichtigt werden (Hardwig und Boos 2022).

Im Kontext des steigenden Bedarfs an Digitalisierung und der Herausforderung, Mitarbeitenden die flexible Arbeit von zu Hause aus zu ermöglichen, hat im Zuge der Corona-Pandemie die Diskussion über neue hybride Arbeitsmodelle als „Neue Normalität“ und Lösungsansätze für die bestehenden Herausforderungen erheblich zugenommen (Rump 2021). Die *New Work*¹³-Bewegung konzentriert sich nicht nur auf die Frage nach dem Sinn der Arbeit, sondern liefert auch praktische Ansätze dazu, wie mobile und flexible Arbeit umgesetzt werden kann, wie zukünftige Arbeitsprozesse gestaltet werden können und wie Führungskonzepte angepasst werden müssen. (u. a. Hackl et al. 2017; Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO (Fraunhofer IAO) 2021; Rump und Eilers 2022a). Die Wichtigkeit von *New Work* hat durch die Corona-Pandemie in Unternehmen und Organisationen zugenommen (Schermyly und Meifert 2022).

Auch im Hochschulkontext nimmt die Auseinandersetzung mit der Thematik Raum ein: So fand noch knapp vor der Corona-Pandemie Ende Februar 2020 auf der Tagung des Netzwerks Wissenschaftsmanagement¹⁴ eine Podiumsdiskussion hierzu statt (Mut zur Veränderung?! 2020). Ein Praxisbeispiel bietet die Hochschule Rhein-Waal (HSRW). Dort wurde im September 2020 eine Arbeitsgruppe von dem Präsidium beauftragt, eine Strategie für die zukünftige Arbeitsweise, insbesondere im Kontext von *New Work*, zu erarbeiten (Tadsen und Wolfsdorf 2022, S. 128). Nicht zuletzt verweist Ziegele (2022) nach rund zwei Jahren im Pandemiemodus auf die Gestaltungspotenziale für Hochschulen im *New Work*-Dimensionen-Raum.

¹³ Auf die Bedeutung des Begriffs *New Work* wird im Verlauf der Arbeit vertiefend in Kapitel 2.2 eingegangen.

¹⁴ Zur weiteren Information vgl. online unter <https://www.netzwerk-wissenschaftsmanagement.de/>, zuletzt geprüft am 19.10.2023.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Die Sichtung der Literatur und Studien bzw. Befragungen lassen den Schluss zu, dass das Forschungsgebiet Hybride Arbeit in der post-pandemischen Zeit insbesondere mit Fokus auf deutsche Hochschulen insgesamt noch eher weniger erkundet ist. So hat in den letzten Jahren und insbesondere im Kontext der Corona-Pandemie die Erforschung der Auswirkungen von orts- und zeitflexibler Arbeit vor allem unter den Begrifflichkeiten „Homeoffice“ und „Mobile Arbeit“ deutlich zugenommen. Dies hat dazu beigetragen, einen bisher wenig erforschten Bereich näher zu beleuchten. Die Untersuchungsfelder erstrecken sich dabei über unterschiedliche Themenbereiche bzw. Disziplinen wie Gesundheit, Soziologie, flexible Arbeitsmodelle, Digitalisierung oder auch Mobilität und Nachhaltigkeit und bezogen sich auf verschiedene Sektoren, bestimmte Aspekte bzw. Interessenlagen oder bestimmte Zeitpunkte (vgl. hierzu bspw. im Überblick Pfnür et al. 2021, S. 2-4). Bezogen auf die Arbeitswelt an Hochschulen sind der Verfasserin neben den bereits genannten Studien und Befragungen zumeist Literatur und Studien begegnet, die insbesondere auf die Kernaufgaben Studium, Lehre und Weiterbildung im Kontext der fortschreitenden Digitalisierung oder auf den Arbeitskontext mit einem forschungsbezogen engeren Untersuchungsfeld – so bspw. raumbezogen – fokussieren (u. a. Angenent et al. 2022; Bosse et al. 2022, Dittler und Kreidl 2021; Ninnemann und Blohn 2021; Wassmer 2022). Insgesamt bleibt festzuhalten, dass nach wie vor eine Vielzahl von Perspektiven zum Thema orts- und zeitflexibles Arbeiten bestehen und diese zu unterschiedlichen Schlussfolgerungen führen können.

Unter Berücksichtigung der aufgezeigten Problemstellung und Forschungslücke besteht das Gesamtziel dieser Arbeit darin, mit einer Bestandsaufnahme zu klären, inwieweit orts- und zeitflexibles Arbeiten insbesondere im Rahmen hybrider Arbeit an deutschen Hochschulen ermöglicht wird bzw. werden kann und Muster im Gesamtkontext *New Work* an Hochschulen summativ und bilanzierend zu beschreiben. Die konkrete Fragestellung (F) lautet in einem Vierklang dazu:

1. (a) Wie stellt sich das statistische Normal bzgl. Homeoffice an deutschen Hochschulen für das Personal in Technik und Verwaltung sowie für die wissenschaftlichen Mitarbeitenden in der postpandemischen Phase dar, und (b) mit welchen rahmenden Faktoren ist dieses verbunden?¹⁵

¹⁵ Da aus der bereits zitierten Studie der CHE Consult (2020) eine unterschiedliche Behandlung dieser Gruppen mit Bezug auf das Homeoffice abgelesen werden konnte, soll für eine weiterführende Betrachtung erkannter Phänomene in Teilen der Untersuchung eine Engerführung der Untersuchung auf das wissenschaftliche Personal und die Mitarbeitenden in Technik und Verwaltung erfolgen. Hauptamtlich angestellte oder verbeamtete Lehrende bleiben an dieser Stelle unberücksichtigt, da sich auf Grund der Art ihrer Tätigkeit völlig andere personalmanagementbezogene Rahmenbedingungen ergeben. Auf die Personalgruppen wird in Kapitel 5.2.3 eingegangen.

2. Inwieweit sind Ansätze einer (zukünftig stärkeren) An- bzw. Einbindung flexibilisierter Arbeitsformen am Präsenzarbeitsort im Sinne hybrider Arbeit erkennbar?
3. Inwieweit sind Aspekte zur Ausgestaltung des orts- und zeitflexiblen Arbeitens im Sinne des *New Work* Konzeptes, insbesondere in Bezug auf Zusammenarbeit, Führung und Arbeitskultur¹⁶, an deutschen Hochschulen wahrnehmbar?
4. Ist *New Work* als Ansatz bzw. Konzept zur Ausgestaltung einer veränderten Arbeitswelt von strategischer Relevanz für deutsche Hochschulen?

Die Resultate dieser Untersuchung sollen anderen Forschenden als Ausgangspunkt dienen, um das Konzept der hybriden Arbeit und ihre Erfolgsfaktoren im Hochschulkontext detaillierter zu erforschen. Darüber hinaus sollen sie Einblicke gewähren und Anregungen bieten, um die Ausgestaltung der Arbeitswelt an Hochschulen durch beteiligte Akteure wie bspw. im Personalmanagement und der Hochschulleitungen zu unterstützen und inspirieren. Es ist hierbei zu betonen, dass die individuellen Gegebenheiten und Charakteristika jeder Hochschule berücksichtigt werden müssen, um maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln. Daher ist es nicht das Ziel dieser Arbeit, konkrete Handlungsempfehlungen im Sinne einer Best Practice herauszuarbeiten.

1.3 Aufbau der Arbeit

Im nachfolgenden zweiten Kapitel wird im **Theorieteil** entlang einer einführenden Betrachtung einer sich im Zuge von Trends und Veränderungsprozessen verändernden Arbeitswelt (2.1), der Betrachtung verschiedener Begriffsverständnisse von *New Work* (2.2) mit kurzer Fokussierung des *New Work*-Framework als ganzheitlichen Gestaltungsansatz (2.2.1) ein Verständnis von *New Work* (2.2.2) für diese Arbeit entwickelt. Das dritte Kapitel widmet sich den orts- und zeitflexiblen Arbeitsformen Telearbeit, Mobile Arbeit und Homeoffice. Hierzu wird nach einer kurzen Einführung (3.1) eine begriffliche (3.2) sowie eine rechtliche (3.3) Einordnung vorgenommen. Ein Blick auf Pro- und Kontraaspekte von Homeoffice (3.4) bildet den Abschluss dieses Kapitels. Im vierten Kapitel erfolgt die theoretische Auseinandersetzung mit dem Schlüsselpunkt dieser Arbeit: der Hybriden Arbeit. Nach einer einführenden Betrachtung (4.1) und begrifflichen Einordnung (4.2) werden in den Folgekapiteln die Themen Zusammenarbeit im Team (4.3), technische Aspekte (4.4) sowie der Präsenzarbeitsort (4.5) behandelt. Hieran anschließend werden organisationskulturelle sowie führungsbezogene Aspekte betrachtet (4.6). Den Schlusspunkt setzt an dieser Stelle die übergeordnete Sicht auf den sich abzeichnenden Trend hin zum *New Normal*, in dem das hybride Arbeiten eine hervorgehobene Rolle spielt (4.7). In Kapitel 5 wird der organisationale Rahmen Hochschule aufgerissen und ein Blick auf Besonderheiten (5.1) und Wandlungsprozesse (5.2) geworfen.

¹⁶ In den nachfolgenden Textabschnitten wird mehrfach auf die Bedeutung der Arbeitskultur bzw. Unternehmenskultur im Kontext der sich verändernden Arbeitswelt eingegangen. Eine vertiefende Betrachtung erfolgt in Kapitel 4.6.

In diesem Kapitel findet auch die für den Untersuchungsteil erforderliche Einordnung der Hochschultypen (5.2.2) sowie Personalgruppen (5.2.3) ihren Raum. Zudem werden Aspekte der Organisations- und Personalentwicklung (5.2.4) und das Thema Digitalisierung aufgegriffen (5.2.5). Ein Zwischenfazit (6) mit Einnahme einer Position und der Formulierung entsprechender Arbeitshypothesen beendet den theoretischen Teil dieser Arbeit. In dem Verständnis einer jeweiligen Einbettung der Themenbereiche bildet die nachfolgende Abbildung die einzelnen Kapitel ab.

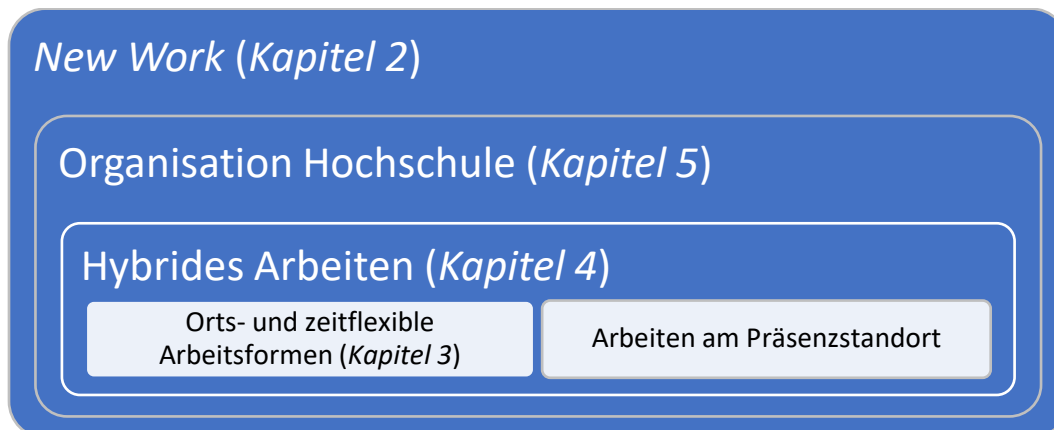


Abbildung 1 Thematischer Aufbau der Arbeit (Quelle: Eigene Darstellung)

Kapitel 7 bildet mit der Vorstellung der methodischen Vorgehensweise den Aufschlag des **empirischen Teils** dieser Arbeit. In Kapitel 8 werden die Ergebnisse der Befragung dargelegt. Kapitel 9 führt diese entlang der Forschungsfragen und aufgestellten Arbeitshypothesen zusammen, eine kritische Reflexion des Analyse- und Interpretationsrahmens schließt sich daran an. Im abschließenden Kapitel 10 wird das Schlussfazit dieser Arbeit gezogen.

Folgende thematische **Abgrenzungen** sollen eine gezielte und fokussierte Untersuchung der Ausgestaltung hybrider Arbeit an deutschen Hochschulen und der Rolle von *New Work* in diesem Kontext ermöglichen:

New Work zeichnet sich durch einen enormen Facettenreichtum und Kontextbezogenheit (Gräßler 2017, S. 56) aus, dessen Gesamtbetrachtung den Rahmen dieser Arbeit bei Weitem übersteigen würde. Insofern findet in dieser Arbeit ein genereller Überblick zum Thema *New Work* seinen Eingang, der sich weiter herunterbricht auf ausgewählte Kernthemen, die bei der Ausgestaltung hybrider Arbeit auch an Hochschulen relevant sind. Ergänzend bleibt dazu festzuhalten, dass im Rahmen dieser Arbeit mit Blick auf Thema, Zielsetzung und Befragung *New Work* mit Bezug auf das erwerbsorientierte Arbeiten gesehen wird. Damit bleibt sowohl die Perspektive der Hochschulbildung als auch der gesamtgesellschaftliche Betrachtungsraum, der sich durch das ursprüngliche Begriffsverständnis von Frithjof Bergmann auftut, in der theoretischen Auseinandersetzung unberücksichtigt. Im Rahmen dieser Arbeit sollen die Erfahrungen und Herausforderungen in der Zusammenarbeit und

Führung von Mitarbeitenden im Kontext von hybrider Arbeit aus Hochschulsicht betrachtet werden (F3). Jede Einzelfacette birgt wiederum eine unendliche Fülle von spezifischen Vertiefungsmöglichkeiten. Eine intensive Auseinandersetzung damit ist im Rahmen dieser Arbeit angesichts des Umfangs nicht möglich. Es bleibt daher an dieser Stelle ebenfalls bei einer generellen Betrachtung wesentlicher Aspekte.

Es ist festzuhalten, dass andere Aspekte im *New Work*-Kontext, die im weiter gefassten Sinne ebenfalls mit der hybriden Arbeitsform zusammenhängen, in dieser Studie nicht eingehend untersucht werden. So werden agile organisationsbezogene Themenstellungen wie „Holokratie“ oder Methoden wie bspw. „Scrum“ nicht weiterführend behandelt. Zudem sei darauf hingewiesen, dass die Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit zwar auf die strategische Bedeutung von *New Work* für Hochschulen eingeht, diese sich jedoch primär auf die aktuelle Situation und Ausgestaltung hybrider Arbeit konzentriert. Tiefergehende strategische Planungen und Reformentscheidungen von Hochschulen werden nicht im Detail erfasst. Daher wird über eine generelle Betrachtung von Change Management als erforderlichen Transformationsprozess (Hackl et al. 2017; Peter 2019) in einer veränderten Arbeitswelt hinaus eine vertiefende Betrachtung von Modellen und Konzepten im Rahmen dieser Arbeit nicht vorgenommen.

Abschließend ist festzustellen, dass mit jeder formulierten Fragestellung weitgedehnte Hintergründe in verschiedenen Disziplinen verbunden sind. So stellen bspw. rechtliche Fragestellungen im Rahmen orts- und zeitflexiblen Arbeitens, die Digitalisierung und Themenfelder, die die Individualebene in den Fokus rücken wie gesundheitliche Aspekte, jeweils breite Untersuchungsfelder dar, die weder in der Breite noch Tiefe behandelt werden können.¹⁷

¹⁷ Zur Einschätzung des vielschichtigen Gesamtkontextes sei beispielhaft auf die von Rump (2021) als 7 * 3er Regel zusammengestellten Aspekte einer „Neue[n] Normalität in der Arbeitswelt“ hingewiesen (siehe hierzu Kapitel 4.7).

2 *New Work*

2.1 Einführende Betrachtung: Arbeitswelt im Wandel

Die Arbeitswelt bzw. die Strukturen des Arbeitslebens erfahren permanente Veränderungen aufgrund verschiedener Herausforderungen. Im Zuge des digitalen Wandels, der auf Makroebene maßgeblich getrieben wird durch die internetgetriebene Digitalisierung (Hackl et al. 2017, S. 17-21, 27), wird das Arbeiten produktiver, vernetzter, digitaler und flexibler (Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2015, S. 35; 2017, S. 18-39).

Für die Begriffe „Digitalisierung“ und „Digitaler Wandel“ (auch „Digitale Transformation“) bestehen nach Harwardt (2019, S. 1, 10) keine allgemeingültigen Definitionen. Oftmals würden diese trotz unterschiedlicher Sachverhalte synonym verwendet (ebd., S. 10, bezugnehmend auf Schallmo und Rusnjak 2017, S. 3). Das BMAS (2015, S. 86) versteht unter dem Begriff des digitalen Wandels einen durch neue und immer breiter angelegte bzw. leistungsfähigere Informations- und Kommunikationstechnologien ausgelösten fortlaufenden und tiefgreifenden Veränderungsprozess von Wirtschaft und Gesellschaft. Der Begriff „Digitalisierung“ lässt sich dagegen skizzieren als Rückgang analoger Informations- und Datenaufbereitung zugunsten einer maschinellen, automatisierten Datenaufbereitung mittels Informations- und Kommunikationstechnik und den damit einhergehenden Möglichkeiten einer intensiveren Datennutzung, -speicherung und -weitergabe einschließlich Änderung von Geschäftsmodellen (u. a. Disselkamp und Heinemann 2018, S. 7-15; Hackl et al. 2017, S. 17; Mertens et al. 2017, S. 35-46). Auf der Makroebene betrachtet lässt sich die digitale Transformation anhand der vier Merkmale Unausweichlichkeit, Unumkehrbarkeit, zunehmend kürzere Innovationszyklen und Unsicherheit im Detail charakterisieren; sie stellt für das Unternehmens- bzw. Organisationsmanagement ein Dauerthema dar (Krcmar 2022, S. 21-23).

Neben der fortlaufenden Weiterentwicklung digitaler Technologien bilden der demographische Wandel, die Globalisierung und der gesellschaftliche Wertewandel weitere Faktoren, die die Arbeitswelt nachhaltig beeinflussen (u. a. BMAS 2015; 2016; 2017; Rump und Eilers 2017, S. 3-5; Zink und Bosse 2019, S. 35-46). Diese als Megatrends¹⁸ bezeichneten Veränderungen wirken langfristig und global und haben jeweils starke Auswirkungen (Redmann 2017, S. 19). Der technologische Fortschritt wirkt dabei zum einen jeweils verstärkend und nimmt zum anderen hinsichtlich deren Wechselwirkungen untereinander Einfluss (ebd., S. 20). Die Globalisierung, begünstigt durch das Internet, hat den Handlungsspielraum von Unternehmen und Beschäftigten erheblich erweitert (BMAS 2017, hierzu und im Folgenden S. 18). Gleichzeitig beeinflusst der demographische Wandel, welche Personen mit welchen

¹⁸ Die Bezeichnung „Megatrend“ wurde erstmals 1982 von John Naisbitt geprägt. Megatrends sind gekennzeichnet durch ihr erhebliches Potenzial für Veränderungen, das sich zunächst nur langsam manifestiert, aber über Jahrzehnte hinweg anhält. (Harwardt 2019, S. 6).

Fähigkeiten und Kompetenzen an der gesellschaftlichen Wertschöpfung beteiligt sind. Der gesellschaftliche Wertewandel verändert die Beziehungen zwischen Menschen und beeinflusst wiederum die Akzeptanz von Innovationen. (BMAS 2017, S. 18). Die voranschreitende Weiterentwicklung digitaler Technologien stellt für die unternehmerische Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit, Produktivität und Kosteneffizienz eine Schlüsselfunktion dar (Rump und Eilers 2017, S. 5-9). Der direkte Arbeitskontext ist heute zumeist digital durchdrungen (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) 2021, S. 128), und die digitale und mobile Kommunikation ermöglicht für die Beteiligten unabhängig von Zeit und Raum neue Formen der Zusammenarbeit, Koordination und Aufgabenbewältigung (Rump und Eilers 2017, S. 5).

Die Veränderungen der Arbeitswelt, die mit Blick auf „Nutzung und Aneignung von Digitalisierung“ (Lindner et al. 2018, S. 1065) mit dem digitalen Wandel einhergehen und unter dem Wortkonstrukt „Arbeit 4.0“ bzw. „Arbeiten 4.0“¹⁹ einen intensiven Diskurs erfahren, stellen für Unternehmen eine umfassende, herausfordernde Gestaltungsaufgabe dar (Disselkamp und Heinemann 2018, S. 1; Hackl et al. 2017, S. 1; Kaiser und Kozica 2021, S. 4-5). Bei der Arbeit 4.0 geht es insbesondere auch um Arbeitsformen und Arbeitsverhältnisse in der digitalisierten Wirtschaft (Zink 2019, S. 16) und somit um veränderte Arbeitsbedingungen und Arbeitsplätze „von morgen“ (Deutsche Telekom 2015).

Über die Beantwortung der Fragen, was technisch (noch) möglich und ökonomisch sinnvoll ist, hinausgehend rücken mit der Digitalisierung der Arbeit zunehmend soziale Aspekte in den Vordergrund (Disselkamp und Heinemann 2018, S. 1)²⁰. Diese bestehen – hinsichtlich bestehender ökonomischer, technischer und emotionaler Barrieren, die auf dem Weg der Digitalen Transformation zu überwinden sind – insbesondere bzgl. Führungs- und agiler bzw. projektorientierter Organisationsmodelle und damit geforderter Fach- und Sozialkompetenzen (ebd., S. 97-99, 129-133). Die Herausgeber des Buches „Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis“ Dahm und Thode (2020) stellen fest, dass es bei der Ausgestaltung der Arbeit nicht zuvorderst um das Thema Digitalisierung, sondern vielmehr um Erfolgsfaktoren wie „das richtige Mind- und Skillset“, „Leadership und Kultur“, „sinnvoll ausgefüllt[e Rollen]“

¹⁹ Die seit ca. 2010 stattfindende Digitalisierung von Produktion und Dienstleistungen wird als vierte industrielle Revolution („Industrie 4.0“) bezeichnet. Diese geht mit umfassenden Veränderungen für die Arbeitswelt einher, deren Diskurs und Forschungsbezug begrifflich eingeordnet unter „Arbeiten 4.0“ erfolgt (u. a. Hackl et al. 2017, S. 26-28; Gloger et al. 2017, S. 161-171). Der Ausdruck stellt für Lindner 2019, S. 22) einen „Oberbegriff für die Digitalisierung der Arbeitswelt“ dar, der „übergreifend [...] eine digitale, freiwillige Arbeit [darstellt], die dynamisch und kurzzyklischer ist“ (ebd., S. 23). Durch das BMAS wurden relevante Themenbereiche bzgl. der Digitalisierung der Arbeit im Rahmen des Untersuchungsprozesses „Arbeiten 4.0“ betrachtet und damit verbundene Chancen und Herausforderungen in einem Grünbuch (2015) sowie Weißbuch (2017) skizziert. Vgl. weiter auch online unter <https://www.wirtschaftsdienst.eu/inhalt/jahr/2017/heft/7/beitrag/arbeiten-40-folgen-der-digitalisierung-fuer-die-arbeitswelt.html>, zuletzt geprüft am 19.10.2023.

²⁰ Die Autoren verwenden hierzu den Begriff der „Digitalen und Sozialen Transformation“ (ebd., S. 1).

und angemessen agierende „Akteure“ sowie die Nutzung „innovative[r] Technologien und Tools“ geht (ebd., S. VI). Im Unternehmenskontext sind darüber hinaus die Veränderungen der allgemeinen Wertvorstellungen bzgl. der Einstellungen von Menschen zur Arbeit und hinsichtlich deren Umgang miteinander in der Arbeitswelt von Wichtigkeit (Lippold 2019, S. 61).

Einen Betrachtungsraum hierzu, der neben der Digitalisierung bzw. dem digitalen Wandel weitere Trends, wie u. a. auch den gesellschaftlichen Wertewandel, berücksichtigt und miteinander verbunden die Konsequenzen für die Arbeitswelt aufzeigt, bildet *New Work* (Deimling 2021, S. 41; Hackl et al. 2017; Hofmann et al. 2019; Felser 2017b). „New Work ist das Ergebnis des Arbeitens 4.0“ (Erpenbeck und Sauter 2021, S. 21).

Der Wunsch nach Selbstverwirklichung und Sinnhaftigkeit der Arbeit stellt eine treibende Ursache für *New Work* dar (Hackl et al. 2017, S. 40-43). Gemäß Wörwag und Cloots (2020, S. VI) stellt entsprechend der „Mensch“ als „Verursacher“ und gleichzeitig als „Betroffener“ den „wichtigste[n] Akteur“ in der *New Work* dar. Arbeiten in der veränderten Arbeitswelt macht den Mitarbeitenden zur zentralen Figur, insbesondere, da er als Experte seines Arbeitsbereichs gilt (Hess 2020, S. 13). Dies verlangt den Mitarbeitenden einerseits ein hohes Maß an Engagement und Reflexion ab, andererseits bedeutet das das „Ende des ‘Teile und herrsche‘-Führungsstils“ (ebd.). Laut Bauer und Hofmann (2018, hierzu und im Folgenden S. 12-15) stehen im Hinblick auf diesen „Faktor ‘Mensch‘“ (Hofmann 2018, S. V) mit der zunehmenden organisationalen Flexibilisierung und Agilisierung verdichtete Kommunikations- und Abstimmungsnotwendigkeiten und damit eine ausgeprägte Selbstverantwortlichkeit für den einzelnen Beschäftigten in Verbindung. Dies gilt auch im Hinblick auf die permanente eigene Weiterentwicklung von Kompetenzen. Angesichts einer abnehmenden Bedeutung von hierarchisch angelegten Weisungswegen werden andererseits die Aspekte Mitarbeiterorientierung, -motivation, -entwicklung und -einbindung als bedeutende Kernaufgaben für Führungskräfte betont. Zudem besteht für diese die Herausforderung, eine ausbalancierte, kommunikationsgeprägte Führungsbeziehung im Hinblick auf die jeweils gegenläufigen Aspekte Räumliche Nähe und Virtueller Interaktionsraum sowie Flexibilitätsgewährung und Fürsorgepflicht²¹ zu gestalten. (Bauer und Hofmann 2018, S. 12-15). Aufgrund des Bedeutungsverlustes typischer „Bindungsmittel“ wie Arbeitszeit und Ortspräsenz wird die Passung zwischen Mitarbeitenden und Unternehmenskultur wichtiger, um die Unternehmensziele zu erreichen, so Redmann (2017, S. 26). Es werde entscheidend sein, Mitarbeitende zu Engagement, Verantwortung und Veränderung trotz weniger Nähe zu Führungskräften, Teams oder Kollegen zu motivieren (ebd.).

²¹ Im Hinblick auf die „Vermeidung von Überlastung und ungesunder Entgrenzung“ (Bauer und Hofmann 2018, S. 14).

Die nachfolgende Abbildung bildet den Gesamtkontext der veränderten Arbeitswelt ab.

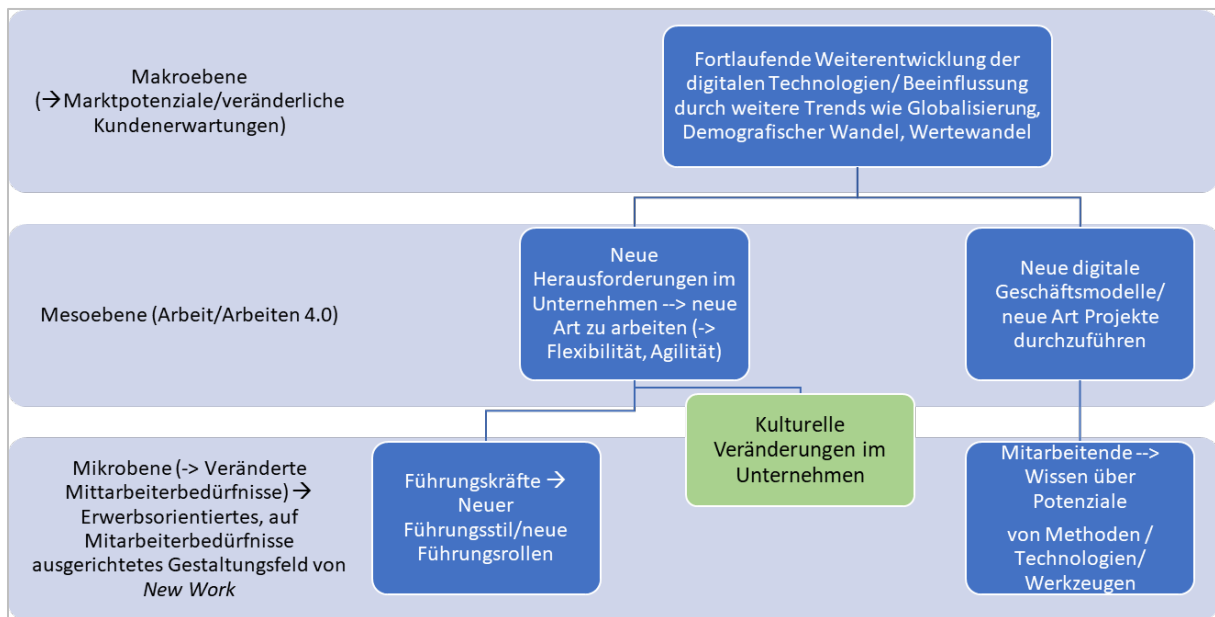


Abbildung 2 Zusammenhänge der Veränderten Arbeitswelt und New Work als Ansatz zur Ausgestaltung (Quelle: Eigene Darstellung in Anl. an Lippold 2019, S. 17)

Redmann (2017, S. 26) stellt zusammenfassend folgende „Konsequenzen von Neuer Arbeit“ heraus:

- Zunahme verantwortlicher Steuerungsfunktionen
- Abnahme standardisierter menschlicher Tätigkeiten
- Auflösung von Arbeitszeit und Arbeitsraum
- Flexibles Anpassen von Arbeitsbedingungen
- Verbindung von Arbeit und privaten Bedürfnissen
- Kontinuierliche Qualifikation von Mitarbeitenden
- Gestalten von Beziehungen über verschiedene Kommunikationskanäle.

2.2 Begriffliche Einordnung: New Work

Der Begriff *New Work* wird in Medien, Unternehmen und Organisationen bereits seit Jahren und derzeit besonders intensiv verwendet, um die Veränderungen in der Arbeitswelt zu beschreiben. So verstehen Menschen darunter bspw. Work-Life-Balance, das Arbeiten in Großraumbüros ohne feste Sitzplätze, die Möglichkeit zum Homeoffice oder eine neue Form des Zusammenarbeitens. Eine einheitliche, präzise Definition scheint jedoch bislang nicht gefunden. So stellt er auch für Symanski (2020) einen „Containerbegriff“ dar, unter dem sich sowohl weiche sozio-kulturelle als auch harte arbeitsrechtliche sowie technische Themenstellungen einordnen. Auch Felser (2017a, S. 137) betont, dass es nicht nur eine einzige Definition oder Interpretation von *New Work* gibt, sondern verschiedene Ansätze und Schulen, die den Begriff unterschiedlich auslegen. „‘Letztendlich wird heute unter dem Begriff New Work sehr viel subsumiert – daher ist es wichtig, zu klären, was New Work für ein

Unternehmen heißt, welche Relevanz die einzelnen Elemente konkret haben und was es nicht ist“ (Grabmeier 2017, S. 141).

Im Rahmen dieser Arbeit werden daher fünf prominente und in den Augen der Verfasserin für diese Arbeit zielführende Begriffsverständnisse komprimiert vorgestellt.²² Die nachfolgende Betrachtung heutiger Begriffsverständnisse stützt sich vorrangig auf Väth (2016 u. 2017), Hackl et al. (2017), Schnell und Schnell (2019) und Hofmann et al. (2019). Im Anschluss wird auf das ursprüngliche Begriffsverständnis von Frithjof Bergmann (2020) eingegangen.

Väth (2016 u. 2017) definiert *New Work* als eine technologisch und organisatorisch transformierte Arbeitswelt, die traditionelle Arbeitsmethoden durch modernere ersetzt – „[b]ei New Work geht es ums Ganze“ (Väth 2016, S. 19). Der Autor betont die Bedeutung des Menschen in der Arbeit und fordert Veränderungen auf den Ebenen Mensch, Organisation und Gesellschaft (Väth 2017, hierzu und im Folgenden S. 65). *New Work* strebe eine sinnvolle Arbeit und Lebensqualität an, orientiere sich an Werten und Zweck und fördere transparente Kommunikation und Zusammenarbeit. Das Mindset²³ stellt nach Väth einen entscheidenden Faktor für den Erfolg von *New Work* dar. Die Wertschöpfung im Kontext von *New Work* liege vor allem in den Bereichen Teamarbeit, Führungsverhalten, Innovation, mobiles Arbeiten und Unternehmenskultur. Neben auf Effizienzsteigerung ausgerichteten erprobten Konzepten und Methoden biete *New Work* klare Vorteile, wo (Zusammen-)Arbeit neu gedacht werden muss.

Schnell und Schnell (2019) stellen ebenso wie Väth die Bedeutung des richtigen Mindsets heraus (ebd., hierzu und im Folgenden S. 10-12). *New Work* sei eine Haltung und Denkweise, die sich mit dem Sinn und der Erfüllung von Arbeit auseinandersetzt. Die Autoren fordern regelmäßiges Hinterfragen von Routinen und legen Wert auf Freiheit, Flexibilität und persönliche Weiterentwicklung. *New Work* fördere die Zusammenarbeit, lebenslanges Lernen und transparente Kommunikation. In der heutigen Zeit lägen die Ressourcen vor, um Arbeit neu zu denken und zu gestalten, und dies mache *New Work* in Unternehmen zu einer lebendigen Bewegung (ebd., S. 16). Für sie sind „Methoden, Formate, Prozesse und weitere Formen der Begleitung und Ermöglichung von neuer Arbeit“ wichtige Mittel zum Zweck, „um das Potenzial des arbeitenden Menschen weiterzuentwickeln“ (ebd., S. 14).

Hofmann et al. (2019) fokussieren ihr Begriffsverständnis auf erwerbsorientierte Arbeitskonzepte, die auf Prinzipien einer virtuellen, vernetzten, flexiblen und selbstorganisierten Arbeit setzen. Die Autoren betonen die Bedeutung der digitalen Transformation und veränderte Erwartungen bzw. Ansprüche der Mitarbeitenden in Bezug auf

²² Weitere bestehende Begriffsverständnisse können angesichts des limitierten Rahmens an dieser Stelle nicht weiter betrachtet werden.

²³ Ein Mindset stellt nach Rauch (2021, S. 99) „ein festgelegtes System an Überzeugungen dar, das kognitive und affektive Komponenten vereint. Es formt sich in einem Kontext und resultiert in Verhalten“.

Beteiligung und Sinnstiftung durch die Arbeit. Über die Neugestaltung von Arbeitszeit und -ort hinausgehend beinhaltet *New Work* auch die Einführung neuer Kollaborationsformen, insbesondere die verstärkte Zusammenarbeit in Projekten, und den Bruch mit etablierten Organisationsstrukturen (ebd., hierzu und im Folgenden S. 22-24). Dies zeige sich in veränderten Führungsstrukturen, einer neuen Machtverteilung durch Enthierarchisierung, partizipative Entscheidungsmechanismen und Formen der Selbstorganisation. Mitarbeitende fordern nach Meinung der Autoren vermehrt Mitbestimmung und Transparenz, was zu einer Umstrukturierung von Unternehmen in Richtung mehr Selbstorganisation führt. In ihrem Abschlussbericht zur Studie „New Work – Best Practices und Zukunftsmodelle“ des Fraunhofer IAO verweisen Hofmann et al. (ebd., S. 4-5, 21-22, 24) auf vier, auf Motivlagen basierenden inhaltlichen Veränderungsrichtungen²⁴:

- „Arbeite wo und wann du willst“
- „Jenseits der Organigramme & Silos“
- „Meine Arbeit stiftet mir und anderen Sinn“
- „Jenseits der Hierarchie“

Die Arbeitsdefinition der Autoren lautet schließlich:

Unter New Work verstehen wir **erwerbsorientierte** Arbeitskonzepte, die durch ein hohes Maß an Virtualisierung von Arbeitsmitteln, **Vernetzung von Personen, Flexibilisierung von Arbeitsorten, -zeiten und -inhalten** gekennzeichnet sind. Die digitale Transformation und der damit verbundene Innovationsdruck fordern und fördern zudem zunehmend **agile, selbstorganisierte iterative** und hochgradig **kundenorientierte Arbeitsprinzipien**. Nicht nur das Wann und Wo der Arbeit, sondern auch der Modus der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen sowie Kundinnen und Kunden ändert sich.

Das Konzept der New Work steht auch für die veränderten Erwartungen der Mitarbeitenden in Bezug auf **Beteiligung, Autonomie** und **Sinnstiftung** durch die Arbeit. In der Konsequenz verändern sich Anforderungen an Führungskräfte und -systeme **weg von der Hierarchie** hin zu einem **coachenden, lateralen und unterstützenden** Führungsverständnis. (Hofmann et al. 2019, S. 24, hervorgehoben im Original)

Hackl et al. (2017) sehen *New Work* darüber hinaus als umfassendes Konzept – das „Denkansatz und Bewegung zugleich“ bedeutet mit dem Ziel eines „Wandel[s] des Verständnisses und der Ausgestaltung von Arbeit in der Praxis“ (ebd., S. 44). Sie identifizieren hierfür vier Schlüsselemente – das sogenannte „4S-Modell der Arbeit“: Selbstverwirklichung, Sicherheit, Sinn, Sozialleben/Soziale Resonanz (ebd., S. 38). Auch diesen Autoren zufolge zielt *New Work* somit darauf ab, die Bedürfnisse der Arbeitnehmenden zu erfüllen und die Sinnhaftigkeit der Arbeit zu betonen (ebd., S. 40-44). Auf Basis mehrerer durchgeführter Studien leiten Hackl et al. fünf grundlegende Kategorien mit insgesamt zwölf Instrumenten ab,

²⁴ Vgl. hierzu auch die von Rump (2021, S. 3) vorgenommenen leicht modifizierten Nennungen sowie den Hinweis von Peter (2019, S. 96) hinsichtlich der bestehenden Verbundenheit der Themen trotz ihrer grundsätzlichen Verschiedenheit.

anhand derer der Erfolg der Umsetzung von *New Work* in einem Unternehmen gemessen werden kann (ebd., S. 71-81):

Tabelle 1 Zwölf Aspekte für eine New Work-Umsetzung (Quelle: Eigene Darstellung in Anl. an Hackl et al. 2017, S. 72)

| Individualität | Führung | Agilität | Flexibilität | Neue Bürokonzepte |
|---|--|--|--|-------------------------|
| 1. Beteiligung der Mitarbeitenden an der Strategieentwicklung 2. Selbst festlegbare Leistungs- und Lernziele 3. Ein Teil der Arbeit für kreative/eigene Projekte (= Selbstbestimmung) | 4. Flexibler Wechsel zwischen Führung und Fachkarriere 5. die Führungskraft als Coach/Personalentwickler 6. moderne demokratische Führungskultur | 7. Schnelle Entscheidungsprozesse 8. Weniger Hierarchiestufen | 9. Flexible Arbeitsorte / Homeoffice-Möglichkeiten; 10. Flexible Arbeitszeiten 11. Job Rotation (Wechsel der Arbeitsaufgaben-stelle) | 12. Creative Workspaces |

Das **ursprüngliche Begriffsverständnis von *New Work***, wie es von **Frithjof Bergmann** Anfang der 1980er Jahre geprägt wurde, verfolgte im Gegensatz zu den neuen Begriffsverständnissen von *New Work* in verschiedenen Aspekten andere Ziele. Bergmann entwickelte den Begriff als Reaktion auf Missstände in der damaligen Arbeitswelt (u. a. Hofmann et al. 2019, S. 20; Jobst-Jürgens 2020) und kritisierte insbesondere die sogenannte Lohnarbeit (Bergmann 2020, S. 119). Dabei ging es ihm nicht um einen Aufstand, sondern um eine andere Ausrichtung des Kapitalismus (Schermuly 2021, S. 47). Ihn trieb dabei die Überzeugung, dass Arbeit nicht dazu dienen sollte, den Menschen auszubeuten, sondern diese solle dem Menschen dienen (Bergmann o. J.; Schermuly 2021, S. 48). Bergmann formulierte vier Hauptziele der Neuen Arbeit (Jobst-Jürgens 2020, S. 3, bezugnehmend auf Bergmann 2020): die Verringerung von Armut weltweit; die Reduzierung der Erschöpfung durch Arbeit durch Einbeziehung einer bewussten und „wirklich wirklich gewollten“ Arbeit; die Überwindung der Kluft zwischen Arm und Reich; die Erschaffung einer neuen Kultur, die auf neuen Formen menschlicher Beziehungen basiert. Sein Begriffsverständnis von *New Work* war somit komplex (Bergmann 2020, S. 331) und zielte darauf ab, Arbeit so zu transformieren, dass sie freie, selbstbestimmte Individuen hervorbringt (ebd., S. 12). Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an der Gemeinschaft waren in Bergmanns Konzept zentrale Werte (Bergmann o. J.; Peter 2019, S. 96).

Die nachfolgende Tabelle zeigt die beleuchteten Begriffsverständnisse von *New Work* im Überblick:

Tabelle 2 Verschiedene Begriffsverständnisse von New Work im Überblick (Quelle: Eigene Darstellung)

| Quellen | Kernaussage |
|--|---|
| Bergmann (o. J.) | Neue Arbeit zielt darauf ab, Arbeit zu transformieren, um freie, selbstbestimmte, menschliche Wesen hervorzubringen. <i>New Work</i> steht für Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an der Gemeinschaft. |
| Väth (2017, S. 57) | „New Work will erstens Menschen eine berufliche Entfaltung entlang ihrer Stärken und Bedürfnisse ermöglichen, zweitens Organisationen an die Bedingungen einer komplexen (Arbeits-) Welt anpassen und drittens in der Gesellschaft auf einen maßvollen Kapitalismus hinarbeiten.“ |
| Hackl et al. (2017, S. 44) | <i>New Work</i> ist „Denkansatz und Bewegung zugleich“ mit dem Ziel eines „Wandel[s] des Verständnisses und der Ausgestaltung von Arbeit in der Praxis“. |
| Schnell und Schnell (2019, S. 7 und 13-14) | <i>New Work</i> strebt eine ausbalancierte Vereinbarkeit von individuellen Bedürfnissen, Wünschen und Freiheit mit den Anforderungen der Arbeitswelt an. Es <i>New Work</i> ist eine Haltung und Denkweise, die darauf abzielt, sinnvolle und erfüllende Arbeit in einer technologisierten, digitalen und globalen Arbeitsumgebung zu ermöglichen. <i>New Work</i> ist nicht nur ein theoretisches Konstrukt, sondern legt auch praktische Anwendungsmöglichkeiten offen. |
| Hofmann et al. (2019, S. 24) | <i>New Work</i> umfasst erwerbsorientierte Arbeitskonzepte, die durch Virtualisierung, Vernetzung, Flexibilisierung und agiles Arbeiten gekennzeichnet sind. Veränderte Erwartungen an Beteiligung, Autonomie und Sinnstiftung werden hervorgehoben. |

Ein Vergleich: Die neuen Begriffsverständnisse von *New Work* haben sich von Bergmanns ursprünglichem Konzept entfernt (Schermuly 2021, S. 49; ifaa - Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa - Institut) 2023b, S. 1). Die Idee, die Abhängigkeit von der Lohnarbeit zu reduzieren und alternative Formen der Arbeit und Versorgung zu fördern, ist in den neuen Ansätzen weniger präsent (ebd.; vgl. hierzu auch Bergmann 2020, S. 308-309). Eine wichtige Veränderung besteht darin, dass das ursprüngliche Begriffsverständnis von *New Work* eine kapitalismuskritische Komponente beinhaltet, die in den modernen Interpretationen oft nicht mehr vorhanden ist (Schermuly 2021, S. 49). Die neuen Ansätze von *New Work* befassen sich weniger mit der grundsätzlichen Kritik an der Lohnarbeit und der Schaffung einer neuen Kultur als vielmehr mit der Verbesserung der Arbeitsbedingungen und dem Wohlbefinden der Mitarbeitenden innerhalb des bestehenden Systems (ifaa - Institut 2023b, S. 1-3). Im Hinblick auf die heutige Nutzung des Begriffs bezieht Bergmann eine kritische

Haltung. Das sei „absolut nicht genug“ – „[...] [n]eue Arbeit ist nicht nur mosaikhafte“ (Bergmann 2018). Man mache „vielerorts nur [in oberflächlicher Art und Weise] die Lohnarbeit attraktiver, sympathischer und netter“, es handele sich sozusagen um „Lohnarbeit im Minirock“ (Bergmann 2019).

In den heutigen Interpretationen von *New Work* liegt der Schwerpunkt auf Maßnahmen, die das Erleben von Sinnhaftigkeit, Selbstbestimmung, Einfluss und Kompetenz am Arbeitsplatz betonen (Schermuly und Meifert 2022, S. 5-6). Aktuell verbindet die Praxis mit dem Begriff vorrangig Arbeitsplatzautonomie (und damit Homeoffice) (ebd., S. 10-11).²⁵

2.2.1 *New Work*-Framework

Die Konzeption von *New Work* als Ansatz zur Gestaltung der Arbeitswelt wird von Hackl et al. (ebd., S. 44) betont. Eine Strategieveränderung und -umsetzung sei im Hinblick auf „plötzlich eintretende, disruptive Veränderungen“ notwendig (ebd., S. 54). Die Autoren argumentieren, dass die aktive Auseinandersetzung mit Organisationslogiken sowohl reaktive als auch proaktive Elemente beinhaltet (ebd., S. 45, 69). Bei der Umsetzung einer *New Work*-Strategie sei eine bereichsübergreifende Koordination entscheidend, um die Schwerpunkte der Strategie im operativen Geschäft zu verankern und die Aktivitäten von Mitarbeitenden und Führungskräften entsprechend auszurichten (ebd., S. 52, beziehungsweise auf Hackl und Gerpott 2015a, S. 42).

Ein ganzheitlicher Ansatz, der die Dimensionen *People*, *Places*, und *Tools* berücksichtigt, wird als Schlüssel zum Erfolg bei der Umsetzung von *New Work* gesehen (Hackl et al. 2017, S. 31, 110). Diese Dimensionen repräsentieren die räumliche Gestaltung und Ausstattung von Arbeitsorten, die Entwicklung und Führung von Mitarbeitenden im digitalen Zeitalter und die Unterstützung der Arbeit durch digitale Plattformen und Tools (ebd., S. 122-160). In ihrer Untersuchung der Arbeitswelt 4.0 in Schweizer KMU betonen Kraft und Peter (2019, S. 11) ebenfalls die Bedeutung dieser *New Work*-Dimensionen als „Dreiklang von People, Place und Technology“ (vgl. auch den Verweis in Kohl et al. 2022, S. 1078). Dabei heben die Autoren die bestehenden Wechselwirkungen zwischen diesen Dimensionen hervor, sehen dabei jedoch mit ihren Forschungsergebnissen insbesondere die vorrangige Einflussnahme durch die Technologie-Dimension auf die Arbeitswelt 4.0 bestätigt (ebd., S. 42).

²⁵ Das Institute for New Work and Coaching (INWOC) der SRH Berlin University of Applied Sciences untersucht zusammen mit dem Personalmagazin und HRpepper Management Consultants das in der Unternehmenspraxis vorherrschende bzw. sich verändernde Begriffsverständnis mittels eines jährlich durchgeführten *New Work*-Barometers (NWB) (Schermuly und Meifert 2022, S. 2). Im Jahr 2022 wurden hierzu vier verschiedene Verständnisse von *New Work* bei Unternehmensvertretern (Führungskräfte und Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung) abgefragt: Das ursprüngliche Verständnis von Frithjof Bergmann, die *New Work*-Charta des Think Tanks Humanfy, die Definition als psychologisches Empowerment sowie das Verständnis, dass es sich bei *New Work* um Arbeitszeit- und Arbeitsortautonomie (sprich Homeoffice) handelt (ebd., S. 5-6).

2.2.2 Zusammenfassende Begriffseinordnung für diese Arbeit

Die soeben betrachteten Ansichten verdeutlichen die vielschichtige Natur von *New Work* und die Notwendigkeit, verschiedene Dimensionen zu berücksichtigen. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass abweichend von Bergmanns Ansatz moderne Begriffsinterpretationen auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden im direkten Kontext der Erwerbsarbeit abzielen. *New Work* wird als umfassendes Konzept verstanden, das technologische Veränderungen und Veränderungen in den Einstellungen zur Arbeit und der Organisation der Arbeitswelt einschließt. Es betont die Bedürfnisse der Menschen, die Sinnhaftigkeit der Arbeit und flexible Arbeitsstrukturen, wobei die genauen Vorstellungen zur Ausgestaltung je nach Autorenperspektive variieren.

New Work stellt daher einen „Sammelbegriff für Konzepte und Maßnahmen zur Gestaltung zukunftsfähiger, wertschöpfender und sinnstiftender Arbeit sowie deren Bedingungen und Umgebungen“ dar und „bildet damit Aspekte der Arbeitswelt der Zukunft ab“ (ifaa - Institut 2023b, S. 1, 10). Jedoch „[ist] *New Work* [...] nicht ...

- ... grundsätzlich alles, was als *New Work* bezeichnet wird.
 - ... auf alle Branchen und für alle Tätigkeiten gleichermaßen übertragbar.
 - ... für alle Beschäftigten gleichermaßen geeignet.
 - ... ausschließlich mit neuartigen Maßnahmen und Konzepten verbunden.
 - ... durch aktionistischen Einsatz von einzelnen Maßnahmen umgesetzt.
 - ... nur mobiles Arbeiten.
 - ... darauf ausgerichtet, nur das zu machen, was Spaß macht
- (ebd., S. 1).

Wichtige Elemente stellen eine flexible Arbeitszeitgestaltung, virtuelles Arbeiten und Work-Life-Balance bzw. Work-Life-Blending²⁶ und eine damit einhergehende Eigenverantwortung und Selbstdisziplin sowie der Abbau von hierarchischen Strukturen und eine stärkere Einbindung von Mitarbeitenden in Entscheidungen dar (Umbs 2020, S. 271). So beinhaltet „*New Work* [auch] die neue Zusammenarbeit eines neuen Mitarbeitertyps in einem auf Wissensarbeit²⁷ ausgerichteten Unternehmensumfeld, das im permanenten Wandel agil auf neues Wissen reagiert“ (Gräßler 2017, S. 56).

Eine begriffliche Abgrenzung zur „Arbeit 4.0“ bietet das Fraunhofer-Institut für Entwurfstechnik Mechatronik (Fraunhofer IEM) (2023). Der Begriff steht demnach für den Wandel der Arbeitswelt im digitalen Zeitalter und bezieht sich weit über technologische Aspekte hinaus auch auf Veränderungen in der Unternehmensorganisation, Führung und Kultur. *New Work*

²⁶ Siehe hierzu Kapitel 3.4.

²⁷ Wissensarbeit bezieht sich auf geistige Tätigkeiten zur Problemlösung, die schwer automatisierbar sind (Dirbach 2011, zit. nach Lindner 2022, S. 3). Beispielhaft können hier hochqualifizierte Experten wie IT-Spezialisten, Ärzte oder Architekten genannt werden (Lindner 2022, S. 3, bezugnehmend auf Fraunhofer IAO 2018). Bei Wissensarbeitenden erkennen Kienbaum et al. (2018, S. 38) zuvorderst deren Anspruchshaltung bzgl. Selbstverwirklichung und kontinuierlicher Weiterentwicklung. Daneben sehen die Autoren weitere Mitarbeitende, die mehr Stabilität und klare Führung benötigen und sich verstärkt an äußeren Anreizen und Sicherheitsaspekten orientieren (ebd.).

fokussiert zusätzlich auf Sinn und Werte, was veränderte Erwartungen der Mitarbeitenden an die Arbeitswelt mit sich bringt. Beide Konzepte seien eng miteinander verknüpft und zielten darauf ab, die Herausforderungen des Arbeitsweltwandels zu bewältigen.

Für diese Arbeit wird Folgendes festgehalten:

- **New Work** kann als Ansatz darüber hinaus jedoch auch als ein konzeptioneller Rahmen zur aktiven Ausgestaltung einer sich verändernden Arbeitswelt in einem ganzheitlichen Sinne verstanden werden, bei dem die miteinander in Wechselbeziehung stehenden Dimensionen *People*, *Places* und *Tools* (PPT) miteinander in Einklang zu bringen sind.



Abbildung 3 New Work-PPT-Dimensionen-Modell (Quelle: Eigene Darstellung in Anl. an Hackl et al. 2017, Kraft und Peter 2019; Kohl et al. 2022)

3 Orts- und zeitflexible Arbeitsformen

3.1 Einführende Betrachtung

Der Technologie-Fortschritt hat neue mobile Endgeräte hervorgebracht, die die Flexibilität und Vielfalt des Arbeitens erweitern. Der Arbeitsort wird als zusätzliche Dimension neben Arbeitszeitdauer, -verteilung und -lage betrachtet (ifaa - Institut 2020, S. VII-VIII). Digitale Arbeit bezieht sich auf flexible Arbeitsformen, bei denen die Kommunikation hauptsächlich über Technologie erfolgt und von unterwegs oder von zu Hause aus gearbeitet wird (Lindner et al. 2018, zit. nach Lindner 2022, S. 4). Im Alltag besteht oft noch eine eingeschränkte, aus der Zeit der Industrialisierung stammende Vorstellung von Arbeit, die noch nicht vollständig erkannt hat, dass Arbeit Handlungsausführung bedeutet und kein spezifischer „Ort [ist], an den wir gehen“ (Kürschner 2015, S. 26, zit. nach Hackl et al. 2017, S. 5). In der digitalen Ära werde zunehmend kritisch betrachtet, dass Arbeitszeit und Anwesenheit am Arbeitsplatz nicht zwangsläufig übereinstimmen; die Veränderungen in der Arbeitswelt hätten Auswirkungen auf die Entkopplung von Zeit und Raum, so Hackl et al. (2017, S. 5-6) weiter.

„Die Vision der New Work ist, dass Arbeit von jedem Ort und zu jeder Zeit durchgeführt werden kann und sich durch digitale Vernetzung Teams dynamisch oder projektbasiert verändern können“ (Lindner 2019, S. 24).

Entlang der drei²⁸ Ausprägungsdimensionen einer flexiblen Unternehmens- und Arbeitsorganisation sind verschiedenste Arbeitsformen abbildbar – etwa hinsichtlich der **örtlichen Flexibilisierung** Modelle wie Telearbeit, mobiles Arbeiten, virtuelle Teams und *Desk Sharing* – sowie mit Blick auf **unternehmens- und organisationsinnere Formen und Arbeitskontexte** zeitflexible sowie agile (teamorientierte) Arbeitsformen (BMAS 2015, S. 16, 48, 86-87; Bauer und Hofmann 2018, S. 4-7). Hierunter eingeordnet können Instrumente bzw. Methoden wie Scrum und Kanban sowie Holokratie genannt werden (Disselkamp und Heinemann 2018, S. 134; vgl. auch Schrauzer 2018, S. 102-110). Sie verfolgen das Ziel eine bessere Strukturierung der Wissensarbeit sowie die Förderung von Kreativität, Innovation und Geschwindigkeit zu erreichen (Lindner 2022, S. 3). Im Kontext der **strukturellen Flexibilisierung bzw. der Flexibilisierung nach außen** sind digitale Crowdfunding-Plattformen hinsichtlich Wertschöpfung und Beschäftigung von (zunehmender) Bedeutung (BMAS 2017, S. 55-62; Pfeiffer et al. 2018, S. 114-115). Mit der Möglichkeit einer sich wechselseitigen Verstärkung wird der Flexibilisierungstrend insgesamt beschleunigt (Hofmann und Noestdal 2014, zit. nach Bauer und Hofmann 2018, S. 6).

²⁸ Hackl et al. (2017, S. 32-34) unterscheiden bei einer Annäherung an das Thema Arbeitsformen nach „räumlicher“ und „organisationaler“ Dezentralisierungsdimension.

Mit Blick auf die Zielsetzung dieser Arbeit fokussiert die weitere thematische Auseinandersetzung entlang der örtlichen und zeitlichen Dimension auf die interne Flexibilisierung bzw. Flexibilität, bezogen auf verschiedene Arbeitsformen und Aspekte der hybriden Arbeit wie Teamkonstellationen und Arbeitsplatzmodelle.²⁹

3.2 Begriffliche Einordnung: Telearbeit, Mobile Arbeit, Homeoffice

Oftmals erfolgt eine uneinheitliche Verwendung der Begrifflichkeiten Telearbeit, Mobile Arbeit und Homeoffice (ifaa - Institut 2020, S. XIII; Kanzenbach 2020, S. 18), bzw. es fehlen abschließende gesetzliche Vorgaben (u. a. Geck und Hey 2021, S. 14; Eckhardt und Eßer 2022, S. 98; Kanzenbach 2020, S. 19) für eine eindeutige Bestimmung. Nachfolgend wird daher für eine genauere Justierung der vorgesehenen Untersuchung der Versuch einer Abgrenzung unternommen. Ergänzend dazu wird auf relevante rechtliche Aspekte eingegangen.

Telearbeit

Die Arbeitsform Telearbeit bezieht sich gemäß dem ifaa - Institut (2020, S. VIII) auf Tätigkeiten, die mit Informations- und Kommunikationstechnologie an einem außerhalb des Betriebs liegenden Arbeitsplatz ausgeführt werden und über elektronische Kommunikationsmittel mit der Betriebsstätte verbunden sind. In einer Studie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) und des IAP Institut für Angewandte Psychologie (IAP) (2021) wird des Weiteren eine begriffliche Zusammenstellung von Remote Work und Telearbeit im Hinblick auf das Arbeiten „aus der Ferne“ vorgenommen; wobei wiederum Remote Working und Mobiles Arbeiten als gleichbedeutend gefasst werden, wenn es um einen häufigen Wechsel zwischen dem Arbeiten aus der Ferne und am Präsenzarbeitsort geht (dann jedoch noch mit der spezifischen Ausformung „remote only“ und „remote first“ (Werkmann-Karcher und Zbinden 2021, S. 6). Hierin werden zudem zum einen Homeoffice und der „früher gebräuchliche Begriff“ der **Teleheimarbeit** miteinander verknüpft betrachtet (ebd.). Das ifaa - Institut (2020, S. VIII) versteht die heimbasierte Telearbeit so, dass diese sich auf die ausschließliche Arbeit von zu Hause aus bezieht, während bei **alternierender Telearbeit** zwischen dem Betriebsarbeitsplatz und der eigenen Wohnung nach genauer Absprache von Zeit und Präsenz am jeweiligen Ort gewechselt wird.

Telearbeit ist (derzeit) die einzige gesetzlich in Grundzügen geregelte außerbetriebliche Arbeitsform und seit November 2016 in § 2 Abs. 7 Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) legaldefiniert³⁰:

Telearbeitsplätze sind vom Arbeitgeber fest eingerichtete Bildschirmarbeitsplätze im Privatbereich der Beschäftigten, für die der Arbeitgeber eine mit den Beschäftigten vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit und die Dauer der Einrichtung festgelegt hat. Ein

²⁹ Bzgl. weiterer genannter Begrifflichkeiten siehe Glossar Kapitel 12.

³⁰ https://www.gesetze-im-internet.de/arbstaettv_2004/2.html

Telearbeitsplatz ist vom Arbeitgeber erst dann eingerichtet, wenn Arbeitgeber und Beschäftigte die Bedingungen der Telearbeit arbeitsvertraglich oder im Rahmen einer Vereinbarung festgelegt haben und die benötigte Ausstattung des Telearbeitsplatzes mit Mobiliar, Arbeitsmitteln einschließlich der Kommunikationseinrichtungen durch den Arbeitgeber oder eine von ihm beauftragte Person im Privatbereich des Beschäftigten bereitgestellt und installiert ist.

Ein durch den Arbeitgeber fest eingerichteter Arbeitsplatz ist somit die Bedingung dafür, dass Telearbeit legal stattfinden kann (Kunze et al. 2021, S. 22). Angesichts der sich daraus ergebenden Sachverhalte hinsichtlich einer Vereinbarung und eines Arbeitsplatzes im privaten Bereich des Arbeitnehmenden ergibt sich somit die Verpflichtung des Arbeitgebers zur Einrichtung und Ausstattung im Privatbereich des Arbeitnehmenden, zugleich muss er damit grundsätzlich nicht gleichzeitig einen betrieblichen Arbeitsplatz zur Verfügung stellen (Hey und Pikkemaat 2021, S. 20). Anhang 6 der ArbStättV (Maßnahmen zu Gestaltung von Bildschirmarbeitsplätzen) regelt ausführlich, wie ein Bildschirmarbeitsplatz einzurichten ist³¹. Grundsätzlich gelten die Regelungen des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG) und der ArbStättV auch für die Form der alternierenden Telearbeit (ebd., hierzu und im Folgenden S. 21). Der Ortswechsel bei der Form ist auf der zeitlichen Ebene in einer Telearbeitsvereinbarung zwischen Arbeitgeber und -nehmer festzuhalten; im Gegensatz zur ausschließlichen Telearbeit ist dem Arbeitnehmenden auch am betrieblichen Arbeitsort ein Arbeitsplatz zur Verfügung zu stellen (ebd.). Die Klärung von in diesem Zusammenhang erwachsenen Möglichkeiten eines (lediglich) Desk-Sharing-Angebotes basieren auf dem Weisungs- und Direktionsrecht aus § 106 Satz 1 Gewerbeordnung (GewO), wonach der Arbeitgeber entscheidet, welchem Arbeitnehmenden er welche und wie viele Arbeitsmittel bereitstellt (ebd. S. 21). Die Zuweisung von Desk-Sharing-Arbeitsplätzen ist über ein Buchungsangebot abwickelbar (Hey und Pikkemaat 2021, S. 22, beziehungsweise auf LAG, Düsseldorf vom 09.01.2018 – 3 TABVGA 6/17).

Mobile Arbeit

Einen Überblick, was unter dem Begriff der Mobilen Arbeit im Einzelnen verstanden werden kann, bietet der DGB-Index Gute Arbeit³² Report 2020. Zusammengefasst kann dementsprechend die Arbeitsleistung generell von unterschiedlichen Orten aus erbracht werden; bspw. im Rahmen einer Dienstreise, von zu Hause oder an öffentlichen Orten (Institut DGB-Index Gute Arbeit 2020 (DGB)). Im Grünbuch des BMAS (2015, S. 48) wird das Mobile Arbeiten als Oberbegriff für die Zusammenfassung aller Arbeitsformen verwendet, die außerhalb der Räumlichkeiten des Unternehmens stattfinden (Telearbeit, Service und Vertrieb, Arbeit von unterwegs inkl. Dienstreisen). Altun et al. (2019, S. 12-13) definieren Mobile Arbeit wie folgt:

³¹ https://www.gesetze-im-internet.de/arbst_ttv_2004/anhang.html

³² <https://index-gute-arbeit.dgb.de/dgb-index-gute-arbeit>

Mobile Arbeit ist eine auf Informations- und Kommunikationstechnik gestützte Arbeitsorganisationsform an unterschiedlichen Orten zu unterschiedlichen Zeiten. Sie umfasst alle zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer vereinbarten Tätigkeiten, die zeitweise oder regelmäßig auch außerhalb der Betriebsstätten an unterschiedlichen Orten erledigt werden können. Dabei umfasst mobiles Arbeiten in diesem Sinne nicht Tätigkeiten oder Arbeitsformen, die aufgrund ihrer Eigenart klassischerweise außerhalb des Betriebs zu erbringen sind, z. B. Vertriebs-, Service- und Montagetätigkeiten oder vergleichbare Tätigkeiten. Zudem setzt sie zwar nicht zwangsläufig die Nutzung mobiler Endgeräte voraus, aber mit neuen mobilen Endgeräten gewinnt sie eine neue Dimension, mit der die Formen Mobiler Arbeit erweitert werden bzw. werden können.

Mit Mobilem Arbeiten bzw. Remote Work im weitestmöglichen Sinne verbinden Döring et al. (2022, S. 6) die Zielsetzung,

Arbeitstätigkeit und persönliche Lebensführung besser vereinbaren zu können, indem Arbeitsort und Arbeitszeit flexibel gestaltet werden [...]. Daher erfasst mobiles Arbeiten alle arbeitsvertraglichen Tätigkeiten, die zeitweise (flexibel) oder regelmäßig (an fest vereinbarten Tagen) außerhalb der Betriebsstätte durchgeführt werden.
Mobile Arbeit ist (...) – im Gegensatz zur Telearbeit - nicht auf die Arbeit mit mobilen Endgeräten beschränkt und nicht abhängig von der Einrichtung und Ausstattung eines Arbeitsplatzes.

Ogleich für Mobiles Arbeit die ArbStättV nicht gilt, sind jedoch vom Arbeitgeber, wie bei jeder inner- und außerbetrieblichen Arbeitsform, die Arbeitsschutzbestimmungen des ArbSchG einzuhalten (Hey und Pikkemaat 2021, hierzu und im Folgenden S. 22-23). Der Arbeitgeber ist bei der Arbeitsform Mobile Arbeit nicht verpflichtet, dem Arbeitnehmenden einen festen Arbeitsplatz im Privatbereich einzurichten. Allerdings sollte der Arbeitnehmende mit den nötigen Arbeits- und Kommunikationsmitteln wie Laptop und Smartphone ausgestattet werden, um mobil arbeiten zu können. Wenn die vereinbarte Arbeitszeit für mobile Arbeit nicht die gesamte wöchentliche Arbeitszeit abdeckt, sollte dem Arbeitnehmenden auch ein betrieblicher Arbeitsplatz zur Verfügung gestellt werden. Der Arbeitgeber könnte ansonsten die Verpflichtung zur Bereitstellung eines vollständigen Arbeitsplatzes im Sinne der ArbStättV umgehen, indem er nur teilweise mobile Arbeit ermöglicht. (Hey und Pikkemaat 2021, S. 22-23)

Das BMAS (o. J.) verweist auf seiner Website aktuell darauf, dass es (noch) keine gesetzliche Regelung zur Mobilen Arbeit gibt und ordnet Homeoffice im besonderen Sinne eines fest mit dem Arbeitgeber vereinbarten Ortes außerhalb der eigentlichen Betriebsstätte dieser Arbeitsform zu. Seitens des Bundesarbeitsministeriums ist die gesetzliche Verankerung eines Rechts auf Mobile Arbeit für die Zukunft vorgesehen (Frett 2021, S. 79). Nach einem ersten gescheiterten Gesetzesentwurf für Mobile Arbeit – dieser enthielt noch einen (Rechts-)Anspruch – wurde ein angepasster Referentenentwurf im Januar 2021 veröffentlicht (MAG) § 111, 1 (Stand Januar 2021). Dieser zeigt auf, was Mobile Arbeit im Sinne des geplanten Gesetzes meint:

Ein Arbeitnehmer oder eine Arbeitnehmerin arbeiten mobil, wenn er oder sie die geschuldete Arbeitsleistung unter Verwendung von Informationstechnologie außerhalb der Betriebsstätte

1. von einem Ort oder von Orten seiner oder ihrer Wahl oder

2. von einem mit dem Arbeitgeber vereinbarten Ort oder von mit dem Arbeitgeber vereinbarten Orten erbringt.

Dabei sollen sowohl Vereinbarungen, die es den Beschäftigten ermöglichen, seinen Arbeitsort selbst zu wählen oder spontan den Arbeitsort zu wechseln, erfasst werden, als auch Vereinbarungen, die einen bestimmten Arbeitsort für die mobile Arbeit vorsehen, insbesondere Vereinbarungen über mobile Arbeit ausschließlich im Homeoffice. Das Mobile-Arbeit-Gesetz soll nur für regelmäßige, also nicht nur anlassbezogene mobile Arbeit gelten. (Döring et al. 2022, S. 6, hervorgehoben im Original)

Homeoffice

Für Hey und Pikkemaat (2021, S. 23) stellt die Definition der Arbeitsform Homeoffice „die größte Herausforderung“ dar. Dabei verweisen die Autoren (ebd., beziehend auf Müller a.a.O. (Fn. 6), S. 23; Oberthür, NZA 2013, S. 246) darauf, dass sich „trotz fehlender gesetzlicher Regelung und Definition in der deutschen Rechtsprechung [...] die Ansicht etabliert [habe]“; dass die Arbeitsform Homeoffice mit (alternierender) Telearbeit gleichzusetzen sei. Folgt man dieser definitorischen Einschätzung des Homeoffice als Telearbeit, so kommen neben den Arbeitsschutzregelungen des ArbSchG auch die ArbStättV und damit die Arbeitgeberpflicht aus § 2 Abs. 7 ArbStättV zum Tragen (ebd.). Abhängig sei die Zuordnung von der Vereinbarung, die zwischen Arbeitgeber und -nehmer getroffen wird (ebd.).

Das ifaa - Institut (2020, S. VIII) interpretiert Homeoffice dagegen wie folgt: „Homeoffice ist eine flexible Arbeitsform, bei der die Beschäftigten ihre Arbeit vollumfänglich oder teilweise aus dem privaten Umfeld heraus ausführen“. Für Lindner (2020, S. 2) wiederum bezieht sich Homeoffice ganz allgemein darauf, dass Arbeitnehmende ihre Arbeit außerhalb des Arbeitsplatzes des Arbeitgebers verrichten (im englischsprachigen Raum sei „remote“ gebräuchlich). Bogenstahl und Peters (2020, S. 1-2) schließlich definieren Homeoffice als „temporäre[s] Arbeiten von zu Hause, von einem anderen Ort oder unterwegs: Arbeitnehmende entscheiden selbst darüber, wo sie ihren Arbeitsauftrag erfüllen [im Sinne des mobilen Arbeitens –] oder als Telearbeit von zu Hause“.

In der Pandemiezeit erfolgten im Hinblick auf den umgangssprachlichen Gebrauch Befragungen unter genereller Verwendung des Homeoffice-Begriffs (u. a. Hofmann et al. 2020; Ahlers et al. 2021). Laut Frett (2021, S. 85) handelte es sich angesichts des Falles eines für „einen beschränkten Zeitraum“ empfohlenen oder angeordneten Homeoffice aus Arbeitsschutzsicht um Mobile Arbeit. So war im Rahmen der Pandemiebekämpfung der Begriff Homeoffice temporär rechtlich in der SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel Pkt. 2.2 Abs. 1 i. V. m.

Abs. 3 – in Abgrenzung zu einem Telearbeitsplatz gemäß ArbStättV – als „eine Form des mobilen Arbeitens“ verankert (Husemann 2021).³³

Hey und Pikkemaat (2021, S. 24) sehen die Definition von Homeoffice im Rahmen der Corona-Pandemie als problematisch an bzgl. einerseits der Einordnung als Telearbeit angesichts aufgrund der Notsituation nicht eingerichteter fester heimischer Arbeitsplätze und andererseits als Mobile Arbeit im Hinblick auf nicht zur Verfügung stehender fester oder flexibler Arbeitsplätze im Betrieb (siehe zuvor). Die Autoren verweisen kritisch auf die damit einhergehende Möglichkeit für Arbeitgeber, sich der Verpflichtung zur Einrichtung eines festen Bildschirmarbeitsplatzes gem. ArbStättV entziehen zu können; sie sehen jedoch gleichzeitig durch die Arbeitsschutzregel keinen Rechtsnormcharakter gegeben (ebd., S. 24-25). Im Falle einer Verstetigung der Arbeitsform handele es sich „nicht mehr um einfache mobile Arbeit“ (ebd., S. 25, bezugnehmend auf Kohte, jurisPR-ArbR 33/2020, Anm. 1). Vielmehr bleibe es auf lange Sicht bei einer „Gleichsetzung von Homeoffice und Telearbeit [...] bei regelmäßigem und nicht nur ‘zeitweiligem’ Tätigwerden im Privatbereich des Arbeitnehmers“ (ebd., S. 25). Schlussendlich machen die Autoren die Entscheidung, ob es sich um Telearbeit oder Mobiles Arbeiten handelt, vom Vorhandensein eines betrieblichen Arbeitsplatzes abhängig: Wenn einer vorhanden sei, handele es sich in der Regel um Mobiles Arbeiten (ebd.). Homeoffice könne demzufolge sowohl Telearbeit (bei dauerhafter ausschließlicher Nutzung) als auch Mobile Arbeit (bei nur zeitweiliger Nutzung des Telearbeitsplatzes) sein (ebd.).

Es lässt sich bzgl. der ortsflexiblen Arbeitsformen Telearbeit, Mobile Arbeit und Homeoffice **im Ergebnis** festhalten, dass aufgrund der Festlegung des Gesetzgebers eine eindeutige Definition im juristischen Kontext (bislang) nur für den Begriff der Telearbeit (§ 2 Abs. 7 ArbStättV)³⁴ vorliegt, was das größte Abgrenzungspotential zu den weiteren flexiblen Arbeitsformen bietet (Altun et al. 2019, S. 9; Kanzenbach 2020, S. 18). Telearbeit bezieht sich somit auf die Arbeit von zu Hause aus und ist arbeitsrechtlich besser geregelt (Ahlers et al. 2021, S. 3). Das Gesetz fordert, dass der Arbeitsraum ausreichend Platz bietet und eine gute Beleuchtung und eine geeignete Ausstattung aufweist (ebd.). Im Gegensatz dazu ermöglicht Mobile Arbeit das Arbeiten an verschiedenen Orten, wobei sich der Arbeitsschutz hauptsächlich auf die Arbeitsmittel bezieht (ebd., bezugnehmend auf Redmann und Wintermann 2020; Lott et al. 2021). Mobile Arbeit ist daher eher auf Ergebnisse ausgerichtet und weniger auf Präsenzzeit (Altun et al. 2019, S. 4). Der Begriff Homeoffice dagegen wird häufig synonym für Mobile Arbeit (auch von zu Hause aus) oder auch für einen heimischen

³³ Die SARS-CoV-2-Arbeitsschutzverordnung trat am 02.02.2023 wieder außer Kraft. Vgl. online unter <https://www.bmas.de/DE/Service/Gesetze-und-Gesetzesvorhaben/sars-cov-2-arbeitsschutzverordnung.html>, zuletzt abgerufen am 15.10.2023.

³⁴ Mit der Novellierung der Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) im November 2016 wurde die Telearbeit erstmals umfassend gesetzlich definiert. https://www.gesetze-im-internet.de/arbst_tv_2004/_2.html

Telearbeitsplatz verwendet (u. a. Altun et al. 2019, S. 4; ifaa - Institut 2020, S. VIII; Kunze et al. 2021, S. 23).

- Im Rahmen dieser Arbeit wird zunächst **Mobile Arbeit** getrennt von der **Telearbeit** betrachtet, womit besonders die Ortsunabhängigkeit der Mobilen Arbeit relevant wird. Der Telearbeitsplatz bezieht sich auf einen fest installierten Bildschirmarbeitsplatz im Privatbereich des Beschäftigten, womit grundsätzlich eine arbeitsorganisatorische Einbindung für diese Arbeitsform gegeben ist. **Homeoffice** wird als unspezifischer Begriff für orts- und zeitflexibles Arbeiten verstanden, der beide Arbeitsformen – sowohl Telearbeit als auch Mobile Arbeit – umfassen kann.

Ergänzend sei erwähnt, dass im Rahmen der bereits genannten CHE-Studie (2020) unter „Home-Office“ „das gelegentliche Arbeiten außerhalb der Hochschule ohne fest installierten Heimarbeitsplatz“ verstanden worden war (Klöver et al. 2020, S. 6, im Weiteren bezugnehmend auf Haufe 2020). Die hier forcierte Nähe zum verengenden Begriffsverständnis der Mobilen Arbeit soll im Rahmen dieser Arbeit angesichts der Ausrichtung auf hybride Arbeit jedoch vermieden werden.

- Mit **orts- und zeitflexiblem Arbeiten** ist im Sinne eines übergreifenden Organisationsansatzes das Arbeiten außerhalb des Präsenzarbeitsortes mit oder ohne fest installiertem Heimarbeitsplatz gemeint. Dies bezieht damit alle genannten Arbeitsformen (Homeoffice, Telearbeit und Mobile Arbeit) ein.

Flexible digitale Arbeitsmodelle haben ebenfalls zu einer größeren Beliebtheit von zeitflexiblen Arbeitsformen wie Gleitzeit und Vertrauensarbeitszeit geführt, so Lindner (2022, S. 4). Dabei sei die Folge von Ortsflexibilität die flexiblere Gestaltung auch der Arbeitszeiten (ebd.).³⁵ Die Flexibilisierung der Arbeitszeit bzw. deren zukünftige Ausgestaltung lässt sich dabei entlang von elf Thesen einordnen, die vom ifaa - Institut aufgestellt wurden (hierzu und im Folgenden Haufe Online Redaktion 2021, bezugnehmend auf ifaa - Institut). U. a. wird hierin angesichts einer zunehmenden Autonomie der Beschäftigten bei der Arbeitszeitgestaltung auf das Erfordernis einer erhöhten Verantwortung für die eigene Gesundheit und den Arbeitsschutz hingewiesen (vgl. auch BMAS 2017, S. 138). Zudem wird eine steigende Bedeutung des orts- und zeitflexiblen Arbeitens eingeräumt vor allem im Sinne eines Attraktivitätsfaktors für die Gewinnung von Fachkräften sowie für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Eine weitere

³⁵ Zu Gleitzeit und Vertrauensarbeitszeit siehe Glossar Kapitel 12. Über die genannten Arbeitsformen hinaus gibt es weitere innovative Arbeitszeitmodelle, die je nach Lebenssituation und Aufgabenbereich im Unternehmen passend sein können und die insbesondere in kombinierter Anwendung sinnvoll erscheinen, da nicht jedes Modell zu jedem Unternehmen und jeder Tätigkeit passt (ifaa - Institut 2020, S. 13-15).

Flexibilisierung der Arbeitszeiten sei notwendig und sollte innerhalb angemessener gesetzlicher und tariflicher Rahmenbedingungen erfolgen. (Haufe Online Redaktion 2021)

3.3 Rechtliche Rahmenbedingungen

Im Rahmen der vorangegangenen Betrachtung ist bereits auf einige rechtliche Aspekte für eine begriffliche Abgrenzung eingegangen worden. Angesichts der sich daraus ergebenden je nach Form unterschiedlichen Rechte und Pflichten für Arbeitgeber- und -nehmer-seite erscheint eine klare Abgrenzung der Arbeitsformen umso notwendiger. Nachfolgend wird der rechtliche Rahmen weiter ausgeleuchtet. Bei der Zusammenstellung rechtlicher Aspekte kann es sich lediglich um einen Überblick über die Thematik handeln; diese erhebt somit nicht den Anspruch auf Vollständigkeit.³⁶

Anspruch auf Homeoffice und mobiles Arbeiten

Der Arbeitgeber ist verantwortlich dafür, den Arbeitnehmenden gemäß dem Arbeitsvertrag zu beschäftigen (Hey und Pikkemaat 2021, hierzu und im Folgenden S. 19-20). Dazu gehört auch die Pflicht des Arbeitgebers, dem Arbeitnehmenden alle notwendigen Arbeitsmittel zur Verfügung zu stellen, damit er seine Aufgaben ordnungsgemäß erfüllen kann. Dies schließt den Arbeitsplatz des Arbeitnehmenden mit ein, da dieser eine grundlegende Voraussetzung für die Arbeitsleistung darstellt. Hierzu sind die Vorschriften des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG) zu beachten; insbesondere aus § 3 Abs. 2 Nr. 1 ArbSchG ergibt sich die arbeitgeberseitige Verpflichtung einer geeigneten Organisation und Bereitstellung erforderlicher Mittel.

Ein genereller arbeitnehmerseitiger Anspruch auf Homeoffice oder Mobile Arbeit besteht zur Zeit in Deutschland noch nicht – der Arbeitgeber kann hierüber entscheiden (Haufe Online Redaktion 2022; Kunze et al. 2021, S. 124). Andererseits kann dieser die Arbeitnehmenden wiederum grundsätzlich nicht dazu zwingen, von zu Hause aus zu arbeiten (Kunze et al. 2021, S. 124). Das Direktionsrecht des Arbeitgebers gemäß § 106 Gewerbeordnung (GewO) greift an dieser Stelle – wenn keine ausdrückliche Vereinbarung im Arbeitsvertrag oder in einer Betriebsvereinbarung getroffen wurde – aufgrund des dagegenstehenden Grundrechtes auf Unverletzlichkeit der Wohnung aus Art. 13 Abs. 1 Grundgesetz (GG) – soweit nicht (Eckhardt und Eßer 2022, S. 101). In Ausnahmefällen wie Naturkatastrophen oder Pandemien kann nach Abwägung der Interessen der Beteiligten zur Gefahrenvermeidung und Schadenabwehr die (vorübergehende) Versetzung ins Homeoffice für Arbeitgeber wie auch für Arbeitnehmende allerdings angeordnet werden (Geck und Roesler 2021, S. 28-29).

³⁶ Die genauen Anforderungen und Vorschriften können zudem je nach Land und Branche variieren.

Von politischer Seite wird die Einführung eines Homeoffice-Rechts erwogen, die Entwicklung bleibt jedoch abzuwarten (Panzer 2021, S. 42)³⁷. Ausnahmsweise kann sich eine Anspruchsgrundlage aus §241 Abs. 2 BGB hinsichtlich zwingender Gründe wie gesundheitlicher Belastungen oder Betreuungspflichten für den Arbeitnehmenden ergeben (ebd., S. 37, beziehend auf Krieger/Rudnik/Powedano/Peramato, NZA 2020, S. 473 (478); BAG, Urteil vom 19.05.2010 – 5 AZR 162/09, NZA 2010, S. 1119), wobei in einer Einzelfallabwägung zu prüfen ist, ob die arbeitgeber- oder -nehmerseitigen Interessen überwiegen (Panzer 2021, S. 37).

Vereinbarung von Homeoffice

Die Vereinbarung außerbetrieblicher Arbeitsformen – und damit die Einräumung eines Anspruchs darauf – kann im Rahmen eines Arbeitsvertrages bzw. einer etwaigen Zusatzvereinbarung dazu oder – soweit ein Personalrat/Betriebsrat vorhanden ist – auch mit einer kollektivrechtlich eingeführten Betriebsvereinbarung erfolgen (Geck und Roesler 2021, S. 28; Eckhardt und Eßer 2022, S. 101-102). Letztere ermöglicht die Definition von Rahmenbedingungen und dient der Ergänzung individueller Vereinbarungen (Haufe Online Redaktion 2022). Die wöchentliche bzw. monatliche Anzahl an Homeoffice-Tagen, die Übernahme von Kosten, Arbeitsschutzbelange, Datenschutz und Haftung etc. stellen hierin übliche Inhalte dar (Panzer 2021, S. 39, beziehend auf Günther/Böglmüller, ArbRAktuell 2020, S. 186 (186)). Schließlich enthalten in wenigen Fällen auch Tarifverträge Regelungen zum Anspruch auf Homeoffice, wobei sich bislang inhaltlich kein Rechtsanspruch daraus ableiten lässt (Panzer 2021, S. 39, beziehend auf Müller, Homeoffice in der arbeitsrechtlichen Praxis, S. 47).

Mitbestimmung der Betriebsräte bei mobiler Arbeit

Für Homeoffice und mobiles Arbeiten besteht kein eigener Mitbestimmungstatbestand, weshalb der Betriebsrat ein Recht darauf nicht erzwingen kann (Panzer 2021, S. 39, beziehend auf Krieger/Rudnik/Powedano/Peramato, NZA 2020, S. 473 (477)). Entscheidet sich ein Arbeitgeber jedoch für ein solches Angebot, ist die Mitbestimmung des Betriebsrats im Hinblick auf die nähere Ausgestaltung personeller, sozialer und wirtschaftlicher Angelegenheiten gegeben (Wernecke 2021), und das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) findet im Falle außerbetrieblicher Arbeitsplätze Anwendung (Geck und Roesler 2021, S. 34).

Der Betriebsrat hat gemäß § 80 Abs. 2 S. 1 BetrVG das Recht, frühzeitig und umfassend über die Einführung und Gestaltung von Homeoffice informiert zu werden. Er kann Vorschläge und Bedenken äußern (§ 90 Abs. 1 und 2 BetrVG) und ist über die Personalplanung im Homeoffice zu informieren (§ 92 BetrVG). Wenn Homeoffice in größerem Umfang eingeführt wird, kann dies als Betriebsänderung gelten, was weitreichende Beteiligungsrechte des Betriebsrats nach

³⁷ Siehe hierzu auch Kapitel 3.2 – Hinweis zu MAG.

§§ 111 f. BetrVG, einschließlich Interessenausgleich und Sozialplan, mit sich bringt. Bei der Umwandlung eines Arbeitsplatzes in einen Homeoffice-Arbeitsplatz finden neben § 90 auch §§ 99 und ggf. 91, 102 BetrVG Beachtung. (Wernecke 2021). So ist nach § 91 BetrVG³⁸ bei deutlichen Abweichungen von anerkannten arbeitswissenschaftlichen Prinzipien zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit, die zu einer besonderen Belastung der Arbeitnehmenden führen, der Betriebsrat befugt, angemessene Maßnahmen zur Abwendung, Milderung oder Kompensation dieser Belastungen einzufordern.

Betriebsräte haben mit § 87 Abs. 1 Nr. 14 BetrVG³⁹ zudem ein Mitspracherecht bei der Ausgestaltung mobiler Arbeit bzw. Homeoffice. Seit dem Inkrafttreten des Betriebsrätemodernisierungsgesetzes stellt dies einen neuen Mitbestimmungstatbestand dar, wobei nach Einschätzung von Wernecke (2021) noch nicht klar ist, inwieweit dies tatsächlich eine Erweiterung der Rechte des Betriebsrats darstellt. Bislang hatte der Betriebsrat bereits Mitbestimmungsrechte bezüglich der Arbeitszeitgestaltung (§ 87 Abs. 1 Nr. 2, 3 BetrVG), der Einführung und Anwendung technischer Überwachungseinrichtungen (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG) sowie der Unfallverhütungsvorschriften bzw. Arbeitsschutzmaßnahmen (§ 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG) (ebd.).

Arbeits- und Unfallschutz

Auf Basis der arbeitsvertraglichen Fürsorgepflicht des Arbeitgebers besteht für diesen eine allgemeine Arbeitsschutzpflicht, welche sich in verschiedenen Einzelgesetzen niederschlägt (Geck und Roesler 2021, S. 30-31).

Arbeitsschutzgesetz und Arbeitsstättenverordnung

Das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) findet bei Telearbeit und Mobilem Arbeiten uneingeschränkt Anwendung, § 1 Abs. 1 Satz 2 ArbSchG (Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages (WD) 2017, S. 6, beziehend auf Voigt, Homeoffice - Segen oder Fluch?, Arbeitsrecht im Betrieb, 2017, Ausgabe 3, S. 16 ff.). Gemäß §§ 3, 4 ArbSchG bestehen somit in Verbindung mit der allgemeinen Pflicht zur gefahrfreien Gestaltung des Arbeitsplatzes nach § 618 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) für den Arbeitgeber, bezogen auf beide Arbeitsformen, Schutzpflichten gegenüber seinen Beschäftigten (ebd., beziehend auf Oberthür, Die Arbeitssicherheit im Mobile Office, NZA 2013, S. 246; Wiebauer in Landmann/Rohmer, Gewerbeordnung, 74. EL Dezember 2016, § 1 ArbSchG, Rn. 51).

Der Arbeitgeber ist gemäß § 3 Abs. 1 ArbSchG dazu verpflichtet, geeignete Maßnahmen zum Arbeitsschutz zu ergreifen, wobei er die spezifischen Umstände berücksichtigen muss, die die Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeitenden bei der Arbeit beeinflussen. Insbesondere muss

³⁸ https://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/_91.html

³⁹ https://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/_87.html

er sicherstellen, dass die Arbeit so gestaltet ist, dass potenzielle Gefahren für das Leben und die Gesundheit der Arbeitnehmenden weitestgehend vermieden werden und verbleibende Risiken minimiert werden, § 4 Nr. 1 ArbSchG. Zusätzlich muss der Arbeitgeber gemäß § 5 ArbSchG durch eine Gefährdungsbeurteilung ermitteln, welche Arbeitsschutzmaßnahmen notwendig sind, und diese gemäß § 6 ArbSchG dokumentieren. Gleichzeitig haben die Mitarbeitenden gemäß § 15 Abs. 1 ArbSchG die Verpflichtung, im Rahmen ihrer Möglichkeiten und entsprechend den Anweisungen und Schulungen des Arbeitgebers für ihre eigene Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz zu sorgen. (WD 2017, S. 6)

Gefährdungen sind bei Arbeitsformen außerhalb des Betriebes schwieriger zu erkennen, zudem besteht kein unmittelbarer Zugriff auf den Arbeitsplatz des Arbeitnehmenden (Nebeling 2021, S. 213). Eine Kontrollpflicht des Homeoffice-Arbeitsplatzes ist damit nicht verbunden (bzw. es fehlen Kontrollmöglichkeiten (Geck und Roesler 2021, S. 31), jedoch eine Befragung zu den Umständen und eine Unterweisung des Arbeitnehmenden, auch bzgl. der Vorgaben der Betriebssicherheitsverordnung für Arbeitsmittel (Haufe Online Redaktion 2022). Bei Büroarbeitsplätzen scheinen im Wesentlichen Stolpergefahren relevant, im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung ist zudem das Vorhandensein ergonomischer Arbeitsplätze und Sitzmöglichkeiten abzuklären (Eckhardt und Eßer 2022, S. 104). Der Arbeitnehmende ist gemäß §§ 15, 16 ArbSchG dabei gehalten, den Arbeitgeber über Gefahren für Sicherheit und Gesundheit in Kenntnis zu setzen (ebd.).

Im Fall von Telearbeitsplätzen (gemäß § 2 Abs. 7 ArbStättV) ist zusätzlich zur Einhaltung des ArbSchG die Arbeitsstättenverordnung zu beachten, da diese darauf abzielt, die Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeitenden beim Einrichten und Betreiben von Arbeitsstätten sicherzustellen, § 1 ArbStättV. Die Verordnung konkretisiert insofern die Anforderungen des ArbSchG (die frühere Bildschirmarbeitsverordnung wurde integriert). (WD 2017, S. 6, bezugnehmend auf Voigt, Homeoffice - Segen oder Fluch?, Arbeitsrecht im Betrieb, 2017, Ausgabe 3, S. 16 ff.)

Angesichts der bestehenden begrenzten Befugnisse und Einflussmöglichkeiten des Arbeitgebers auf die Arbeitsumgebung im privaten Bereich der Mitarbeitenden beschränkt sich der Geltungsbereich der ArbStättV im Zusammenhang mit Telearbeitsplätzen zumeist auf Anforderungen, die speziell für Bildschirmarbeitsplätze gelten (WD 2017, S. 7). Hierbei liegt der Fokus auf der Gestaltung und Ausstattung des Bildschirmarbeitsplatzes, einschließlich der Bereitstellung von Möbeln, Arbeitsmitteln und Kommunikationsgeräten (ebd., bezugnehmend auf Bundesrats-Drs. 506/16, Entwurf einer Verordnung zur Änderung von Arbeitsschutzverordnungen vom 8. September 2016, S. 23).⁴⁰

⁴⁰ Siehe hierzu nachfolgend: Bereitstellung von Arbeitsmitteln.

In der Praxis bedeutet dies, dass der Arbeitgeber, bevor ein Telearbeitsplatz im häuslichen Umfeld eingerichtet wird, eine Gefährdungsbeurteilung durchführen muss (WD 2017, S. 8). Um die erforderlichen Informationen dafür zu erhalten, kann der Arbeitgeber entweder den häuslichen Arbeitsplatz besichtigen, sofern der Arbeitnehmende zustimmt, oder die relevanten Informationen direkt von dem Mitarbeitenden erfragen (ebd., bezugnehmend auf Wiebauer in Landmann/Rohmer, Gewerbeordnung, 74. EL Dezember 2016, § 1 ArbSchG, Rn. 71). Gemäß § 15 Abs. 1 Satz 1 ArbSchG haben die Mitarbeitenden eine Verpflichtung zur Eigenverantwortung für ihre Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz. Zusätzlich haben sie gemäß § 16 Abs. 2 Satz 1 ArbSchG eine Mitwirkungspflicht, die sie verpflichtet, dem Arbeitgeber die notwendigen Informationen zur Verfügung zu stellen (ebd., bezugnehmend auf Wiebauer in Landmann/Rohmer, Gewerbeordnung, 74. EL Dezember 2016, § 1 ArbSchG, Rn. 72).

Die ArbStättV gilt nicht für Mobile Arbeit, dennoch erwachsen Schutzpflichten aus dem ArbSchG – wobei §§ 3 und 5 ArbSchG besondere Berücksichtigung erfahren sollten (WD 2017, S. 8). Für das Mobile Arbeiten reduzieren sich angesichts der maximalen Flexibilität des Arbeitnehmenden zugleich die Schutzpflichten des Arbeitgebers auf eine allgemeine Gefährdungsbeurteilung, da er faktisch keinen Einfluss bzgl. Gesundheitsschutz und Sicherheit ausüben kann (Geck und Roesler 2021, S. 31-32). Die Beschäftigten haben hier eine größere Eigenverantwortlichkeit nach § 15 Abs. 1 ArbSchG (WD 2017, S. 9).

Die sogenannte Unterweisung der Beschäftigten über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit während ihrer Arbeitszeit nach § 12 ArbSchG bildet neben der Gefährdungsbeurteilung ein weiteres wichtiges Element des Arbeitsschutzes im Homeoffice ab (Frett 2021, S. 83-84).

Unfallversicherungsschutz im Homeoffice

Der Unfallversicherungsschutz gilt gemäß § 8 Abs. 1 Siebtes Buch Sozialgesetzbuch (SGB VII) im Homeoffice (zu Hause oder – mit Bezug auf Mobile Arbeit an einem anderen Ort) im gleichen Umfang wie im betrieblichen Umfeld, wenn zwischen Unfall und Arbeit ein direkter Zusammenhang besteht (Haufe Online Redaktion 2022; Geck und Roesler 2021, S. 32, bezugnehmend auf BSG, Urteil vom 27.11.2018 – B 2 U 28/17 R, Beck RS 2018, 40346). Der allgemeine Schutz über die gesetzliche Unfallversicherung nach § 2 Abs. 1 Nr. 1 SGB VII bei Telearbeit oder Mobilem Arbeiten beruht laut WD (2017, S. 11, bezugnehmend auf Walk in Grobys/Panzer, StichwortKommentar Arbeitsrecht, Telearbeit, 2. Auflage, Edition 8 2016, Rn. 14) auf einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis und bezieht sich auf Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten, § 7 Abs. 1 SGB VII, infolge der dem Versicherungsschutz zugrundeliegenden Tätigkeit.

Im Rahmen des Homeoffice ist die Abgrenzung zu einer unversicherten privaten Verrichtung nicht immer einfach; so besteht – anders als in der Betriebsstätte – beim Gang zur Toilette kein gesetzlicher Unfallschutz, da „nach gefestigter Rechtsprechung“ der Beschäftigte „ausschließlich im eigenwirtschaftlichen Interesse“ handelt (Frett 2021, S. 85). Im Einzelfall ist ein „innerer Zusammenhang zwischen dem zum Unfall führenden Geschehen und der betrieblichen Tätigkeit“ entscheidend (WD 2017, S. 12, beziehungsweise auf Boemke/Ankersen, Das Telearbeitsverhältnis - Arbeitsschutz, Datenschutz und Sozialversicherungsrecht, BB 2000, S. 1570, 1572; Rolfs in Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht, 17. Auflage 2017, § 8 SGB VII, Rn. 2).

Der Schutz umfasst dagegen gemäß § 8 Abs. 2 Nr. 2a SGB VII den Weg vom und zum Obhutsort der Kinder des Arbeitnehmenden, wenn die Arbeitsleistung im gemeinsamen Haushalt ausgeübt wird (Eckhardt und Eßer 2022, S. 105), sowie den Weg zur Arbeitsaufnahme vom Schlafzimmer zum häuslichen Büro (ebd., beziehungsweise auf das Urteil des Bundessozialgerichts vom 08.12.2021; AZ: B 2 U 4/21 R). Auch regelmäßige Fahrten mit dem Privat-Pkw zur Betriebsstätte und zurück sowie einzelne Fahrten zu Meetings seien versichert, so Frett (2021, S. 85). Die Autorin weist jedoch auf eine notwendige Einzelfallbetrachtung hin; insgesamt seien im Vergleich zu Tätigen in der betrieblichen Arbeitsstätte „Arbeitnehmer im Homeoffice schlechter gestellt“ (ebd.).

Arbeitszeitgesetz

Auch im Homeoffice bzw. im Rahmen der Telearbeit und der Mobilien Arbeit gelten die Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG), einschließlich Höchstarbeitszeit (§ 3 ArbZG), Ruhepausen (§ 4 ArbZG), Ruhezeiten (§ 5 ArbZG) (Geck und Roesler 2021, S. 30). Dies gilt für alle Arbeitsverhältnisse innerhalb der bundesdeutschen Grenzen mit einem privaten oder öffentlichen Arbeitgeber (WD 2017, S. 10) – und auch für den Fall einer vereinbarten Vertrauensarbeitszeit (Geck und Roesler 2021, S. 30, beziehungsweise auf Benkert, NJW-Spezial 2019, S. 306).

Der Arbeitgeber hat somit einerseits Direktionsrecht und kann die Arbeitszeit im Homeoffice festlegen, andererseits steht für den Homeoffice-Arbeitsplatz das Thema Flexibilisierung im Vordergrund (Frett 2021, hierzu und im Folgenden S. 86). Es empfiehlt sich daher die Vereinbarung von Erreichbarkeitszeiten, darüber hinaus eine freie Einteilung der restlichen Arbeitszeit. Des Weiteren ist angesichts geringer Kontrollmöglichkeiten ein Hinweis auf die Einhaltung der bestehenden Vorschriften des ArbZG und die Entwicklung eines Regelungsmodells für die Zeiterfassung angeraten. (Frett 2021, S. 86). Dass eine Überprüfung des Arbeitnehmenden weder qualitativ noch quantitativ stattfinden darf, ohne dass dieser Kenntnis davon besitzt, regelt Anhang 6 ArbStättV explizit (Anhang 6 Nr. 6.5 Abs. 5 ArbStättV). Die Arbeitszeit ist durch den Arbeitnehmenden – ggf. durch ein eingeführtes digitales

Zeiterfassungssystem – („sinnvollerweise“) zu dokumentieren (Eckhardt und Eßer 2022, S. 105). Gemäß § 16 Abs. 2 Satz 1 ArbZG besteht zudem die arbeitgeberseitige Dokumentationspflicht der „über die werktätlich vereinbarte Arbeitszeit hinausgehende[n] Arbeitszeit“ des Arbeitnehmenden zur Vermeidung von Nachteilen für diesen (Geck und Roesler 2021, S. 30). Angesichts des Umstands, dass es im Homeoffice zu einem häufigeren Wechsel von Arbeitstätigkeit und Freizeit kommt, erscheint insbesondere die zwingend vorgeschriebene Ruhezeit zwischen zwei Arbeitstagen beachtenswert (Frett 2021, S. 86).

Die Erfassung der geleisteten Mehrarbeitsstunden kann für Arbeitgeber in Fällen von Telearbeit und Mobiler Arbeit eine Herausforderung darstellen. Daher könnte es als rechtlich akzeptable Möglichkeit gesehen werden, die Aufzeichnungspflicht zu delegieren und die Arbeitnehmenden dazu zu verpflichten, ihre tägliche Arbeitszeit und Arbeitsstunden eigenständig zu dokumentieren. Des Weiteren könnten diese verpflichtet werden, diese Aufzeichnungen auf Anforderung der zuständigen Aufsichtsbehörde vorzulegen (außergewöhnliche Fälle, Bewilligung durch Aufsichtsbehörde gemäß §§ 14, 15 ArbZG). (WD 2017, S. 10, bezugnehmend auf Walk in Grobys/Panzer, StichwortKommentar Arbeitsrecht, Telearbeit, 2. Auflage, Edition 8 2016, Rn. 7; Heenen in Münchner Handbuch zum Arbeitsrecht, 3. Auflage 2009, Rn. 18; Kamann, Arbeitsvertragliche Gestaltung von Telearbeitsverhältnissen, ArbRAktuell 2016, S. 75, 77)

Derzeit ist ein Gesetz zur Verpflichtung von Arbeitgebern zur elektronischen Aufzeichnung der täglichen Arbeitszeit der Arbeitnehmenden in Planung (Specht 2023). Die Arbeitnehmenden können demnach entweder ihre Arbeitszeit selbst dokumentieren oder dies von einem Dritten wie einem Vorgesetzten erledigen lassen (ebd.). Dieser Gesetzentwurf beendet dem BMAS (2023) zufolge eine Phase der Unsicherheit nach einem Urteil des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) im Jahr 2019 (EuGH Rs. 55/18 CCOO). Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hatte daraufhin die vollständige Erfassung der Arbeitszeit als Beitrag zur Förderung der Gesundheit angesehen (Specht 2023; BMAS 2023). Über die Erfassung von Arbeitszeiten werden Debatten erwartet – bspw. im Hinblick auf Vertrauensarbeitszeiten sowie hinsichtlich möglicher Ausnahmen von der täglichen Aufzeichnungspflicht (Specht 2023).

(Technische) Voraussetzungen für das ortsflexible Arbeiten / Bereitstellung von Arbeitsmitteln

Hinsichtlich der Ausstattung kann gemäß Kurze et al. (2021, S. 121) auf Basis des § 1 ArbStättV zwischen Telearbeitsplätzen und mobiler Arbeit ohne festen Arbeitsort unterschieden werden: Für Telearbeitsplätze müssen demnach neben der elektronischen Ausstattung auch Möbel von dem Arbeitgeber bereitgestellt werden, während sich deren Verantwortung im Falle mobiler Arbeit auf die notwendige elektronische Ausstattung beschränkt.

Laut Eckhardt und Eßer (2022, S. 105) hat der Arbeitgeber – bezogen auf den Telearbeitsplatz – grundsätzlich die erforderlichen Arbeitsmittel zur Verfügung zu stellen, „soweit diese nicht ohnehin bereits beim Arbeitnehmer vorhanden sind“. Geck und Roesler (2021) verweisen dazu konkreter auf die arbeitgeberseitige Verpflichtung, notwendige, tätigkeitsspezifische Arbeitsmittel (wie Handy, Laptop, externe Datenträger) im Homeoffice zur Verfügung zu stellen und die Kosten für Anschaffung, Wartung und Pflege zu tragen (ebd., S. 29, bezugnehmend auf Fuhlrott/Fischer, NZA 2020, S. 345 (349); Krieger/Rudnik/Povedano Peramato, NZA 2020, S. 473 (478f.); Vogelsang, in: Schaub, Arbeitsrechts-Handbuch, § 164 Rn. 35).⁴¹ Soweit der Arbeitnehmende eigene Arbeitsmittel nutzen sollte, bestünden für ihn nach § 670 BGB Ersatzansprüche für Aufwendungen (soweit § 670 BGB „nicht abbedungen wurde“, wenn „die Anschaffung im überwiegenden Interesse des Arbeitgebers erfolgte“ und der Arbeitnehmende die Arbeitsmittel „für erforderlich halten durfte“), so die Autoren weiter (ebd., bezugnehmend auf BAG, Urteil vom 12.04.2011 – 9 AZR 14/10, NZA 2012, S. 97; BAG, Urteil vom 14.10.2003 – 9 AZR 657/02, NZA 2004, S. 604). Wenn die Anschaffung auch privat genutzt wird, oder der Arbeitnehmende trotz eines Arbeitsplatzes im Betrieb selbst gewünscht im Homeoffice arbeitet, erfolgt die Anschaffung demnach nicht im überwiegenden Interesse des Arbeitgebers (ebd., bezugnehmend auf Krieger/Rudnik/Povedano Peramato, NZA 2020, S. 473 (479); BAG vom 12.04.2011, a.a.O. (Fn. 12), NZA 2012, S. 97 (99)).

Soweit ausschließlich der Arbeitsort im privaten Umfeld des Arbeitnehmenden vereinbart ist, kann dieser Fahrtkostenersatz für die Anfahrt der betrieblichen Räumlichkeiten vom Arbeitgeber verlangen. Bei einer tageweisen Aufteilung der Arbeit zwischen Büro und Homeoffice trägt der Arbeitnehmende hingegen die Anfahrtkosten zur Betriebsstätte selbst. (Geck und Roesler 2021, S. 30, bezugnehmend auf Benkert, NJW-Spezial 2019, S. 306). Zu den erstattungsfähigen Kosten gehören auch Heiz- und Wartungskosten sowie anteilige Mietkosten für den privaten Homeoffice-Raum. Allerdings kann es in der Praxis sinnvoll sein, einen Pauschalbetrag anzusetzen oder die Kosten nach § 670 BGB abzuziehen, insbesondere wenn der Raum zeitweise auch privat genutzt wird und erhebliche Nutzungsvorteile entfallen. (Ebd., S. 29-30, bezugnehmend auf an Benkert, NJW-Spezial 2019, S. 306; Richter, ArbRAktuell 2019, S. 166 (167)). Ausdrückliche Wünsche des Arbeitnehmenden, im Homeoffice zu arbeiten, führen jedoch nicht zu einem Aufwendungsersatzanspruch, solange der Arbeitgeber einen Arbeitsplatz im Betrieb zur Verfügung stellt (Wernecke 2021).

⁴¹ Vgl. auch Empfehlungen zur Gestaltung und Einrichtung eines mobilen Bildschirmarbeitsplatzes im Homeoffice der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) in der Informationsschrift „Arbeiten im Homeoffice - nicht nur in der Zeit der SARS-CoV-2-Epidemie“. Online verfügbar unter <https://publikationen.dguv.de/regelwerk/publikationen-nach-fachbereich/verwaltung/buero/3925/fbvw-402-arbeiten-im-homeoffice-nicht-nur-in-der-zeit-der-sars-cov-2-epidemie>, zuletzt geprüft am 15.10.2023.

Für eine rechtssichere Lage ist eine klare vertragliche Kostenregelung für das Homeoffice zwischen Arbeitgeber- und -nehmer-seite empfehlenswert (Oberkirch o. J.).

Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse, Datenschutz

Datenschutz und IT-Infrastruktur spielen eine wichtige Rolle im Homeoffice (Haufe Online Redaktion 2022); hier gelten „die gleichen datenschutzrechtlichen Anforderungen wie im Betrieb“ (Wernecke 2021). Der Arbeitgeber sorgt sowohl organisatorisch als auch technisch für ausreichenden Datenschutz und stellt die notwendige IT-Ausstattung sowie entsprechende Schulungen bereit (ebd.). Gemäß Artikel 4 Nr. 7 Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) ist der Arbeitgeber für die Daten verantwortlich und muss die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften gewährleisten sowie gemäß Art. 5 Abs. 2 DSGVO nachweisen können (Niemann und Schüßler 2021, S. 149-150). Er muss angemessene Datenschutzvorkehrungen nach Art. 32 DSGVO treffen und sicherstellen, dass die datenschutzrechtlichen Vorgaben vom Arbeitnehmenden (für diesen gelten die in Art. 5 DSGVO genannten Grundsätze) eingehalten werden (Geck und Roesler 2021, S. 33).

Es sind spezielle Herausforderungen zu beachten, da Telearbeit und Mobiles Arbeiten die Kontrollmöglichkeiten des Arbeitgebers einschränken und das Risiko des Datenmissbrauchs durch Dritte erhöhen (WD 2017, hierzu und im Folgenden S. 13-14). Insbesondere der Schutz personenbezogener Daten und die Sicherung betrieblicher Daten vor unberechtigtem Zugriff Dritter ist bedeutsam. Personenbezogene Daten unterliegen den Bestimmungen des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG)⁴² und sollen die Persönlichkeitsrechte Einzelner schützen. Dabei ist der Ort der Arbeitsleistung irrelevant; die datenschutzrechtlichen Anforderungen sind allgemein gültig (ebd., S. 13, beziehungsweise auf Boemke/Ankersen, Das Telearbeitsverhältnis - Arbeitsschutz, Datenschutz und Sozialversicherungsrecht, BB 2000, S. 1570, 1571; Franzen in Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht, 17. Auflage 2017, § 1 BDSG, Rn. 12). In jedem Fall obliegt es dem Arbeitgeber, sorgfältig zu prüfen, ob Telearbeit oder Mobiles Arbeiten aus Datenschutzgründen vertretbar ist. Dies betrifft auch den Schutz sensibler betrieblicher Informationen, obwohl das BDSG hier nicht relevant ist. Auch in diesem Fall sind adäquate Maßnahmen erforderlich, möglicherweise durch vertragliche Regelungen.⁴³ (WD 2017, S. 13-14)

⁴² Das Bundesdatenschutzgesetz gilt nach § 1 Abs. 3 BDSG subsidiär im Hinblick auf andere bundesgesetzliche Regelungen bzgl. personenbezogener Daten einschließlich deren Veröffentlichung.

⁴³ Zu einzelnen Maßnahmen vgl. auch: Die Bundesbeauftragte für den Datenschutz und die Informationsfreiheit, Telearbeit und Mobiles Arbeiten - Ein Datenschutz-Wegweiser, Juli 2020. Online verfügbar unter https://www.bfdi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Flyer/Telearbeit.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 30.09.2023.

Zudem besteht ein erhöhtes Risiko für Datenschutzverletzungen insbesondere im Zusammenhang mit privaten Mobiltelefonen oder Laptops (Geck und Roesler 2021, S. 33). Der Arbeitgeber ist unabhängig vom Gerätebesitz für den Datenschutz verantwortlich (Niemann und Schüssler 2021, hierzu und im Folgenden S. 152-153). Dies umfasst auch notwendige Sicherheitsvorkehrungen wie bspw. die Implementierung von Passwörtern und Verschlüsselung. Die berufliche Nutzung von privaten Geräten erfordert dasselbe Maß an Datenschutz wie die Nutzung von Unternehmensgeräten. Hinsichtlich der Überprüfung von Datenschutz und Datenschutzmaßnahmen im Zusammenhang mit Telearbeit oder Homeoffice sind bzgl. des Rechts auf Privatsphäre gemäß Artikel 13 GG Grenzen zu beachten. Ein arbeitgeberseitiges, auf die Anforderungen an Homeoffice/Telearbeit/Mobiles Arbeiten zugeschnittenes Schulungs- bzw. Informationsangebot für die Arbeitnehmenden ist ratsam.

Die nachfolgende Tabelle bildet die betrachteten rechtlichen Facetten im Abgleich der Arbeitsformen Telearbeit und Mobile Arbeit ab (anlehnend an WD 2017, S. 19-20).

Tabelle 3 Synopse Telearbeit und Mobile Arbeit (Quelle: Eigene Darstellung in Anl. an Wissenschaftliche Dienste des Dt. Bundestages 2017, S. 19-20)

| | Mobile Arbeit | Telearbeit |
|--|---|--|
| Legaldefinition/ Merkmale gem. ArbStättV | <ul style="list-style-type: none"> Für mobiles Arbeiten gilt die Arbeitsstättenverordnung nicht. | <ul style="list-style-type: none"> Seit der Novellierung der Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) im November 2016 wurde der Begriff der Telearbeit erstmals legal definiert. |
| | <ul style="list-style-type: none"> Diese Arbeitsform zeichnet sich dadurch aus, dass sie weder an das Büro noch an den häuslichen Arbeitsplatz gebunden ist. Kein fest eingerichteter Bildschirmarbeitsplatz im Privatbereich der Beschäftigten, siehe § 2 Abs. 7 ArbStättV. | <ul style="list-style-type: none"> Telearbeitsplätze im Sinn des § 2 Abs. 7 ArbStättV sind in die bestehende Arbeitsorganisation des Betriebs eingebunden. |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Der Arbeitgeber muss fest eingerichtete Computerarbeitsplätze, Möbel und sonstige Arbeitsmittel zur Verfügung stellen. § 2 Abs. 3 ArbStättV Anhang (Nr. 6) zur ArbStättV - Maßnahmen zur Gestaltung von Bildschirmarbeitsplätzen. |
| ArbSchG | <ul style="list-style-type: none"> Der Arbeitgeber hat insbesondere die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes unter Berücksichtigung der Umstände zu treffen, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen, § 3 Abs. 1 Satz 1 ArbSchG, und die Arbeit so zu gestalten, dass eine Gefährdung für Leben und Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird, § 4 Nr. 1 ArbSchG Zudem hat er gemäß § 12 Abs. 1 ArbSchG: die Beschäftigten über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit während ihrer Arbeitszeit ausreichend und angemessen unterweisen. Der Arbeitnehmer hat Mitwirkungspflichten und die Pflicht zur Eigensicherung, § 15 ArbSchG | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Die Beschäftigten eine erhöhte Verantwortung nach § 15 Abs. 1 ArbSchG, selbst auf die Einhaltung der Arbeits- und Gesundheitsvorschriften zu achten. | |
| BetrVG | BetrVG o Telearbeitende und Mobile Telearbeitende sind Arbeitnehmer im Sinne des § 5 Abs. 1 Satz 1 BetrVG o Ggf. Beteiligung des Betriebsrates insbesondere im Hinblick auf Arbeitsschutz, soziale und personelle Angelegenheiten. | |
| | <ul style="list-style-type: none"> In vielen Unternehmen finden sich Regelungen zum mobilen Arbeiten in Betriebsvereinbarungen oder im Tarifvertrag | <ul style="list-style-type: none"> In vielen Unternehmen finden sich Regelungen zu Telearbeit im Arbeitsvertrag |
| ArbZG | ArbZG, insbesondere o §§ 3, 4 ArbZG (Arbeitszeit und Ruhepausen) o § 5 ArbZG (Ruhezeit) o § 16 Abs. 2 ArbZG (Aufzeichnungspflicht des Arbeitgebers; ggf. Delegation der Pflicht zur Aufzeichnung von Überstunden auf Arbeitnehmer) | |
| SGB VII | SGB VII o § 7 Abs. 1 SGB VII bei Arbeitsunfällen o § 7 Abs. 2 SGB VII bei Wegeunfällen (siehe dazu BSG, Urteil vom 5. Juli 2016 – B 2 U 5/15 R, vgl. Punkt 3.1.2.) | |
| BDSG | BDSG o bezüglich des Schutzes von personenbezogenen Daten o keine Anwendung bezüglich des Schutzes von betrieblichen Daten | |

Zusammenfassend lässt sich festhalten:

- **Anspruch auf Homeoffice und mobiles Arbeiten:** Der Arbeitgeber muss gemäß dem Arbeitsvertrag den Arbeitnehmenden beschäftigen und ihm alle notwendigen Arbeitsmittel, einschließlich des Arbeitsplatzes, zur Verfügung stellen, um die Arbeitsaufgaben ordnungsgemäß zu erfüllen (§ 611a BGB). In Deutschland gibt es derzeit keinen generellen Anspruch auf einen außerbetrieblichen Arbeitsplatz wie Homeoffice. Die Entscheidung über die Einführung von Homeoffice liegt beim Arbeitgeber, es sei denn, es liegen besondere Gründe wie Naturkatastrophen oder Pandemien vor. Das orts- und zeitflexible Arbeiten kann im Rahmen eines Arbeitsvertrags, einer Zusatzvereinbarung zwischen Arbeitgeber- und nehmenden oder einer (kollektiv) geltenden Betriebsvereinbarung vereinbart werden. Es gibt derzeit (noch) keine gesetzlichen Regelungen, die ein Recht auf Homeoffice bzw. Mobile Arbeit festlegen.
- **Vereinbarung von Homeoffice:** Die Vereinbarung außerbetrieblicher Arbeitsformen erfolgt im Arbeitsvertrag, Zusatzvereinbarungen oder kollektivrechtlich durch Betriebsvereinbarungen. Tarifverträge können ebenfalls Regelungen zum Homeoffice enthalten. Homeoffice kann Arbeitnehmenden nicht einseitig aufgezwungen werden.
- **Mitbestimmung der Betriebsräte bei mobiler Arbeit:** Der Betriebsrat hat Mitbestimmungsrechte bezüglich personeller, sozialer und wirtschaftlicher Angelegenheiten. Er ist frühzeitig und umfassend über die Einführung und Gestaltung von Homeoffice zu informieren. Bei größeren Änderungen kann Homeoffice als Betriebsänderung gelten, was erweiterte Beteiligungsrechte des Betriebsrats nach sich zieht.
- **Arbeits- und Unfallschutz:** Der Arbeitgeber hat eine Arbeitsschutzpflicht für Telearbeit und mobiles Arbeiten gemäß dem ArbSchG und der ArbStättV. Dies schließen die Gefährdungsbeurteilung und die Sicherstellung der Gesundheit und Sicherheit der Arbeitnehmenden ein. Unfallversicherungsschutz gilt im Homeoffice im gleichen Umfang wie im betrieblichen Umfeld, wenn die Tätigkeit im Zusammenhang mit der Arbeit steht, wobei die Abgrenzung zwischen versicherten Tätigkeiten und privaten Verrichtungen komplex sein kann.
- **Informationen zu Rechten und Pflichten der Mitarbeitenden:** Mitarbeitende sollten über ihre Rechte und Pflichten im Zusammenhang mit Homeoffice und mobiler Arbeit informiert werden. Dies schließt die Einhaltung von Unternehmensrichtlinien, die Vertraulichkeit von Informationen und die Meldung von Arbeitsunfällen oder Sicherheitsproblemen gemäß dem ArbSchG mit ein.
- **Ergonomie und Arbeitsschutz(-unterweisung):** Um die Gesundheit der Mitarbeitenden zu schützen, ist es wichtig, ergonomische Standards gemäß dem

ArbSchG einzuhalten.⁴⁴ Arbeitgeber sollten die Mitarbeitenden in Bezug auf die spezifischen Gefahren und Risiken im Homeoffice oder bei mobiler Arbeit unterweisen.

- **Arbeitszeitkontrolle und Arbeitszeitgesetz (ArbZG):** Das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) regelt die Arbeitszeit, Ruhepausen und Ruhezeiten auch für Homeoffice und Telearbeit. Der Arbeitgeber kann die Arbeitszeit im Homeoffice festlegen, wobei Flexibilität im Vordergrund steht. Die Dokumentation der Arbeitszeit im Homeoffice kann durch den Arbeitnehmenden erfolgen. Die Kontrolle und Erfassung der Arbeitszeit kann bei dezentralen Arbeitsmodellen komplex sein. Arbeitgeber sollten klare Richtlinien zur Dokumentation von Arbeitszeiten festlegen, um die Vorgaben des ArbZG einzuhalten. Dies beinhaltet die Vermeidung von Überstunden und die Sicherstellung der Einhaltung der gesetzlich vorgeschriebenen Ruhezeiten.
- **Bereitstellung von Arbeitsmitteln /Kostentragung:** Der Arbeitgeber ist grundsätzlich verpflichtet, erforderliche Arbeitsmittel zur Verfügung zu stellen, sofern diese nicht bereits beim Arbeitnehmenden vorhanden sind. Auch trägt er grundsätzlich die Kosten für die Anschaffung, Wartung und Pflege von Arbeitsmitteln im Homeoffice.⁴⁵ Bei mobiler Arbeit ohne festen Arbeitsort ist die Verantwortung des Arbeitgebers auf die notwendige elektronische Ausstattung beschränkt. **Private Geräte / Ersatzansprüche:** Wenn der Arbeitnehmende Kosten im Zusammenhang mit mobiler Arbeit trägt und der Arbeitgeber seinen finanziellen Verpflichtungen nicht nachkommt, kann der Arbeitnehmende gemäß § 670 BGB Ersatzansprüche geltend machen.⁴⁶ Dies ist besonders relevant, wenn es keine klaren Vereinbarungen zur Kostentragung gibt – solche empfehlen sich daher.
- **Datenschutz und IT-Sicherheit:** Die Nutzung von mobilen Geräten für die Arbeit erfordert besondere Aufmerksamkeit für Datenschutz und IT-Sicherheit. Datenschutzbestimmungen sind einzuhalten, einschließlich der Sicherung von vertraulichen Informationen und der Verwendung sicherer Verbindungen und Systeme. Arbeitgeber müssen darüber hinaus sicherstellen, dass die Anforderungen des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) eingehalten werden, insbesondere bei der Verwendung von privaten Geräten. Hierbei ist die Installation von Unternehmenssoftware zur sicheren Datenübertragung und die Trennung von beruflichen und privaten Daten auf demselben Gerät von großer Bedeutung. Im

⁴⁴ Zur weiteren Information vgl. online unter

<https://publikationen.dguv.de/widgets/pdf/download/article/4346>

<https://publikationen.dguv.de/widgets/pdf/download/article/409>, jeweils zuletzt geprüft am 19.10.2023.

⁴⁵ Zur weiteren Information vgl. online unter

<https://www.bundestag.de/resource/blob/837924/6a9a1c5d4ccdeb8635bf7058226a5308/19-11-1075-Materialzusammenstellung-data.pdf>, zuletzt geprüft am 19.10.2023.

⁴⁶ Vgl. auch Beschluss 3 / 6. ASTA-Sitzung vom 07.11.2017. Bekannt gemacht im Auftrag des BMAS. Empfehlungen des Ausschusses für Arbeitsstätten (ASTA) zur Abgrenzung von mobiler Arbeit und Telearbeitsplätzen gemäß Definition in § 2 Abs.7 ArbStättV vom 30. November 2016, BGBl. I S. 2681.

Hinblick auf Datenschutz sollten Arbeitgeber sicherstellen, dass alle Tätigkeiten im Homeoffice den Vorgaben der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) entsprechen. Dieses schließt die sichere Speicherung und Übertragung von personenbezogenen Daten ein. Mitarbeitende sollten darauf hingewiesen werden, keine sensiblen Informationen auf unsicheren Geräten oder in unsicheren Netzwerken zu speichern oder zu übertragen, um Verstöße gegen die DSGVO zu vermeiden.

3.4 Kritische Reflexion: Pro und Contra Homeoffice

Schon vor, aber auch im Rahmen der außergewöhnlichen Pandemiesituation haben sich verschiedene Studien mit den positiv und negativ wirkenden Rahmenbedingungen auseinandergesetzt, die sich für Personen im Homeoffice ergeben, und Erkenntnisse zu zukünftigen Nutzungswünschen und -möglichkeiten gesammelt (u. a. Bonin et al. 2020; Demmelhuber et al. 2020). So zeigt bspw. die Studie des HR-Panels New Work „Arbeitsplatz der Zukunft: Fokus Arbeitsräume und Arbeitsorte“ (2020) auf, dass die befragten Mitarbeitenden und Führungskräfte das Arbeiten im Homeoffice während der Corona-Pandemie positiver einschätzten als davor (OST – Ostschweizer Fachhochschule 2020, S. 19). Daneben wurde insbesondere bzgl. der Aspekte Wohlbefinden, Produktivität und Arbeitszufriedenheit die Lage vielfach unverändert oder sogar als verbessert eingeschätzt (ebd., S. 24, 29, 31).

Neben Vorteilen wie eine bessere Tätigkeitsausübung und Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Einsparung von Fahrzeiten identifizieren Grunau et al. (2019, S. 4) für Beschäftigte auch Nachteile wie eine von den Befragten empfundene Vermischung von Beruflichem und Privatem, fehlende Kontakte zu Kollegen und eine erschwerte Zusammenarbeit zwischen Beschäftigten (ebd., S. 6-7). Die Digitalisierung kann zu einem Gefühl der ständigen Erreichbarkeit und damit zu einer erhöhten individuellen Arbeitsbelastung führen, weshalb das Erreichen einer Work-Life-Balance anspruchsvoller wird (Weis 2022, S. 104-105). Unter begrifflichen Wortkonstrukten wie „Work-Life-Blending“ oder auch „Work-Life-Integration“ werden Konzepte bzgl. sich auflösender oder verschwimmender Grenzen zwischen einzelnen Lebensbereichen diskutiert (ebd.).

Aus Sicht von Unternehmen/Organisationen identifizieren Grunau et al. (2019, S. 4) insbesondere die Flexibilität für Beschäftigte, aber auch eine höhere Produktivität und eine gesteigerte Arbeitgeberattraktivität als Vorteile. Nachteile bei der Einführung von Homeoffice im Unternehmen stellen nach Frett (2021, hierzu und im Folgenden S. 50-51) insbesondere der finanzielle und organisatorische Aufwand sowie die Anpassung von Richtlinien und klaren Vereinbarungen mit den Mitarbeitenden (insbesondere hinsichtlich der Einrichtung von Arbeitsplätzen im Privatbereich, der Beachtung steuerlicher sowie rechtlicher Vorgaben, erhöhter Datenschutz-/Sicherheitsvorkehrungen) dar. Regelmäßige Präsenz vor Ort sei

zudem notwendig, um die Bindung zum Team und zum Unternehmen aufrechtzuerhalten und die Risiken möglicherweise empfundener Benachteiligung zu vermeiden. Neben den „tatsächlichen“ Nachteilen stellt die Autorin zudem arbeitgeberseitige Befürchtungen bzgl. der Produktivität von Mitarbeitenden angesichts geringerer Kontrollierbarkeit heraus. Auch die Erreichbarkeit der Mitarbeitenden, insbesondere in Notfällen, werde als Sorge genannt.

Im Kontext einer hybriden Arbeitsweise scheinen sich die Vor- und Nachteile, die sich aus dem orts- und zeitflexiblen Arbeiten bezogen auf Homeoffice ergeben, jedoch nahezu deckungsgleich zu sein (Haufe Online Redaktion 2023). Die nachfolgende Tabelle zeigt die von Behr und Reichardt (2022, S. 42), Frett (2021) und Haufe Online Redaktion (2023) dargelegten Vor- und Nachteile von Homeoffice bzw. hybrider Arbeit zusammengefasst im Überblick:

Tabelle 4 Homeoffice - Vor- und Nachteile (Quelle: Eigene Darstellung in Anl. an Behr und Reichardt 2022, S. 42 – hier in Anl. an DAK Gesundheit, 20.04.2021: Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise – Update; Frett 2021, S. 54)

| | Arbeitgeber | Arbeitnehmer |
|-----------|--|--|
| Vorteile | Höhere Flexibilität | Angenehmes Arbeiten |
| | Reduzierte Kosten | Mehr Selbstbestimmung |
| | Motivierte und zufriedener Mitarbeiter | Hohe Produktivität |
| | Mitarbeiterbindung an das Unternehmen | Zeitgewinn durch Wegfall von Pendelzeiten |
| | Hohe Produktivität | Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf |
| | Stärkung der Arbeitgebermarke | Besserer Gesundheitsschutz |
| | | Höhere Produktivität |
| Nachteile | Schwierigkeiten bei Kommunikation und Informationsaustausch - Schwächung des Teamgeistes | Erschwerter Zugang zu Informationen und Arbeitsmaterialien |
| | Zu wenig persönliche Kontakte | Fehlender direkter Kontakt zu Kollegen/Vorgesetzten |
| | Leiden des Gemeinschaftsgefühls | Abgeschnitten von wichtigen Informationen und Isolation |
| | Geringere Produktivität | Keine klare Trennung zwischen bzw. Vermischung von Berufs- und Privatleben |
| | Eingeschränkte Kontrollmöglichkeiten (... über Arbeitszeit und -einsatz, jedoch Kontrolle über das Arbeitsergebnis | Teilweise höhere wöchentliche Arbeitsbelastung |
| | Hohe Anforderung an Datensicherheit und IT | Mehr Störfaktoren/Ablenkung |
| | Höherer Aufwand bei Vertragsgestaltung und Organisation - zusätzliche Kosten, Anschaffung von IT-Equipment | Befürchtung von Karrierenachteilen |

Herrmann und Frey Cordes (2020, hierzu und im Folgenden S. 6-8) weisen mit Bezug auf erkennbare Vor- und Nachteile, die mit der Arbeit von zu Hause einhergehen (bezugnehmend auf Grunau et al. 2019), im Rahmen ihrer Untersuchung auf unterschiedliche

„Belastungsfaktoren“ und „Bewältigungsmöglichkeiten“ (unter Zugrundelegung des Job-Demands-Ressources-Modells von Bakker und Demerouti 2007) hin. Die Autoren ziehen das Fazit, dass sich daraus kein eindeutiges Pro oder Contra Homeoffice ableiten lässt. Behr und Reichardt (2022, S. 42) sehen vorwiegend positive Erfahrungen auf Arbeitgeber- und -nehmerseite. Sie stellen mit Blick auf die zukünftige Ausrichtung insbesondere die Fragen nach der Nutzbarkeit der mobilen Arbeitsform als „sinnvolle Ergänzung zur Präsenzarbeit“ sowie nach den erforderlichen Maßnahmen sowohl zur Minimierung von Nachteilen als auch für eine bedürfnisgerechte Kommunikation, Zusammenarbeit und Arbeitsplatzgestaltung (ebd., S. 42-43).

4 Hybride Arbeit konkret

4.1 Einführende Betrachtung

„[E]inige der wichtigsten Innovationen entstehen nicht durch neue Technologien, sondern durch andere Arten zusammenzuarbeiten und Arbeit zu organisieren.“ (Malone 2004, zit. nach Hackl et al. 2017, S. VI). Insbesondere die zunehmende Wissensarbeit in einer Dienstleistungsgesellschaft stellt einen weiteren entscheidenden Faktor der Weiterentwicklung dar (Urbach und Ahlemann 2016, zit. nach Kraft und Peter 2019, S. 21). Diese beruht auf dem Austausch von Informationen und funktioniert in der digitalen Welt auch auf Distanz (Cole 2017, S. 97, zit. nach ebd.) auf Basis von digitalisierten (papierbasierten) Abläufen und einer Teamzusammenarbeit durch technologische Kommunikations- und Kollaborationsmittel (Kraft und Peter 2019, S. 21, beziehungsweise auf Bauer und Hofmann 2018, S. 4; Cole 2017, S. 197-198; Coradi und Schweingruber 2017).

4.2 Begriffliche Einordnung: Hybride Arbeit

Hybride Arbeit im Sinne einer Form des zeit- und ortsunabhängigen Arbeitens ermöglicht insbesondere im Bereich von Wissens- und Bürotätigkeiten den einzelnen Mitarbeitenden einen flexiblen Wechsel zwischen dem Präsenzarbeitsort und dem Homeoffice (Braun 2022, S. 2, 4). Ausgehend vom Faktor Mensch übersetzt der Autor im Hinblick auf die Ausgestaltung hybrider Arbeitsformen das Beziehungsdreieck: Mensch – Organisation – Technik & Raum in die hier eingeflochtenen Verbindungselemente: „Schnittstellen“, „Steuerungselemente“ und „Regeln“ in vier Gestaltungsdimensionen: „Büroausstattung“, „Informationstechnik“, „Organisation und Führung“ sowie „Arbeitskultur“ (ebd., S. 22, 24-28). Beachtenswert ist, dass sich eine hybride Arbeitsweise nicht für jede Tätigkeit eignet und auch nicht für jedes Unternehmen bzw. jede Organisation passt (Haufe Online Redaktion 2023). Für eine hybride Arbeitsgestaltung gibt es daher keine allgemeingültige Antwort (Cloots 2022, S. V-VI).

Hybrides Arbeiten stellt Organisationen vor drei wichtige Probleme: Die Rolle des Bürogebäudes verändert sich, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden, die das Büro nutzen, wandeln sich, und die Art der Arbeitsaufgaben entwickelt sich ständig weiter, was eine fortlaufende Anpassung der Arbeitsumgebung erfordert (Reindl et al. 2022, S. 241). Hybride Gestaltungsansätze berühren somit verschiedenste Bereiche der Führung, Organisationsentwicklung, der Humanressourcen und der Organisationsleitung; sie verändern die Arbeitskultur und sie sind für alle Mitarbeitenden relevant (Cloots 2022, S. VII).

Als konzeptioneller Gestaltungsansatz berücksichtigt hybrides Arbeiten sowohl die Bedürfnisse der Mitarbeitenden als auch die Interessen der Unternehmen bzw. Organisation. Sie nutzt die jeweils bestehenden orts- und zeitspezifischen Vorteile bezogen auf den Arbeitsanlass und -verteilung aus und vermeidet mögliche Nachteile (Braun 2022, S. 8; Haufe

Online Redaktion 2023). In diesen Zusammenhang hinein passt auch der Begriff „Work Smart“, der die intelligente Wahl innerhalb geeigneter Zeiten und Orte betont (Maigatter et al. 2020, S. 290).

Der Wechsel des Arbeitsortes kann dabei je nach individuellen Vorlieben und Bedürfnissen mehrmals wöchentlich stattfinden, und das Mischungsverhältnis kann variieren, so Bogenstahl und Peters (2020, S. 2). In der Wahlmöglichkeit dieses Mixes aus Bürotagen und Homeoffice und damit verbunden auch des Arbeitsortes sehen die Autoren den Unterschied zur reinen Homeoffice-Perspektive (ebd., beziehend auf Peakon 2020). Dabei kann hybride Arbeit digitalgestützt zu zeitasynchroner Teamzusammenarbeit führen (Baumgarten et al. 2022, S. 144-147; Ebert 2020, S. 167-172).

Kreuzer et al. (2022) führen die hybride Arbeit mit dem Aspekt der Nachhaltigkeit zusammen und zeigen integrierte, interdisziplinäre Umsetzungswege auf. Dieser Dreiklang von nachhaltiger hybrider Arbeit stellt zwar ebenfalls einen durchaus interessanten Ansatz dar, führt aber im Rahmen dieser Arbeit im Hinblick auf eine vertiefende theoretische Betrachtung von Hintergründen zu weit und wird lediglich als ein Abfragebaustein im Rahmen der Untersuchung berücksichtigt.

➤ Zusammenfassend werden als **hybrides Arbeiten** in dieser Arbeit hybride Arbeitsplatzmodelle – eine Verzahnung von Präsenzarbeit am Unternehmens-/Organisationsstandort und orts- und zeitflexiblen Arbeitsformen – verstanden, die zu asynchroner (im Sinne orts- und zeitversetzten Arbeitens) Teamzusammenarbeit führen können. Als konzeptioneller Ansatz berücksichtigt Hybride Arbeit sowohl Mitarbeiterbedürfnisse als auch Unternehmens- bzw. Organisationsinteressen. Die Gestaltung hybrider Arbeitsformen umfasst verschiedene Dimensionen wie Bürorumgebung/-ausstattung, Informationstechnik, Organisation und Führung sowie Arbeitskultur und soziale Beziehungen.

Die folgende Abbildung soll das Begriffsverständnis von Hybrider Arbeit im Kontext der zeitlichen und örtlichen Flexibilisierung verdeutlichen.

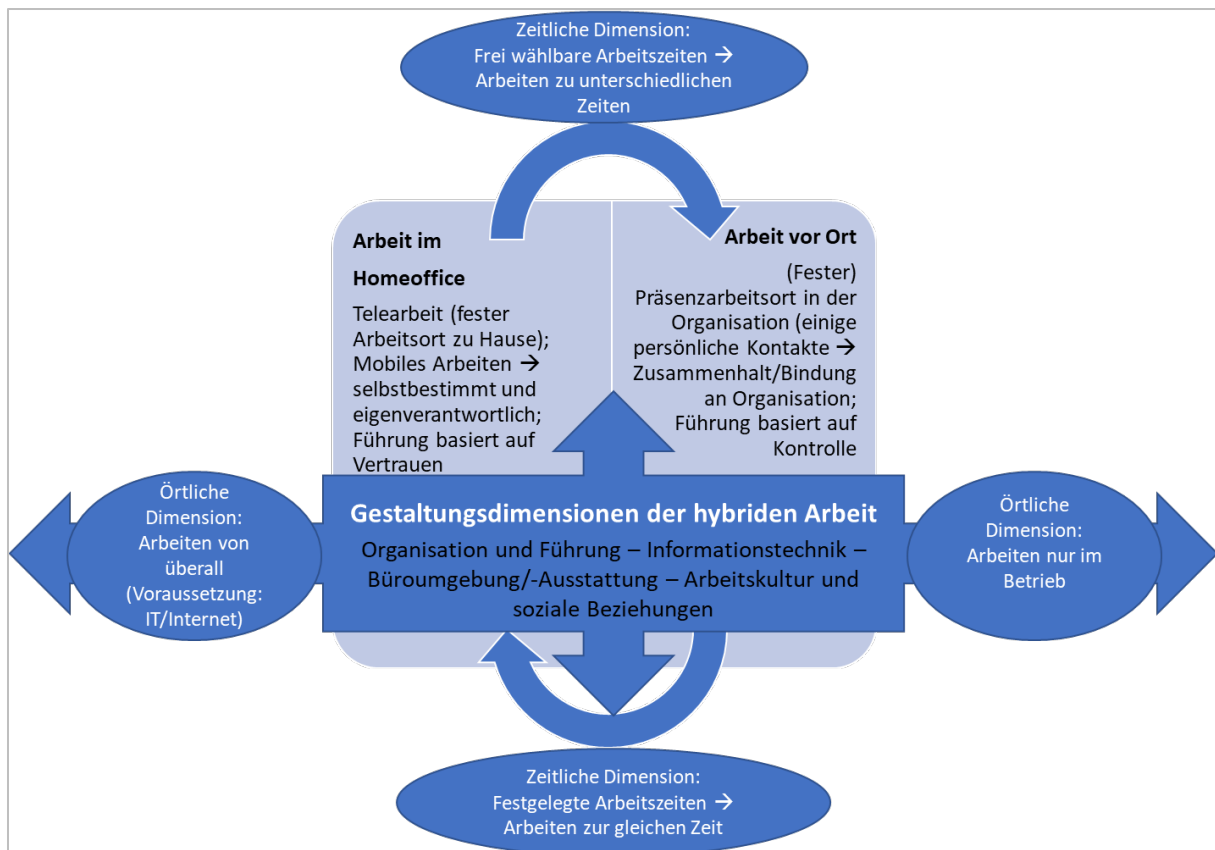


Abbildung 4 Gedankenmodell Hybride Arbeit (Quelle: Eigene Darstellung in Anl. an Braun 2022; Kreuzer et al. 2022; Werkmann-Karcher und Zbinden 2021)

4.3 Hybride Zusammenarbeit zwischen Präsenz und Virtuell

Die Merkmale der VUCA-Arbeitswelt⁴⁷ beeinflussen dabei maßgeblich die Art der Zusammenarbeit und führen zum Aufbrechen herkömmlicher Teamstrukturen vor Ort (Winkler et al. 2022, S. 2). Im Kontext der Geschäftsmodellentwicklung gibt neben dem Innovations- und Effizienzgedanken insbesondere die Flexibilität den Anstoß zur Entwicklung neuer Formen der Zusammenarbeit und gilt als Impulsgeber für die Einrichtung von verteilten Teams (Ebert 2020, S. 2-5). Die Notwendigkeit der Zusammenarbeit, des Teamworks und des effizienten Informationsaustauschs wird in verteilten Arbeitsumgebungen besonders betont (ebd., S. 2). Es ist entscheidend, klare Vereinbarungen über Rollen und Schnittstellen zu treffen und sicherzustellen, dass sie zuverlässig umgesetzt werden (ebd.).

Teamarbeit existiert in verschiedenen Formen und Ausprägungen in Unternehmen (Franken 2016, S. 187-189). Es gibt Arbeitsgruppen (bzw. Teams) mit gemeinsamen Zielen und

⁴⁷ Ein Wortkonstrukt, das die Dynamik und Komplexität der (Arbeits-)Welt und die damit einhergehende, maßgeblich auf technologischen Entwicklungen basierende, Flexibilität beschreibt, ist „VUKA“ oder „VUCA“ (Hackl et al. 2017, S. 92, bezugnehmend auf Petry 2016, S. 38-39; Jobst-Jürgens 2020, S. 9). V steht für „Volatilität“ bzgl. einer sich in zunehmendem Maße häufig verändernden Umwelt, U meint „Uncertainty“ hinsichtlich der mit ungewissen Situationen einhergehenden Unsicherheit, C zielt auf „Complexity“, was die Vielzahl und Vielfalt situativer Elemente meint, und A steht für „Ambiguity“ im Sinne von situativer Mehrdeutigkeit im Rahmen einer widersprüchlichen Umwelt.

Interaktionen, Projektteams für komplexe Problemstellungen und Entscheidungsgruppen für regelmäßige Treffen (ebd.). Die Unterscheidung zwischen traditionellen, virtuellen und hybriden Teams kann entlang eines Zusammenhangs mit dem Grad der Technologieabhängigkeit beschrieben werden (Winkler et al. 2022, S. 6, anlehnend an Afflerbach 2020).

4.3.1 Präsenz-Teams

Bell und Kozlowski (2002, zit. nach Winkler et al. 2022, S. 7) identifizieren als wesentliche Merkmale traditioneller Teams die enge räumliche Nähe und persönliche Interaktion. Diese haben im Gegensatz zu videokonferenzgestützten Gruppen den besonderen Vorteil, dass ein sofortiges und effizientes Feedback durch verbale, nonverbale und rückkanalisierende Hinweise möglich ist (Winkler et al. 2022, S. 7, beziehend auf Andres 2002). Darüber hinaus ermöglicht die gleichzeitige Nutzung verschiedener Kommunikationskanäle in traditionellen Teams eine hohe Informationssicherung und ein korrektes Verständnis sowie ein „Gefühl der gemeinsamen Präsenz und Gesprächsbeteiligung“, welches in der Face-to-Face-Kommunikation zum Tragen kommt (Purvanova und Bono 2009, S. 344, zit. nach Minder 2020, S. 6).

4.3.2 Virtuelle Teams

Virtuelle Teams sind eine besondere Art von Teams, die in der modernen, digitalisierten Arbeitswelt agieren (Franken 2016, S. 190). Sie können definiert werden als Organisationseinheiten, deren Mitglieder Technologien für eine Zusammenarbeit über geografische, zeitliche und relationale Grenzen hinweg nutzen (Winkler et al. 2022, S. 7, beziehend auf Martins, Gilson und Maynard 2004). Neben der technologischen Basis sind daher Selbstorganisation, Selbstreflexion und die Definition von Prozessen besonders entscheidend (Lindner 2020, S. 35, 61). Eine weitere Definition von Suzanne (2001, S. 45, zit. nach Minder 2020, S. 6) beachtet die unterschiedlichen Fähigkeiten der Teammitglieder im Hinblick auf deren vorübergehende oder kontinuierliche konzentrierte Zusammenarbeit für ein gemeinsames Ziel. Nach Ebert (2021, S. 806) beeinflusst die Distanz zwischen Teammitgliedern die Performanz. Miteinander korrespondierende Erfolgsfaktoren für eine zielführende Zusammenarbeit stellen für den Autor Kompetenz, Kommunikation und Kollaboration dar (ebd., S. 807). Im Rahmen der Arbeitsteilung bestimmen die festgelegten Ziele, wie die Zusammenarbeit gestaltet wird, einschließlich der konkret verwendeten Methoden und Inhalte, so Kunze et al. (2021, S. 84). Die Vielfalt der Teammitglieder für gemeinsame Ziele solle zudem genutzt werden und auf eine ausgewogene Nutzung von synchroner und asynchroner Kommunikation geachtet werden (ebd., S. 112).

Für virtuelle Teams ergeben sich vielfältige Vorteile und Herausforderungen. Die nachfolgende Tabelle fasst diese auf Basis der von Kunze et al. (2021, S. 87-88) vorgenommenen Forschung zusammen:

Tabelle 5 Vorteile und Herausforderungen virtueller Teams im Überblick (Quelle: Eigene Darstellung in Anl. an Kunze et al. 2021, S. 87-88)

| Vorteile virtueller Teams | Herausforderungen virtueller Teams |
|--|--|
| Passgenauere Teamzusammenstellung aus breitem Talentpool (Bergiel et al. 2008; Martins et al. 2004) | Eingeschränkte soziale Interaktion, erschwerter Bindungsaufbau (Bailey 2013; Jarvenpaa und Leidner 1999) |
| Erhöhte Kreativität und Vielfalt durch Einbezug verschiedener Kulturen (Konradt und Hertel 2002) | Erhöhtes Konfliktpotenzial aufgrund mangelnder sozialer Interaktion und Diversität (Kankanhalli, Tan und Wei 2006) |
| Flexibilität und parallele Teammitgliedschaft (Bergiel et al. 2008) | Risiko eingeschränkter Teamfähigkeit aufgrund technischer Störungen (Konradt und Hertel 2002) |
| Reisekosteneinsparungen und spontane Meetings (Bergiel et al. 2008) | Notwendigkeit von digitalen Grundkompetenzen (Zimmermann und Kunze 2018) |
| Verbesserte Informationsweitergabe und Dokumentation durch digitale Lösungen (Konradt und Hertel, 2007) | Erhöhter Bedarf an Selbstmanagement (in Anl. an Martins et al. 2004) |
| | Längere Arbeitszeiten aufgrund komplexerer Entscheidungsprozesse und virtueller Kommunikation (in Anl. an Baltes et al. 2002) |

Insbesondere die Dezentralität und die digitale Kommunikation stellen für Kunze et al. (2021, S. 84) die wesentlichen Merkmale für eine Abgrenzung zu „traditionellen Arbeitsgruppen“ dar, wobei der Grad der Autonomie und Hierarchie, die Zeitperspektive, die Abgegrenztheit des Teams und die Komplexität der Gruppenzusammensetzung Aspekte der Ausdifferenzierung verschiedener Arten virtueller Teams bilden (Konradt und Hertel 2002, zit. nach Kunze et al. 2021, S. 85).

4.3.3 Hybride Teams

Die klassische Arbeit in Präsenzteams wird aufgebrochen, allgemeine Zusammenarbeit und das kollaborative Arbeiten verändern sich (Winkler et al. 2022, S. 2, beziehungsweise auf Stocker 2020).

Hybride Teams zeichnen sich dadurch aus, dass sie aus Mitgliedern bestehen, die sowohl am selben Ort arbeiten als auch aus der Ferne tätig sind (Winkler et al. 2022, S. 6, beziehungsweise auf Minder 2020; Afflerbach 2020). Während reine virtuelle Teams vollständig getrennt sind und eine breite Palette an technologischen Hilfsmitteln nutzen, behalten Hybrid-Teams einige

dieser Merkmale bei der Zusammenarbeit bei, ergänzen sie jedoch entweder durch persönliche Treffen oder durch Teammitglieder, die vor Ort arbeiten (Minder 2020, S. 7; vgl. auch Winkler et al. 2022, bezugnehmend auf Bernardy et al. 2021).

Die nachfolgende Abbildung zeigt die markantesten Merkmale der vorgestellten spezifischen Teams auf.

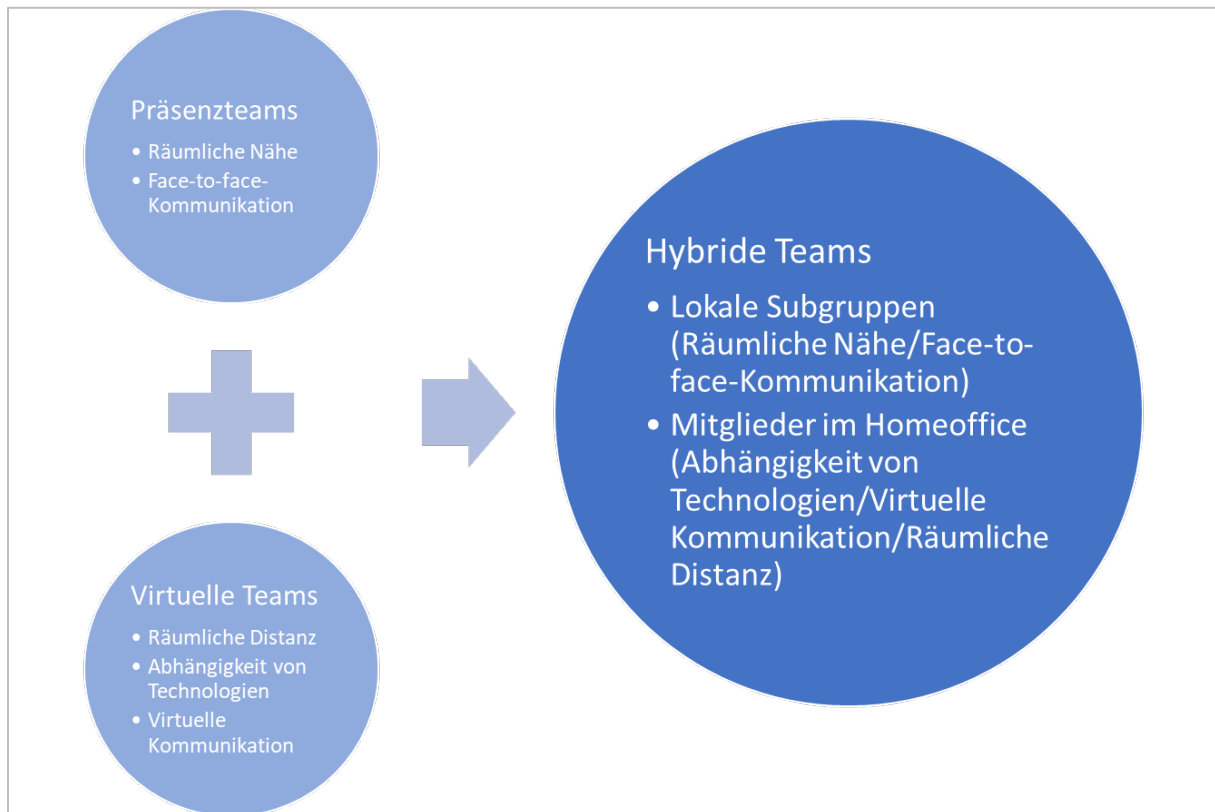


Abbildung 5 Merkmale von Präsenz-, virtuellen und hybriden Teams (Quelle: Eigene Darstellung in Anl. an Winkler et al. 2022, S. 6, hier in Anl. an Afflerbach 2020, S. 16)

Die Einführung hybrider Arbeit stellt Arbeitgeber vor verschiedene Herausforderungen zur Ausgestaltung; es gibt eine Vielzahl von Arbeitsmodellen mit unterschiedlichen Flexibilitätsgraden bezüglich Arbeitsort und -zeit (Lehr 2021). Innerhalb des hybriden Teams lassen sich verschiedene Klassifikationen basierend auf dem Anteil an Präsenzarbeit und virtueller Arbeit festlegen. Auf Basis der Studie „Hybrid Work Compass“ der Universität St. Gallen, des Novu Office und des HR Campus (Berger et al. 2021, S. 5) betrachten Winkler et al. (2022, S. 8) die fünf nachfolgenden Formen hybrider Teams:

1. **Arbeit in Präsenz:** Arbeiten außerhalb des Büros sind die Ausnahme.
2. **Hybrid Light:** Dezentrales, virtuelles Arbeiten findet in der Regel an einem Tag pro Woche statt.
3. **Hybrid:** Die Mitarbeitenden haben die Option, an mehreren Tagen pro Woche dezentral zu arbeiten. Das Büro bleibt jedoch der zentrale Arbeitsplatz.

4. **Hybride Fernarbeit:** Wo gearbeitet wird, ist vollständig flexibel geregelt. Das Büro dient primär zum persönlichen Austausch.
5. **100 Prozent Remote/Virtuelle Teams:** Die Mitarbeitenden sind dazu angehalten, virtuell zu arbeiten.

Die 3. und 4. genannte Variante werden von Berger et. al. (2021, S. 5) als „True‘ hybrid models“ eingestuft. Lehr (2021) nimmt eine ähnliche Einteilung der hybriden ortsbezogenen Arbeitsformen vor in „Office first“, „Synchron-hybrid“, „Statisch-hybrid“, „Voll flexibel“ und „Homeoffice first“, verknüpft diese jedoch mit unterschiedlichen zeitlichen Flexibilitätsgraden. Ein universelles Modell für hybride Arbeit existiert nach Meinung des Autors nicht, da die konkreten Bedingungen und Anforderungen jedes Unternehmens berücksichtigt werden müssten (ebd.).

Tabelle 6 Hybride Arbeitsmodelle mit Orts- und Zeitbezug (Quelle: Eigene Darstellung in Anl. an Winkler et al. 2022; Lehr 2021)

| Arbeitszeit/ Arbeitsort | Arbeit in Präsenz: Das Arbeiten außerhalb des Büros stellt die Ausnahme dar. | Hybrid Light: Dezentrales, virtuelles Arbeiten findet in der Regel an einem Tag pro Woche statt. | Hybrid: Die Mitarbeitenden haben die Option, an mehreren Tagen pro Woche dezentral zu arbeiten. Das Büro bleibt jedoch der zentrale Arbeitsplatz. | | Hybride Fernarbeit: Wo gearbeitet wird, ist vollständig flexibel geregelt. Das Büro dient primär zum persönlichen Austausch. | 100% Remote/Virtuelle Teams: Die Mitarbeitenden sind dazu angehalten, virtuell zu arbeiten. | Typen hybrider Teams nach Winkler und König 2022 |
|-----------------------------------|---|---|---|---|--|---|---|
| | Office first | | Synchron-hybrid: Feste Homeoffice- und Bürotage werden definiert, zu denen die Mitarbeitenden an festen (synchron) beziehungsweise teilflexiblen (synchron semiflex) Zeiten arbeiten. | Statisch-hybrid: Mitarbeiter entscheiden sich für das Homeoffice oder Büro, Arbeitszeiten variieren von starr bis vollflexibel. | Homeoffice first | Voll flexibel | Hybride orts- und zeitbezogene Arbeitsformen nach Lehr 2021 |
| feste Arbeitszeiten | Office classic | synchron | | statisch | HO 9 to 5 | work from anywhere (WFA) | |
| Teilflexibel (Kernzeit/Gleitzeit) | office semiflex | synchron semiflex | | statisch semiflex | HO semiflex | WFA semiflex | |
| Voll flexibel | office work anytime | | | statisch vollflexibel | HO anytime | WFA anytime | |

Ein bedeutender Vorteil der hybriden Arbeitsweise liegt Bogenstahl und Peters (2020, S. 5) zufolge darin, dass Mitarbeitende die Möglichkeit haben, soziale Kontakte zu ihren Kollegen und anderen berufsbezogenen Personen aufrechtzuerhalten. Dies könne dazu beitragen, die psychosoziale Bindung zum Unternehmen zu stärken und der Gefahr von Vereinsamung und psychischer Belastung bei ausschließlichen Arbeiten von zu Hause aus entgegenzuwirken (ebd., bezugnehmend auf Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) 2020). Es sei jedoch wichtig, das richtige Gleichgewicht zwischen Homeoffice- und Präsenztagen zu finden (ebd., bezugnehmend auf Hans Böckler Stiftung 2020b).

Die Häufigkeit der Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden hängt von der Art der Aufgaben und der Erfahrung der Mitarbeitenden ab. Um diese effektiv zu gestalten, schlagen Kunze et al. (2021, S. 67) regelmäßige Präsenzmeetings für alle Teammitglieder und klare Erreichbarkeitsregeln vor. Diese sollten für das ganze Team gelten, um möglichem Konfliktpotenzial aus dem Weg zu gehen und um den Kommunikationsfluss insgesamt zu gewährleisten (ebd.). Die Führungskraft sollte dabei als Vorbild dienen (ebd.). Für die Autoren

setzt sich im praktischen Sinne eine „mobile“ Arbeitskultur“ aus vier Elementen zusammen: „Virtual First“ ausgerichtete Aufgaben, Prozesse, Kommunikation; rein auf Kollaboration und Weiterbildung angelegte Büros; Blockzeiten für alle Meetings; das Ausprobieren mit virtuellen Kollaborationstools (ebd., S. 133-134, bezugnehmend auf Dropbox 2021).

Appelfeller und Feldmann (2023, S. 90) listen sowohl für die Homeoffice-Tätigkeit als auch für weitere Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit anderen Partnern exemplarisch Kriterien für den Präsenz- und virtuellen Kontext auf:

Tabelle 7 Kriterien für Präsenztreffen bzw. virtuelle Treffen (Quelle: Appelfeller und Feldmann 2023, S. 90)

| Zusammenarbeit in Präsenz | Virtuelle Zusammenarbeit |
|--|--|
| Gesprächspartner kennen sich noch nicht | Regelmeeting, in dem man sich schon kennt |
| Teambuilding soll erfolgen | Große Entfernungen zwischen den Teilnehmern |
| Netzwerken steht im Vordergrund oder ist wichtiger Aspekt | Hohe Dringlichkeit/Kurzfristigkeit |
| Vermeidung von Missverständnissen bei interkultureller Kommunikation | Vertrauen ist schon vorhanden |
| Nichtdigitalisierte Unterlagen, Objekte müssen zur Verfügung stehen | Pandemien lassen Präsenzveranstaltung nicht zu |
| Präsenz als Zeichen der Wertschätzung für die Gesprächspartner | |

Nach dieser Betrachtung von teambezogenen, arbeitsorganisatorischen Aspekten werden im nächsten Schritt Überlegungen zu technischen und auf den Präsenzarbeitsort bezogene Rahmenbedingungen angestellt.

4.4 Technische Rahmenbedingungen

Um eine hybride Arbeitskultur erfolgreich umzusetzen, spielt die Ausstattung mit einer leistungsfähigen und sicheren Informations- und Kommunikationsinfrastruktur eine entscheidende Rolle (Bogenstahl und Peters 2020, S. 4). Dazu gehören mobile Peripheriegeräte und sichere VPN-Zugänge für die Arbeit außerhalb des Büros (ebd., bezugnehmend auf BAuA 2018a; BSI 2020; TAB 2016). Synchronwerkzeuge wie Face-Time, Videokonferenzen, Telefonkonferenzen, Chat-Räume oder Instant Messaging ermöglichen die Interaktion von Face-to-Face-Teams in Echtzeit (Minder 2020, S. 6). Andererseits ergänzen asynchrone Werkzeuge wie E-Mail, Voicemail, Bulletin Boards, Post oder Fax die Arbeit virtueller Teams hinsichtlich verschiedener zeitlicher Interaktionen und Informationsaustausch (ebd., bezugnehmend auf Bradley 2008, S. 333). Für die Kooperation und gemeinsame Bearbeitung von geteilten Objekten werden Gruppeneeditoren, Gruppendatenbanken und Shared Screen Werkzeuge verwendet mit Echtzeit-Whiteboards als „Schnittstelle für eine geteilte Arbeitsumgebung“ (Appelfeller und Feldmann 2023, S. 92). Hinsichtlich der Stärke ihrer Funktionalität lassen sich die unterschiedlichen Tools grob den Kategorien

Kommunikations-, Kooperations- und Koordinationstools zuordnen (ebd., bezugnehmend auf Weisser 2021). Beachtenswert ist, dass die Tools und ihre Funktionalitäten ständig weiterentwickelt werden, was den Vergleich zu einer „Momentaufnahme“ macht (Appelfeller und Feldmann 2023, S. 92)⁴⁸.

Für effektive virtuelle Führung und Kommunikation im Kontext des mobilen Arbeitens ist es entscheidend, unterschiedliche Kommunikationstools komplexitätsorientiert bewusst einzusetzen (Kunze et al. 2021, S. 65, bezugnehmend auf Hertel und Lauer 2012)⁴⁹. Eine ausgewogene Mischung zwischen synchroner und asynchroner Kommunikation ist ratsam, um Belastungen für die Mitarbeitenden durch zu häufige Videokonferenzen zu vermeiden (Kunze et al. 2021, S. 66). Beachtenswert ist, dass eine auch als „Zoom-Fatigue“ bezeichnete Müdigkeit bzw. Erschöpfung nicht nur in der reinen virtuellen, sondern angesichts tendenziell gestiegener Meetings auch in der hybriden Zusammenarbeit entstehen kann (Rump und Eilers 2022c, S. 13).

4.5 Arbeitsort/-umgebung

Im Gegensatz zum letzten Jahrhundert, wo Büros darauf ausgerichtet waren, Schreibtische und Aktenschränke zu beherbergen und die hierarchische Organisationsstruktur des Unternehmens widerzuspiegeln, hat sich die Arbeitsweise im 21. Jahrhundert stark verändert (Hübschen 2018, S. 68-70).

Die Arbeitsumgebung stellt Rump und Eilers (2022b, S. 170) zufolge eines der „Kernelemente von New Work“ dar. Die Gestaltung der Büros der Zukunft erfordern angesichts netzwerkförmiger Organisationsstrukturen nach Einschätzung von Hübschen (2018, S. 73) einen komplett neuen Ansatz (ebd., S. 70). Es geht zum einen darum, Mitarbeitenden Entscheidungsfreiheiten für die eigene Arbeitsplanung und zugleich formelle und informelle Austauschmöglichkeiten zu bieten (Rump und Eilers 2022b, S. 170-173; vgl. auch Kunze et al. 2021, S. 126). Zum anderen wird damit insgesamt die Gestaltung der Präsenzzräume im Hinblick auf eine möglichst vielseitige Einsetzbar- und Nutzbarkeit ins Visier genommen (ebd.).

Im Kontext agiler Arbeit bilden flexible Raumkonzepte einen wichtigen Aspekt ab, da diese den Kreativprozess und die Innovationsarbeit fördern (Bruckner und Werther 2018, S. 147-148, auch bezugnehmend auf Poguntke 2016), an den sich zudem das Thema Lernen anknüpfen lässt (ebd., S. 148, bezugnehmend auf Stang 2016). Die Bereitstellung inspirierender (realer)

⁴⁸ So haben bspw. Appelfeller und Feldmann (2023, S. 92) eine differenzierte Aufstellung verschiedener Kommunikations-, Kollaborations- und Koordinationstools erarbeitet.

⁴⁹ Bei komplexen Diskussionen und situationsbedingter Abhängigkeit der Teammitglieder voneinander sind reichhaltigere Medien wie Videokonferenzen empfehlenswert (Kunze et al. 2021, S. 65, bezugnehmend auf das „Media-Richness Modell“ von Daft und Lengel 1986). Jedoch kann schriftliche Kommunikation, insbesondere über E-Mails, zu klarerer Kommunikation führen und ein geringeres Störpotenzial aufweisen (Behr und Reichardt 2022, S. 44).

Räume mit notwendigen Materialien biete die Möglichkeit für Akteure, hierin ungestört und flexibel arbeiten können, um neue Ideen zu entwickeln (Bruckner und Werther 2018, S. 147).

Büros sollten sowohl stabile Strukturen und Rückzugsmöglichkeiten als auch Möglichkeiten für Kontakt und Transparenz bieten (Hübschen 2018, hierzu und im Folgenden S. 70, 73-75). Moderne Bürokonzepte umfassen offene Raumgestaltungen ohne feste Arbeitsplätze und integrierte öffentliche Bereiche. Ergonomie im Büro bezieht sich nicht mehr nur auf den Schreibtisch, sondern umfasst auch „Akustik, Raumklima, Lichtfarben sowie Ernährungs- und Bewegungskonzepte[.]“ (ebd., S. 74). Das Funktionsdesign von Büros richtet sich nach den verschiedenen Arbeitsmodalitäten und bietet verschiedene räumliche Werkzeuge an. IT und Raum bilden eine „integrale Einheit“ (ebd., S. 75). „Büros der Zukunft sind Werkzeuge für Wissensarbeiter“ (ebd., S. 70) und passen sich kontinuierlich an technologische, soziale und organisatorische Veränderungen an. (Hübschen 2018, S. 70, 73-75)

Desk Sharing stellt ein relevantes Arbeitsmodell im Rahmen von Bürokonzeptionen für mobiles Arbeiten – insbesondere auch im Kontext von *New Work* – dar (Martin 2006). Für Wagner (2017, S. 206) bedeutet dieses „interne[.] mobile[.] Arbeiten das Komplement zum mobilen Arbeiten außerhalb des Unternehmens“. Hierbei wird eine begrenzte Anzahl von Arbeitsplätzen von den Mitarbeitenden geteilt, anstatt dass jeder einen individuellen Arbeitsplatz hat (Martin 2006, hierzu und im Folgenden S. 36-65). Dieses Modell ist geeignet für Mitarbeitende, die nicht an einen festen Arbeitsplatz gebunden sind oder bereits hybrides Arbeiten oder Telearbeit praktizieren. Es bietet Kostenvorteile, da Gebäuderessourcen und Büroausstattung reduziert werden können, obwohl die Mitarbeitenden weiterhin im Unternehmen arbeiten. Desk Sharing sollte Wagner (2017, S. 206) zufolge jedoch nicht nur unter dem Aspekt der Effizienz betrachtet werden. Vielmehr unterstütze Desk Sharing auch die neue Kollaboration und projektbezogene Arbeitsweise des „‘Activity Based Working‘“, welches als Grundpfeiler der drei *New Work*-Dimensionen *People*, *Places* und *Tools* gilt (ebd., S. 200; vgl. auch Hackl et al. 2017, S. 122). Durch Desk Sharing werde eine neue Flexibilität in der Organisation ermöglicht, insbesondere für interdisziplinäre Teams, die sich je nach Projektanforderungen zusammensetzen können (Wagner 2017, S. 206).

Coworking Spaces bietet eine flexible Alternative zur Arbeit im Büro oder im Homeoffice. Dieser Trend erstreckt sich mittlerweile nicht nur auf urbane Zentren, sondern auch auf die ländliche Peripherie (Matiaske und Seifert 2022, S. 180).

Werther et al. (2021) nehmen im Hinblick auf eine Festlegung des „Zuhause[s] als ‘Ersten Ort‘ und des Arbeitsplatzes als ‘Zweiten Ort‘“ (ebd., S. 16) eine begriffliche „Einordnung von Coworking als Dritte[n] Ort oder als Hybrid aus Zweitem und Dritten Ort“ vor (ebd., S.17). Dabei stellt dieser einen „informelle[n] öffentliche[n] Ort der Kommunikation und Begegnung“ dar (ebd., S. 16). Appelfeller und Feldmann (2023, S. 89) verstehen unter Coworking Spaces

große, offene Räume, in denen Mitarbeitende abteilungs- oder auch unternehmensübergreifend zusammenarbeiten und dabei aus den Austauschmöglichkeiten bei gemeinsamen Projekten oder auch lediglich von der gemeinsam genutzten Infrastruktur Nutzen ziehen.

Kunze et al. (2021, S. 28) nehmen eine weitere eher formale Facette in den Blick: Coworking definieren diese (bezugnehmend auf Bouncken & Reuschel 2018) als „Mischform zwischen Bürotätigkeit und mobiler Arbeit“, bei der Wissensarbeiter an stunden- oder tageweise angemieteten Büroarbeitsplätzen einer Tätigkeit sowohl im Rahmen eines abhängigen Beschäftigungsverhältnisses als auch auf selbständiger Basis nachgehen können. Die Bezeichnung Coworking werde ohne Bindestrich verwendet, um die individuelle Arbeit in einem gemeinschaftlichen Arbeitsraum zu verdeutlichen, in Abgrenzung zu einer Schreibweise mit Bindestrich (Co-Working), die sich auf das gemeinsame Arbeiten an einer bestimmten Aufgabe beziehe, so die Autoren weiter (ebd., bezugnehmend auf Gandani 2015). Eine schreibweisenspezifische Trennung nimmt dagegen Mittag (2023, S. 33, bezugnehmend auf Voll et al. 2021) bei ihrer Definition von Coworking mit dem Zusatz „Space“ vor:

Während Coworking – also das Miteinander-Arbeiten – nahezu überall, wo Menschen zusammentreffen, erfolgen kann und somit ortsunabhängig ist, ist ein Coworking Space hingegen an einen Ort gebunden. Darüber hinaus grenzen sich die beiden Begrifflichkeiten insoweit voneinander ab, dass ein Coworking Space '[...] vorteilhafte Voraussetzungen für Kollaboration und den Aufbau einer Gemeinschaft [bietet] [...]'.
[Mittag 2023, S. 33]

Die Umstellung auf Open-Space-Büros und „Shared Desk“ ist sichtbarer Ausdruck eines tiefgreifenden Wandels in der Büroarbeit (Britz-Averkamp und Eich-Fangmeier 2020, hierzu und im Folgenden S. 77). Für Mitarbeitende stellt dieser im Hinblick auf einen flexibilisierten (Präsenz)-Arbeitsort und auf verstärkt digitale Arbeitsweisen eine Herausforderung dar. Um während der Umstellung und darüber hinaus produktives Arbeiten und Teamerfolg zu gewährleisten, ist es von großer Bedeutung, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass jeder Mitarbeitende ohne übermäßigen Aufwand den für ihn besten Arbeitsplatz und -zeitpunkt findet, um Zeit- und Reibungsverluste zu minimieren. Die Autorinnen bieten hierzu einen zweck- und ausstattungsorientierten Überblick.

Tabelle 8 Räumliche Ausgestaltungsmöglichkeiten im Überblick (Quelle: Eigene Darstellung in Anl. an Britz-Averkamp und Eich-Fangmeier 2020, S. 78 - gekürzt)

| Bereich | Zweck | Ausstattung |
|------------------------------------|--|---|
| Offener Großraum | Flexible freie Bürofläche für individuelle Arbeitsplatzwahl. | Tische mit jeweils externem Monitor, Dockingstationen mit integrierten Netwerkkabeln und Zugang zum Firmennetz. |
| Kollaborations- und Projektbereich | Räume für Teamarbeit, Projektarbeit und agiles Arbeiten. | Besprechungstische, Whiteboards, Telefon-/Videokonferenzausstattung, Sitzgruppen |
| Besprechungsräume | Treffpunkte für Meetings, Telefon- und Videokonferenzen. | Besprechungstisch, Dockingstation, Bildschirm, Telefonkonferenzausstattung. |
| Ruhearbeitsplätze (Homezones) | Konzentrierte Arbeitsplätze für Teams oder Einzelpersonen. | Schreibtisch, Bildschirm, Headset-Telefon, Dockingstation für Laptop |
| Telefonzellen | Intime Räume für vertrauliche Telefonate. | Kleiner Schreibtisch, Telefon, Dockingstation |
| Lounges | Informeller Austauschbereich. | Sitzgruppen, Kaffeeautomat und Getränke |
| Homeoffice | Alleinarbeit, Telefon- und Videokonferenzen | Schreibtisch, Laptop, Dockingstation, Bildschirm, Tastatur, Headset |
| mobil/Anywhere | Arbeiten von unterwegs (auf Dienstreisen, im Café usw.). | Laptops |

4.6 Organisationskulturelle und führungsbezogene Gestaltungsaspekte

Vor allem hybride Arbeitsformen stellen Organisationen bzgl. der Ausgestaltung der Teamarbeit und -kultur vor dem Hintergrund nicht synchron stattfindender Zusammenarbeit vor allergrößte Herausforderungen (Rump 2021, S. 9). Nachfolgend sollen daher arbeitskulturelle Aspekte näher betrachtet werden, wobei ein kurzer Anriss der Arbeitskultur in der Büroumgebung vorgenommen wird. Im Anschluss wird näher auf den Kontext Führung in einer veränderten Arbeitswelt eingegangen. Zunächst wird jedoch eine begriffliche Abgrenzung der Unternehmens- bzw. Organisationskultur von der Arbeitskultur vorgenommen⁵⁰.

Unternehmens- bzw. Organisationskultur berücksichtigt gemäß begrifflicher Einordnung von Edgar Schein „geteilte[...] Werte, Normen, Handlungsweisen, Strukturen und weitere Merkmale einer Organisation“ (Iffländer 2022, S. 22, beziehend auf Schein 1985). Sie bildet das Fundament für nachhaltig erfolgreiche und akzeptierte organisationale Veränderungen und darf daher nicht unberücksichtigt bleiben (ebd.). Arbeitskultur versteht Widuckel (2015, S. 30) als jene Werte, Normen und soziale Beziehungen, die sowohl die Tätigkeit jedes Individuums beeinflussen wie auch die gesellschaftliche. Der Autor geht dabei davon aus, „dass sich diese [...] durch Konflikte und Spannungsfelder konstituieren, die Ausdruck unterschiedlicher Bedürfnisse, Interessen und von Ungleichzeitigkeiten sind“ (ebd.).

Die *New Work*-Bewegung umfasst Merkmale wie „die Nutzung digitaler Technologien, Sinn, Wertschätzung, Flexibilität, demokratische Strukturen, flache oder gar keine Hierarchien, Dezentralisierung, Selbstverantwortung, Teamorganisation und eine veränderte Rolle des Managements als Coach und Sparringpartner“ (Kugler 2020, S. 74, beziehend auf Hamel und Breen 2007; Laloux 2015; Moreira 2017; Robertson 2016). Die Implementierung einer *New Work*-Kultur erfordert darüber hinaus einen kulturellen Wandel, da tief verwurzelte Denkmuster der Mitarbeitenden Veränderungen erschweren (Neubauer 2019, S. 163). Die tiefe Verwurzelung der Organisationskultur in einem Unternehmen mache es jedoch schwierig, sie bewusst zu gestalten oder zu „managen“ (Kugler 2020, S. 78-79, beziehend auf Schein 1992). Unternehmen stoßen bei der Umsetzung auf Hindernisse, da sie in einer „Bewahrerkultur“ gefangen sind, die Veränderungen und die digitale Transformation behindert (Kühn et al. 2019, S. 161, beziehend auf etventure 2018). Eine erfolgreiche digitale Transformation erfordert ein „Open Mindset“ mit Offenheit für Veränderungen, eine offene Fehlerkultur und verstärkte Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden (Neubauer 2019, S. 163).

⁵⁰ Ergänzend sei betont, dass im Rahmen dieser Arbeit auf Unternehmenskultur und Arbeitskultur (was zwei verschiedene Dinge sein können), nicht aber auf etwaige National- oder anderweitige Kulturbegriffe Bezug genommen wird.

In diesem Kontext erfordert auch die Implementierung neuer Arbeitsformen wie hybride Arbeit die Berücksichtigung der Unternehmenskultur, um Akzeptanz zu schaffen (Iffländer 2022, S. 22). Die Einführung hybrider Arbeit dreht sich somit nicht nur um die Auswahl eines bestimmten Modells, sondern vielmehr um einen Prozess, bei dem die Mitarbeitenden auf dem Weg zu einer neuen Art der Zusammenarbeit mitgenommen werden (Lehr 2021). Zusammenfassend stellen Kunze et al. (2021, S. 112) in Bezug auf die Gestaltung von Zusammenarbeit in virtuellen Teams fest, dass deren Erfolg auf gemeinsamen Zielen bzw. einer gemeinsamen Teamidentität, auf Vertrauen, einer „Kultur der psychologischen Sicherheit“ und vor allem auf klaren Kommunikationsstrukturen bzw. -normen – unter Berücksichtigung einer ausgewogenen Nutzung von synchronen und asynchronen Elementen – basiert.

4.6.1 Kulturelle Aspekte mit Bezug auf die Büroumgebung

„In der Realität wird es immer eine Kombination aus Bürowandel durch Kulturdruck und Kulturwandel durch Büromodernisierung geben. Beide Veränderungsprozesse bedingen und beeinflussen sich“ (Hübschen 2018, S. 81).

Die neuen Bürokonzepte erfordern eine räumliche und arbeitstechnische Neuorientierung der Mitarbeitenden – Flexibilität und Bewegung zwischen den Räumen sind ein äußerer Anstoß für Neuorientierung und Flexibilisierung der Arbeit (Britz-Averkamp und Eich-Fangmeier 2020, S. 81). Der Wandel der Bürokonzeption kann für viele Mitarbeitende eine herausfordernde Umstellung darstellen, bedeutet er doch letztlich einen „[m]ehrschichtige[n] Paradigmenwechsel“ (ebd., S. 85).

Die Befragung „Wirksame Büro- und Arbeitswelten“ des Fraunhofer IAO (2018) zeigt, dass *Multispace*-Arbeitsumgebungen die Mitarbeitermotivation und Leistung steigern; Großraumbüros hingegen können negative Auswirkungen haben (Haner und Wackernagel 2018). Rückzugsräume und Privatsphäre würden von Mitarbeitenden gewünscht, eine flexible Raumgestaltung fördere den offenen Austausch und biete ebenso Ruhezeiten, so Britz-Averkamp und Eich-Fangmeier (2020, S. 80-81).

In einer von Iffländer (2022, hierzu und im Folgenden S. 31-33) dargelegten Fallstudie, die sich mit dem Thema „Gestaltung einer zukunftsfähigen Arbeitskultur mit passenden Arbeitsumgebungen“ auseinandersetzt, entfaltet sich die Vision der befragten Beschäftigten in fünf Themenbereiche: Agiles, interaktives Arbeiten; bedarfsgerechte, inspirierende Präsenz-Arbeitsplätze; Führungs- und Verantwortungskultur; Wertschätzung und Teamgedanke; Projektmanagement und Digitalisierung. Flexibles Arbeiten und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit würden durch offene Türen, gemeinsame Räume und neue Kommunikationstools gefördert. (Iffländer 2022, S. 31-33). Die Einführung von Veränderungen kann eine Vielzahl von Vorteilen bieten, wie verbesserte Kommunikation, erhöhten

Wissensaustausch und ein positiveres Teamklima (ebd., S. 36). Eine solche Kultur sollte von Beschäftigten als „[r]ücksichtsvoll“, „kommunikativ“, „wertschätzend“, „offen“, „respektvoll“ und „teamorientiert“ empfunden werden (ebd.).

Weis (2022) betont zudem die Wichtigkeit regelmäßiger Präsenztage im Büro, um das Zusammengehörigkeitsgefühl zu stärken. Informationsfluss und Austausch seien entscheidend, um alle Teammitglieder einzubeziehen. Bei virtueller Zusammenarbeit sollten regelmäßige Teamkonferenzen mit Video stattfinden, um sowohl aufgabenbezogene Aspekte als auch die Beziehungsebene zu berücksichtigen. Eine klare Absprache zwischen Führungskräften und Teams sei entscheidend für den langfristigen Erfolg der hybriden Zusammenarbeit. (Weis 2022, S. 109-110)

4.6.2 Führungsbezogene Aspekte

Mitarbeitende und Führungskräfte sind mit zunehmender Flexibilität der Arbeitszeiten und -orte besonders herausgeforderte Akteure angesichts sich stark verändernder Arbeitsweisen und Zusammenarbeit (Bernardy et al. 2021, S. 115-116). Winkler et al. (2022) haben sich mit der Frage danach, wie hybride Teams geführt und gemanagt werden soll(t)en, auseinandergesetzt. Der nachfolgende Abschnitt orientiert sich in weiten Teilen hieran.

Die Isolation einzelner Mitarbeitender, die geringe Identifikation mit dem Team, Probleme im Informationsfluss, Frontenbildung zwischen Büro- und Homeoffice-Mitarbeitenden, eine sinkende Motivation sowie die Bewältigung der mentalen Gesundheit sind nur einige der Herausforderungen, die auch auf Teamebene Einfluss nehmen (Winkler et al. 2022, S. 11-15). Für die Führung hybrider Teams bestehen damit spezifische Anforderungen, die ein digitales⁵¹ und menschenorientiertes Mindset erfordern (ebd., S. 16). So seien diese gefordert, den Aufbau eines gemeinsamen Kontextwissens und Team-Mindsets zu fördern und ein effektives Wissensmanagement zu gewährleisten (ebd., S. 16, 42). Insbesondere die räumliche Trennung erschwert die Entwicklung von Teamkognitionen und -emotionen (Bernardy et al. 2021, S. 120; Winkler et al. 2022, S. 16). Die Schaffung einer standortunabhängigen und zusammenhaltende Arbeitsplatzkultur, die die Zusammenarbeit und Kommunikation fördert, wird daher zu einer besonderen Herausforderung (Winkler et al. 2022, S. 16, bezugnehmend auf Weis 2021, S. 2).

Im Hinblick auf eine geringere Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Team – insbesondere bezogen auf unterschiedliche Ausprägungen je nach „Subgruppe“⁵² (Bernardy et al. 2021) – stellt die Vertrauenskultur einen durchgreifenden Ansatz für die Führung von hybriden Teams

⁵¹ Ein digitales Mindset stellt nach Rauch (2021, S. 99) „ein [durch die Digitalisierung hervorgerufene[s]] System an Überzeugungen“ dar, dass „mittels kognitiver und affektiver Prozesse das Unterstützungsverhalten einer Person beeinflussen [kann]“.

⁵² Siehe Abbildung 5.

dar (Winkler et al. 2022, S. 12, bezugnehmend auf Bernardy 2021; Webster und Wong 2008). Dabei liegt ein Fokus darauf, einen fairen Umgang mit allen Mitarbeitenden zu gewährleisten, um den Effekt der „Proximity Bias“⁵³ zu vermeiden (Winkler et al. 2022, S. 17, bezugnehmend auf Petrick-Löhr 2021).

In Studien wurde festgestellt, dass Teams mit klaren Kommunikations- und Zusammenarbeitsnormen eine nachhaltige Vertrauenskultur entwickeln können (Kunze et al. 2021, S. 68, bezugnehmend auf Crisp und Jarvenpaa, 2013). Dabei sind Führungskräfte gefordert, eine Balance zwischen Kontrolle und Eigenständigkeit zu finden (Winkler et al. 2022, S. 17, bezugnehmend auf Hermann et al. 2012). „Vertrauen [kann] als Ersatz für Kontrolle dienen“ (Bernardy et al. 2021, S. 123). Kunze et al. (2021, S. 134) regen im Hinblick auf die potenzielle Wahrnehmung von Ungerechtigkeit, die im Rahmen mobiler Arbeit in Organisationen auftreten kann, eine möglichst transparente und partizipative Maßnahmenentwicklung und Einbindung aller Mitarbeitenden – auch jenen, für die diese flexible Arbeitsform nicht möglich ist – an.

Die Führung hybrider Teams erfordert im Lichte neuer Anforderungen, die auf der Mitarbeiterebene bestehen, eine Anpassung des Führungsansatzes und die Entwicklung verschiedener Führungskompetenzen (Minder 2020; Winkler et al. 2022). Dazu gehören Diversitätssensibilität, Distanzüberbrückung, Empathie, Zielsetzung, Kommunikationsfähigkeit und Delegationsfähigkeit (Winkler et al. 2022, S. 26-30). Die von den Autoren Winkler et al. (2022) in den Blick genommenen Anforderungen an Mitarbeitende in und an Führungskräfte von hybriden Teams zeigt die nachfolgende Tabelle im Überblick.

Tabelle 9 Anforderungen an Teammitglieder und Führungskompetenzen im hybriden Kontext (Quelle: Eigene Darstellung in Anl. an Winkler et. al. 2022)

| 7 Es des hybriden Teammitglieds | 7 Ds der hybriden Führung |
|---------------------------------|---------------------------|
| Emotionale Intelligenz | Delegationsfähigkeit |
| Eigenverantwortung | Dynamisierungsfähigkeit |
| Entwicklungsbereitschaft | Dialogfähigkeit |
| Ergebnisorientierung | Disziplin |
| Entscheidungsfähigkeit | Distanzüberbrückung |
| E-Kommunikationsfähigkeit | Digitalkompetenz |
| Experimentierfreude | Diversitätssensibilität |

Für hybride Teams gibt es laut Minder (2020, S. 7) keinen universellen oder einzigartigen Führungsstil, stattdessen müssten Führungskräfte verschiedene Führungsstile anpassen, um

⁵³ „[Wahrnehmungs-]Verzerrung durch Nähe“ (Winkler et al. 2022, S. 17, bezugnehmend auf Petrick-Löhr 2021).

virtuelle und präsenze Teammitglieder effektiv zu führen. Für Lippold (2019, S. 276) lässt sich die veränderte Führungsrolle in einer veränderten Arbeitswelt am ehesten mit einem „transformationalen und kooperativen Führungsstil“ in Deckung bringen.

Durch vermehrtes mobiles Arbeiten verändern sich für Führungskräfte hauptsächlich die Kommunikationsmöglichkeiten und die Art, wie sie Einfluss auf ihre Mitarbeitenden nehmen können (Kunze et al. 2021, hierzu und im Folgenden S. 58-59). Die persönliche Interaktion wird reduziert, und stattdessen erfolgt die Kommunikation verstärkt über digitale Kanäle. Dadurch wird herkömmliches Führungsverhalten, das stark auf persönlicher Einflussnahme und informeller Kommunikation beruht, erschwert. Das direkte Führen mit klaren Anweisungen und engmaschiger Überprüfung der Arbeitsergebnisse gestaltet sich in diesem Kontext schwierig. Zudem entfallen in virtuellen Führungskonstellationen die Möglichkeiten der Führung durch Symbole und Präsenz in bestimmten Situationen, da diese nicht einfach durch digitale Mittel ersetzt werden können. (Kunze et al. 2021, S. 58-59)

Insofern sollten Führungskräfte sowohl in der virtuellen als auch in der physischen Welt Persönlichkeit zeigen, so Lippold (2019, S. 279, bezugnehmend auf Ciesielski und Schutz 2015, S. 140 ff. und Hildebrandt et al. 2013, S. 163ff.). Drei für hybride Arbeitsräume unterscheidbare Präsenzarten: „Soziale Präsenz“, „Kognitive Präsenz“ und „Führungspräsenz“ (Lippold 2019, S. 279, nach Hildebrandt et al.) stellen dem Autor zufolge das „Ergebnis der Medienkompetenz der jeweiligen Führungskraft“ dar (ebd., S. 280). Einen möglichen Ansatz für eine erfolgreiche Gestaltung des mobilen (virtuellen) Arbeitens stellt das *Empowering Leadership* dar (Kunze et al. 2021, S. 79-80). Voraussetzung dafür ist, dass Mitarbeitende die nötigen Selbstmanagement- und technologischen Kompetenzen besitzen bzw. diese entwickelt werden (ebd., S. 80).⁵⁴

4.7 Hybrid auf dem Weg zum *New Normal*

Die Brisanz der veränderten Rahmenbedingungen, die sich mit dem Mehr an hybriden Arbeitsstrukturen – eine Arbeitswelt in den Polen Präsenz- sowie orts- und zeitflexibler Arbeit – ergeben, werden mit den von Rump (2021, hierzu und im Folgenden S. 3-4) vorgenommenen Anpassungen des von dem Fraunhofer IAO in Kapitel 2.2 aufgezeigten Zielkanons deutlich.

⁵⁴ *Empowering Leadership* bedeutet die „Befähigung der Mitarbeiter, die eigenen arbeitsbezogenen Aktivitäten eigenständig und zielgerichtet zu gestalten sowie sich selbst zu motivieren“ (Stock-Homburg und Groß 2019, S. 568). Sie zeigt eine ermächtigende Führung, indem die Führungskraft Macht und Wissen mit den Geführten teilt (Furtner et al. 2017, hierzu und im Folgenden S.139). Dabei vertraut sie auf ihre Eigenverantwortung und gewährt ihnen eine erhebliche Autonomie. Eine ermächtigende Führungskraft interessiert sich für die Entwicklung der Teammitglieder und setzt klare Ziele. Sie agiert als Coach und Trainer, um die Fähigkeiten der Geführten zur Selbstführung zu stärken, damit diese wirksam handeln und ihre Leistungen optimieren können. Dieser Ansatz ist von besonderer Bedeutung für Experten in Führungspositionen, da er dazu beiträgt, ihre Autonomie und Fachkompetenzen gezielt einzusetzen und die Effektivität der Organisation zu steigern.

So stellt die Autorin angesichts des durch die Corona-Krise ausgelösten enormen „Veränderungsklima[s]“ (ebd., S. 3) auf der breiten Ebene der digitalen Transformation über den Aspekt der hybriden Arbeit hinausgehend diese neue Normalität in den größeren *New Work*-Kontext und nimmt dazu folgende begriffliche Konkretisierung vor: „New Normal beschreibt eine Arbeitswelt, die zum einen durch die Megatrends sowie zum anderen durch die Corona-Krise beeinflusst wird“ (ebd., S. 4). Bei der dazu formulierten „7*3er-Regel“ handelt es sich um ein Beziehungsgeflecht aus bekannten *New Work*-Kernthemen und hinzugefügten ökonomie-, ökologie- und gesellschaftsbezogenen Aspekten, womit angesichts diametraler Stoßrichtungen zur Begegnung veränderter Herausforderungen und Chancen ein neu dimensioniertes Betrachtungsfeld für strategische Überlegungen und Spannungsbögen eröffnet wird (Rump und Eilers 2022c, S. 3).

1. Die Transformations-Trilogie: Digitale Transformation – Ökonomische Transformation – Ökologische Transformation
2. Drei limitierte Faktoren: Eingeschränkte finanzielle Mittel – Zeit als knappes Gut – Nachwuchs- und Fachkräftemangel
3. Drei „Währungen“: Geld – Zeit – Purpose
4. Drei Aspekte der Organisation: Agiles Arbeiten – Mobile Work – Flexible Arbeitsformen
5. Drei Formen der Zusammenarbeit: Stationäre Zusammenarbeit – Hybride Zusammenarbeit – Virtuelle Zusammenarbeit.
6. Drei Merkmale der Führung: Transparenz – Partizipation – Krisenstab.
7. Drei Ebenen der Beschäftigungsfähigkeit: Kompetenzen – Identifikation – Gesundheit.

Derzeit erfolge eine Verknüpfung von *New Work* insbesondere mit der örtlichen und zeitlichen Flexibilisierung von Arbeit, befinden Rump und Eilers (2022b, S. 169). Diese sehen die Autorinnen jedoch als weit fortgeschrittene Dimension, während mit der hybriden Arbeit eine neue flexible Form des verteilten Arbeitens hinzutritt (Rump und Eilers 2022c, S. 12-15).

„Hybrides Arbeiten ist das New Normal“ (Okta⁵⁵ 2023, S. 6).

Rump (2021, S. 8) zufolge bestehen insbesondere im Kontext der hybriden Arbeit neben betriebspezifischen zahlreiche betriebsunabhängige technische, organisatorische, personelle und kulturelle Voraussetzungen für das Gelingen von mobiler Arbeit:

⁵⁵ Okta ist nach eigenen Angaben das weltweit führende Identity-Unternehmen. Vgl. hierzu Okta 2023, S. 28. Weitere Informationen bietet die Homepage des Unternehmens: Online verfügbar unter <https://www.okta.com/de/>, zuletzt geprüft am 19.10.2023.

| | |
|--|--|
| <p>Technische Voraussetzungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der Arbeitsort muss "beweglich" sein. • Die technische Ausstattung muss gegeben sein. • Bandbreite muss ausreichend vorhanden sein. • Der Datenschutz muss eingehalten werden. • Die Arbeitsschutzgesetze und –regelungen / Gesundheitsschutz / Ergonomie müssen eingehalten werden. | <p>Organisatorische Voraussetzungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben müssen für mobile Arbeit geeignet sein. • Produktivität muss dieselbe bleiben bzw. sein. • Erreichbarkeit muss gewährleistet sein und es braucht Zeitslots für die Verfügbarkeit, die allen bekannt sind. • Leistung muss „controllbar“ sein. • Es braucht Regeln für die Arbeitszeitgestaltung und Arbeitszeiterfassung. • Es braucht auch weiterhin stationäre Räume. • Es braucht Räume des Zusammenkommens (stationär und virtuell). |
| <p>Personelle Voraussetzungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Mitarbeitenden müssen geeignet sein (Einstellung, Verhaltensmuster,...). • Die Mitarbeitenden müssen in der Lage sein, in mobilen Arbeitsmodellen tätig zu sein (fachliche und überfachliche Kompetenzen). • Die Führungskräfte müssen in der Lage sein, auf Distanz zu führen. Dazu braucht es entsprechende Führungskompetenzen und Führungs-Instrumente. Es bedarf eines Werkzeugkastens zu „Führung auf Distanz“. | <p>Kulturelle Voraussetzungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es bedarf einer Erreichbarkeitskultur. • Die / der Mitarbeitende muss der mobilen Arbeit zustimmen ebenso wie die Führungskraft (doppelte Freiwilligkeit). • Es darf keine „Söldner-Mentalität“ entstehen / kein Einzelkämpfertum - Teamgedanke darf nicht verloren gehen. |

Abbildung 6 Voraussetzungen der mobilen Arbeit (Quelle: Rump 2021, S. 8)

Nicht zuletzt sieht Lorenz (2022, S. 72) es als entscheidend an, dass jedes Unternehmen seine eigenen Erkenntnisse aus den gemachten Erfahrungen der Corona-Pandemie ziehen sollte, um eine „ganzheitliche Strategie[.] für das Arbeitsmodell der Zukunft [...] individuell abzuleiten“. Die Beachtung der Perspektive der eigenen Belegschaft sei dabei enorm wichtig (ebd.).

5 Organisationaler Kontext Hochschule

Nach der erfolgten Auseinandersetzung mit den Themen *New Work*, Orts- und zeitflexible Arbeitsformen und Hybride Arbeit soll nachfolgend der organisatorische Rahmen Hochschule näher beleuchtet werden.

5.1 Besonderheiten von Hochschulen

Hochschulen werden oft als besondere Organisationsform mit spezifischen Merkmalen beschrieben. Diese Merkmale manifestieren sich als „organized anarchies“ (Cohen et al. 1972, zit. nach Langenbeck et al. 2011, S. 268), in einem „loosely coupled system[.]“ (Weick 1976, zit. nach ebd.) sowie in einer „Organisation der *Professionals*“ (Mintzberg 1983; 1991, zit. nach Haunschild 2004, S. 124). Die Betrachtung der Macht in professionellen Organisationen bezieht sich „auf die Interessenlagen von Experten und Nicht-Experten sowie auf die strukturellen Voraussetzungen für und Konsequenzen von Expertenmacht“ (ebd., S. 125). Die Besonderheiten der Organisation Hochschule liegen in ihrer historischen Entstehung und ihrer Verflechtung in zwei Funktionssystemen: dem Wissenschafts- und Erziehungssystem sowie dem staatlichen System (Langenbeck et al. 2011, S. 267). Hochschulen sind lose gekoppelte Systeme, die durch starke Differenzierung, Individualität und hohe Autonomie gekennzeichnet sind (ebd.).

Organisationen sind zudem soziale Gebilde, die aus Menschen und Gruppen bestehen und die miteinander kommunizieren. Ihr Erfolg hängt davon ab, wie gut die Individuen zusammenarbeiten. (Pellert 2004, S. 342). Durch dauerhafte Strukturen, Regeln und Entscheidungen wird die Organisation gesteuert (ebd.). Nickel (2012, zit. nach Glander 2017, S. 93) versteht die Organisation Hochschule als „soziales System“, das darauf ausgerichtet ist, neues Wissen zu generieren und dazu die drei zentralen Bereiche – Forschung, Lehre und Verwaltung – in einer Einheit vereint.

Hochschulen zeigen somit in der Regel eine Dualität, indem sie sowohl institutionelle als auch organisatorische Merkmale aufweisen. In ihrer Funktion als Institutionen nehmen sie eine gesellschaftliche Rolle ein, in der sie aktiv an der Generierung und Vermittlung von Wissen beteiligt sind. Gleichzeitig operieren sie als komplex strukturierte Organisationen, in denen Lehrende, Forschende, Studierende sowie Verwaltungs- und Führungskräfte in arbeitsteiliger Zusammenarbeit agieren. (Kehm 2012, S. 18; vgl. auch Banscherus et al. 2017, S. 33; Glander 2017, S. 93, beziehungsweise auf Nickel 2012, S. 279ff.).

Die duale Rechtsform der Hochschulen zeigt sich in einer doppelten Leitungsstruktur mit einem Rektor als Vertreter der Selbstverwaltung und einem Kanzler als Leiter der Verwaltung (Banscherus et al. 2017, S. 34, beziehungsweise auf Blümel 2016). Dies führt zu einer

„multiplen Hybridorganisation“ mit „[...] Widersprüchlichkeiten und Spannungen der Universitätsstrukturen“ (Kleimann 2016, S. 227, zit. nach Banscherus 2018, S. 89).

Hochschulen organisieren sich weitgehend durch demokratische Entscheidungsstrukturen in den wissenschaftlichen Arbeitsbereichen und nutzen hier nur selten hierarchische Strukturen; während gegensätzlich dazu Hierarchien ein prägendes Merkmal der Zentralverwaltung sind und hier das „Prinzip der Arbeitsorganisation“ gilt (Glander 2017, S. 93, beziehend auf Nickel 2012, S. 282). Die Funktionslogiken von Wissenschaft (Lehre und Forschung) und Verwaltung in Hochschulen sind somit grundlegend verschieden, was entsprechende Reibungspunkte zwischen den Bereichen bedingt, so Glander (2017, S. 93, beziehend auf Meister-Scheytt und Scheytt, 2004). Dennoch sei es unerlässlich, dass die verschiedenen Bereiche miteinander in Beziehung treten, um die gemeinsamen Ziele der Hochschulbildung und Wissensschaffung zu erreichen (Glander 2017, S. 93). Dies erfolgt nach Weick (1998, zit. nach Nickel 2012, S. 283, zit. nach ebd.) in Form einer „lose[n] Koppelung“. Besondere Vorteile dieser losen Verbindung liegen in der Erreichung des wesentlichen Ziels, „Wissen zu schaffen“ und daneben in dem gleichzeitigen Vorhandensein von sowohl Flexibilität als auch Stabilität (ebd.).

Darüber hinaus ergibt sich, dass Hochschulen und Unternehmen zwar unterschiedliche äußere Gestaltungsmerkmale und kulturelle⁵⁶ Ausprägungen aufweisen können, aber dennoch grundsätzliche soziale Mechanismen und Problemstellungen miteinander teilen (Wilkesmann und Schmid 2012, S. 8-9; vgl. auch Zechlin 2012, S. 56, beziehend auf Geleitwort von Krücken und Schimank in Meier 2009, S. 10).

5.2 Organisation im Wandel

5.2.1 Verschiedene Reformmaßnahmen

In den letzten 20 Jahren haben Hochschulreformen, organisatorische Veränderungen (*New Public Management*) und übergreifende Entwicklungen (Hochschulexpansion, Digitalisierung) zu einem tiefgreifenden strukturellen und methodischen Wandel für das Bildungssystem und damit auch der Arbeitsbedingungen der wissenschaftlichen wie vor allem auch der wissenschaftsunterstützenden Beschäftigten geführt (Banscherus et al. 2017, S. 12, 57). Maßgeblich hat das *New Public Management* zu organisatorischen Veränderungen geführt, insbesondere in Bezug auf Hochschulsteuerung und -finanzierung (ebd., S. 16). Die Vergabe von Mitteln erfolgt zunehmend wettbewerbsorientiert, und Hochschulen werden stärker unternehmerisch betrachtet (ebd.; vgl. auch Banscherus 2018, S. 90; Busse 2020, S. 353-355).

⁵⁶ Jahr (2007) beschreibt die Hochschule Bezug nehmend auf die Organisationskultur als bürokratische, als kollegiale, als politische Organisation sowie als organisierte Anarchien (ebd., S. 20-26; vgl. auch Langenbeck et al. 2011, S. 269).

Neben bestehenden Gemeinsamkeiten gibt es auch wichtige Unterschiede zwischen den Ansätzen, die zu Spannungen führen (Banscherus 2018, hierzu und im Folgenden S. 90-91). Eine zentrale Frage ist dabei, wie stark die hierarchische Steuerung an den Hochschulen sein soll. Im Konzept der hierarchischen Selbststeuerung wurde die akademische Selbstverwaltung zugunsten der Hierarchie eingeschränkt, während die Reform der öffentlichen Verwaltung eine größere Eigenständigkeit der Mitarbeitenden betont. Die Entwicklung, erzwungen durch organisationsbezogene Reformen im Sinne des *New Public Managements*, haben an deutschen Hochschulen insgesamt zu einer Annäherung zwischen Wissenschaft und Verwaltung geführt, was letztlich auf Ebene der Mitarbeitenden zu Schnittmengen hinsichtlich erforderlicher Kompetenzen für den jeweiligen Arbeitskontext führt (ebd., S. 97-98).

Die soeben skizzierten Entwicklungen haben darüber hinaus maßgeblich zur Ausdifferenzierung der Hochschullandschaft beigetragen, die in eine vertikale und horizontale Differenzierung gemündet ist (Truniger 2017a, S. 21, beziehend auf Teichler 2015). Auf das Hochschulsystem wird mit Blick auf die vertikale Differenzierung nachfolgend eingegangen. Unabhängig von ihrer Ausrichtung müssen sich sowohl traditionelle Universitäten als auch anwendungsorientierte Hochschulen mit ähnlichen Anforderungen an die Veränderung und Weiterentwicklung ihrer Strukturen und Prozesse auseinandersetzen (Glander 2017, S. 94, beziehend auf Nickel 2012, S. 284).

Die Untersuchung von Banscherus et al. (2017, S. 93) zeigt zudem, dass Beschäftigte in wissenschaftsunterstützenden Bereichen genauso stark von den Veränderungen im deutschen Hochschulsystem betroffen sind wie Studierende und wissenschaftliches Personal. Sie spielen eine zentrale Rolle bei der Umsetzung von Reformmaßnahmen (ebd., S. 97-98). Im Hinblick auf den aufgezeigten breit angelegten Veränderungsrahmen, der mit einer hybriden Arbeitsweise einhergeht, bildet daher – nach einer differenzierenden Betrachtung der beiden im Rahmen dieser Arbeit fokussierten Personalgruppen (wissenschaftliches Personal und Personal in Technik und Verwaltung) in Teilkapitel 5.2.3 – eine kurze Betrachtung des Themenkomplexes Organisations- bzw. Personalentwicklung im Hochschulkontext den Anschluss hieran.

Die Digitalisierung stellt ein grundsätzliches Thema in einer veränderten Arbeitswelt dar, was im Kontext der hybriden (Zusammen-)Arbeit noch einmal mehr gilt. Ein Schlaglicht hierauf bezogen auf Hochschulen wird entsprechend in einem dieses Hauptkapitel abschließenden Abschnitt 5.2.5 ebenfalls geworfen.

5.2.2 Differenzierung der Hochschultypen

Hochschulen können angesichts ihrer Position „zwischen“ Interessen- und Arbeitsorganisation als „Mischformen“ angesehen werden, die die Motivation und das Wissen ihrer Mitglieder nutzen, aber auch staatliche oder private Träger haben, die ihre Gründung und

Aufgaben bestimmen. Die verfassungsrechtlich garantierte Wissenschaftsfreiheit spielt dabei eine entscheidende Rolle bei der Bestimmung dieser Positionierung. (Zechlin 2012, S. 43-44). Die zentralen Aufgaben einer Hochschule sind im Hochschulrahmengesetz (HRG) § 2 Abs. 1 und 7 festgelegt und umfassen Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung sowie die Förderung des Wissens- und Technologietransfers.⁵⁷ Bei der vertikalen Differenzierung geht es, neben der Exzellenzinitiative in Deutschland als forschungsorientiertes Beispiel, um die Unterscheidung verschiedener Hochschultypen, Funktionen oder Studienstufen innerhalb des Hochschulsystems (Truniger 2017a, hierzu und im Folgenden S. 21-22). So wurden Fachhochschulen als zweiter Hochschultyp geschaffen, um den Bedarf an praxisnah ausgebildeten Fachkräften zu decken. Die horizontale Differenzierung hingegen befasst sich mit den individuellen Profilen der Hochschulen und ihren Stärken, Potenzialen und Kooperationen als leistungsbezogenen Widerhall auf die Erwartungen einer modernen Wissensgesellschaft.

Nachfolgend werden bestehende Unterschiede zwischen den Hochschultypen auf Basis des Hochschulkompass komprimiert aufgezeigt⁵⁸:

- Universitäten sind stärker forschungsorientiert und haben in der Regel ein sehr breites Fächerspektrum; die Spezialisierung einiger Universitäten auf Fachgebiete spiegelt sich oft in ihrer Bezeichnung wider wie bspw. Technische Hochschule, Pädagogische Hochschule oder Kirchlich-Philosophische Hochschule.
 - Künstlerische Hochschulen zeichnen sich „durch das besondere Verhältnis von künstlerischer, pädagogischer und wissenschaftlicher Ausbildung in Theorie und Praxis aus“ und konzentrieren sich auf die „akademische Ausbildung in den bildenden, gestalterischen und darstellenden Künsten sowie in musikalischen Fächern“.
 - Fachhochschulen und Hochschulen für angewandte Wissenschaften wiederum sind stärker praxis- und anwendungsorientiert in Forschung, Entwicklung und Lehre. Ihr Fächerspektrum ist in der Regel weniger umfangreich als das der Universitäten. Im Gegensatz zu Universitäten und gleichgestellten Hochschulen besitzen sie kein Promotions- und Habilitationsrecht. In Deutschland gibt es rund 30 Fachhochschulen für die öffentliche Verwaltung speziell für die Ausbildung von Beamten des gehobenen Dienstes des Bundes und der Länder.
- In der hier vorliegenden Arbeit wird der Begriff „Hochschule“ als Oberbegriff für verschiedene Hochschultypen in Deutschland verwendet, einschließlich Universitäten, Pädagogische Hochschulen, Kunst- und Musikhochschulen sowie Fachhochschulen bzw. Hochschulen für Angewandte Wissenschaften etc., unabhängig davon, ob sie staatlich

⁵⁷ https://www.gesetze-im-internet.de/hrg/_2.html

⁵⁸ <https://www.hochschulkompass.de/hochschulen/hochschullandschaft/hochschultypen.html>

(d.h. in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft) oder staatlich anerkannt (d.h. in privater oder in kirchlicher Trägerschaft) sind. Die genaue Ausprägung dieser Hochschultypen kann in den Bundesländern unterschiedlich sein, da die Festlegung der Hochschultypen den Hochschulgesetzen der Länder unterliegt (§ 1 HRG).⁵⁹

5.2.3 Personalgruppen

Wissenschaftliches Personal/Wissenschaftliche Mitarbeitende

Das hauptberuflich tätige wissenschaftliche und künstlerische Personal der Hochschule besteht gemäß § 42 HRG insbesondere aus den Hochschullehrenden (Professoren, Juniorprofessoren), den wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeitenden sowie den Lehrkräften für besondere Aufgaben. Mit § 49 HRG wird auf die Anwendung der Vorschriften des Beamtenrechtsrahmengesetzes (BRRG) für beamtete Hochschullehrer sowie für wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeitende hingewiesen. Die Hochschullehrenden nehmen nach § 43 HRG die ihrer Hochschule jeweils obliegenden Aufgaben in Wissenschaft und Kunst, Forschung, Lehre und Weiterbildung in ihren Fächern nach näherer Ausgestaltung ihres Dienstverhältnisses selbständig wahr. Zur Ergänzung des Lehrangebots können gemäß § 55 HRG Lehraufträge erteilt werden; die ihnen übertragenen Lehraufgaben nehmen diese Lehrbeauftragten selbständig wahr.

Nach § 53 HRG Abs. 1 (auszugsweise) i. V. m. Abs. 4 sind Wissenschaftliche (und künstlerische) Mitarbeitende „die Beamtinnen, Beamten und Angestellten, denen wissenschaftliche Dienstleistungen obliegen. Im Bereich der Medizin gehören zu den wissenschaftlichen Dienstleistungen auch Tätigkeiten in der Krankenversorgung. In begründeten Fällen kann wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch die selbständige Wahrnehmung von Aufgaben in Forschung und Lehre übertragen werden“.

Nichtwissenschaftliche bzw. wissenschaftsunterstützende Hochschulmitglieder / Mitarbeitende in Technik und Verwaltung

Eine Ausdifferenzierung in den Hochschulgesetzen für die Gruppe des wissenschaftsunterstützenden Personals ist nicht festzustellen. Banscheraus et al. (2017, S. 11) haben daher die Hochschulbeschäftigten in den Stellenprofilgruppen Verwaltung, Bibliothek und Technik sowie im Wissenschaftsmanagement und in weiteren neuen Hochschulprofessionen auf Basis ihrer Aufgaben in einer Gruppe zusammengefasst. Dabei wird insbesondere für die letzte Teilgruppe bzgl. reformbedingter neuer Aufgaben eine „Nähe zum wissenschaftlichen Bereich“ festgestellt (ebd., S. 12). Glander (2017, S. 94) sieht diese in einem „neue[n] Hybridbereich zwischen klassischer Hochschulverwaltung und Wissenschaft“.

⁵⁹ https://www.gesetze-im-internet.de/hrg/_1.html

Pellert und Widmann (2008, hierzu und im Folgenden S. 28-29) gliedern das Personal an Hochschulen in verschiedene Gruppen. Sie unterscheiden zwischen Mitarbeitenden, die in wissenschaftlichen oder künstlerischen Bereichen tätig sind, und solchen, die die Wissenschaft unterstützen. Darüber hinaus differenzieren sie zwischen fest angestelltem Stammpersonal, das in Forschung, Wissenschaft oder Hochschulentwicklung arbeitet, und Personen, die ausschließlich in Lehre oder Forschungsprojekten tätig sind. Es werden auch Unterscheidungen zwischen festem Stammpersonal und Projektmitarbeitenden getroffen, die über Drittmittel finanziert werden. Zudem betrachten sie die Stabilität der Arbeitsverhältnisse, indem sie sichere Positionen wie Beamte von weniger sicheren Anstellungsverhältnissen mit befristeten Verträgen abgrenzen

Tabelle 10 Personalkategorien an deutschen Hochschulen (Quelle: Eigene Darstellung in Anl. an Pellert und Widmann 2008, S. 29)

| Wissenschaftliches/ Künstlerisches Personal | Lehrpersonal | Wissenschafts- unterstützendes Personal |
|--|--------------------------------------|--|
| Hochschullehrer_innen | Lehrkräfte für besondere Aufgaben | Administratives Personal |
| Professoren_innen | Lehrbeauftragte | Technisches Personal |
| Juniorprofessor_innen | | Bibliothekspersonal |
| | | Ggf. Krankenpflegepersonal |
| Wissenschaftliche/Künstle- rische Mitarbeiter_innen | | Studentische Hilfskräfte |

- Bereits im Rahmen der Zielsetzung dieser Arbeit ist auf die teilweise Engführung der Untersuchung auf das wissenschaftliche Personal und die Mitarbeitenden in Technik und Verwaltung hingewiesen worden. An dieser Stelle soll diese Fokussierung unterstrichen werden, da für hauptamtlich angestellte und verbeamtete Lehrende aufgrund ihrer Tätigkeit andere Rahmenbedingungen bzgl. der Arbeitsgestaltung bestehen.

5.2.4 Organisations- und Personalentwicklung im Kontext des Change

Die Organisations- und Personalentwicklung bildet einen angrenzenden Ansatz des *Change Management* (Brocke 2004, S. 42-44).

Hochschulen⁶⁰ sind personenzentrierte Systeme, bei denen Organisations- und Personalentwicklung eng miteinander verbunden sind (Glander 2017, S. 94). Die Personalentwicklung zielt zum einen darauf ab, die Qualifikationen der Mitarbeitenden zu verbessern und sowohl deren individuelle Zielverwirklichung als auch die Ziele der Organisation zu fördern, so Pellert und Widmann (2008, S. 101, bezugnehmend auf Conradi

⁶⁰ Glander bezieht sich sowohl auf Universitäten als auch auf Hochschulen im Gegensatz zu Pellert, die nur auf Universitäten fokussiert.

1983). Zum anderen umfasst sie (in Erweiterung der Qualifikationsorientierung von Conradi) Maßnahmen zur Entwicklung von Fähigkeiten, Kompetenzen und zur Gestaltung von Prozessen und Strukturen (ebd., bezugnehmend auf andere Autoren wie Manfred Becker). Ebenso wie Organisationsentwicklung zielt auch Personalentwicklung darauf ab, Anreize zu schaffen, die dazu führen, dass Individuen und Teams innerhalb der Organisation ihre Prozesse, Abläufe und Interaktionsmuster überdenken und neu gestalten (ebd., S. 102). Der Ansatz erfolge nur auf anderen Ebenen, weshalb ein abgestimmtes Vorgehen wichtig sei, um „aus strategischer Sicht [...] eine Organisation als Gesamtsystem zu entwickeln“, so die Autorinnen weiter (ebd.).

Insbesondere auch die Digitalisierung der administrativen Abläufe ist Reinhardt (2020, S. 15) zufolge ein „riesiger Change-Prozess“, bei dem die Personalentwicklung im Hinblick auf Kompetenzentwicklung und Maßnahmen zur Kulturveränderung tätig werden kann. Die eigentlichen Personalentwickler sind nach Meinung der Interviewten jedoch die Führungskräfte (ebd., S. 14).

Hier stellt Truniger (2017b, hierzu und im Folgenden S. XIII) fest, dass die Führung in Hochschulen angesichts der organisationsbedingt bestehenden Spannungsfelder äußerst anspruchsvoll sei und ein Verständnis für das komplexe Umfeld, die strategische Entwicklung und die Besonderheiten der Hochschulorganisationen erfordere. Die Führungskräfte müssten die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren und Interessengruppen gestalten und unterstützen. Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, seien Kontextwissen, spezifische Kompetenzen und persönliche Eigenschaften von großer Bedeutung.

5.2.5 Digitalisierung an Hochschulen

Der digitale Wandel betrifft Hochschulen in vielfältiger Weise, sowohl als Organisation als auch in ihren Disziplinen und Fachbereichen sowie in Lehre und Forschung (Truniger 2017a, hierzu und im Folgenden S. 20). Sie sind herausgefordert, neue Lehr- und Lernmethoden wie *Blended Learning*, *E-Learning* und MOOCs (Massive Open Online Courses) zu implementieren. Zudem müssen dabei auch soziale, ethische und kulturelle Fragen berücksichtigt werden, und es sind klare Konzepte und Rahmenbedingungen für den digitalen Wandel von politischer Seite zu entwickeln und entsprechende Ressourcen bereitzustellen (ebd., bezugnehmend auf Bischof u. von Stuckrad 2013).⁶¹

Eine Studie von Gilch et al. (2019) hat den Stand der Digitalisierung in deutschen Hochschulen analysiert und dabei die Bereiche Forschung, Verwaltung und Studium und Lehre betrachtet.

⁶¹ Die nationale Plattform Hochschulforum Digitalisierung dient u. a. dem Ziel, Akteure aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft zusammenzuführen. Vgl. online unter <https://hochschulforumdigitalisierung.de>.

Interessant und berücksichtigungswert erscheint der Aspekt, dass sie den Stand vor der Corona-Pandemie aufzeigt. Die Studie ermittelte u. a. die erreichten Digitalisierungsstufen, die von der bloßen Online-Bereitstellung von Informationen bis zur vollständig elektronischen Abwicklung von Prozessen reichten (ebd., S. 57). Laut Gilch et al. (2019, S. 38) strebten die meisten Hochschulen an, ihre Verwaltungsprozesse auf digitale Workflows umzustellen und integrierte Systeme anzubieten; dennoch seien sie nach eigenen Angaben noch weit von diesem Ziel entfernt. Diese Abfrageergebnisse erscheinen heutzutage als veraltet, da viele Hochschulen mittlerweile höhere Digitalisierungsstufen erreicht haben dürften, wie beispielhaft eine Studie der Hochschule Rhein-Waal (RSRW) aufzeigt (Tadsen und Wolfsdorf 2022, S. 121). Es wird hierin darauf hingewiesen, dass die Digitalisierung der Hochschulen nicht als abgeschlossen betrachtet werden könne, sondern weiterhin flexibel und integrativ gestaltet werden müsse (ebd.).

Graf-Schlattmann (2021, S. 278) kommt im Rahmen seiner Forschungsarbeit zu dem Ergebnis, dass die Strukturmerkmale lockerer Kopplung und demokratischer Entscheidungsprozesse die Art und Geschwindigkeit der digitalen Transformation beeinflussen. Die strukturelle Behäbigkeit der Universitätsorganisation erschwere eine flexible Anpassung an Veränderungen (ebd.). Der Wandel verlaufe daher oft graduell und evolutionär trotz potenziell disruptiver Technologien (ebd., S. 418, beziehend auf Kleimann et al. 2005; 2008; Euler und Seufert 2007; Licka und Gautschi 2017; Gilch et al. 2019; Bils et al. 2019; Henke et al. 2019). Hierbei erkennt der Autor insbesondere die hochschulischen Bemühungen um eine digitale Weiterentwicklung im Verwaltungsbereich (ebd., S. 122, auch beziehend auf Gilch 2019, S. 55) zur Unterstützung der Lehre an (ebd., S. 123).

6 Zwischenfazit zum theoretischen Teil und Positionierung

Auf Basis des bisherigen theoretischen Hintergrundes lässt sich zunächst Folgendes zusammenfassend festhalten:

Homeoffice und *New Work* stehen in einem Zusammenhang, da sie beide als Teil eines Trends hin zu einer flexibleren Arbeitswelt betrachtet werden können. Homeoffice bezieht sich in Bezug auf Telearbeit und mobiles Arbeiten auf die Möglichkeit, von zu Hause aus oder von überall zu arbeiten, anstatt jeden Tag ins Büro zu gehen. Diese Arbeitsform hat in den letzten Jahren durch die technologischen Fortschritte stark zugenommen, die Corona-Pandemie hat hier eine zusätzliche Schubwirkung erzeugt. *New Work* hingegen bezieht sich auf eine neue Art und Weise, Arbeit zu betrachten. Es geht darum, Arbeit als sinnstiftend und erfüllend zu gestalten und den Mitarbeitenden mehr Freiheit, Autonomie und Verantwortung zu geben. Hierbei geht es nicht nur um die Arbeitsform, sondern auch um die Kultur und die Werte eines Unternehmens/einer Organisation. Die Sinnhaftigkeit der Arbeit für die Mitarbeitenden ist hier von den Führungskräften als Identitäts- und damit Erfolgsfaktor zu berücksichtigen. Die weiterführende Etablierung von Homeoffice bedeutet zunehmend hybrides Arbeiten. Die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort bedeutet Vorteile für Unternehmen und Organisationen sowie für die Beschäftigten. Diese führt im Hinblick auf unterschiedliche Grade der Ermöglichung und auf Grund der asynchronen Ausgestaltung selbst hinsichtlich Zusammenarbeit und Kommunikation zu veränderten Arbeitsbeziehungen und damit einhergehend zu neuen Spannungsfeldern, in denen sich beteiligte Mitarbeitende wie auch Führungskräfte bewegen (müssen). Mit der Zunahme der Ausgestaltung von Arbeitszeit und -ort sowie der Komplexitätszunahme von Aufgaben und Abläufen nimmt die Wichtigkeit einer zu erhaltenden Handlungskompetenz der Mitarbeitenden sowie deren Eigenverantwortung für gesundes Arbeiten und gleichzeitig die Notwendigkeit einer größeren Sensibilität der Führungskräfte diesbezüglich zu.

Der von Hackl et al. (2017) aufgezeigte Dimensionsraum *People, Places, Tools* bietet einen Gestaltungsrahmen bei der Einführung von *New Work* in einem ganzheitlichen Sinne. Es gibt hier keine one-fits-all-Lösung, gelungene Ansätze können jedoch individualisiert auf das eigene Unternehmen / die eigene Organisation übertragen werden (Hofmann et al. 2019, S. 18). Die Arbeitsumgebung stellt im Hinblick auf Entscheidungsfreiheiten der Mitarbeitenden für die eigene Arbeitsplanung und formelle und informelle Austauschmöglichkeiten im Zusammenhang von *New Work* ein wesentliches Element dar.

Positionierung (Arbeitshypothesen)

Aus der einleitenden Problemstellung und der weiteren Literaturrecherche abgeleitete persönliche Positionen im Sinne von Arbeitshypothesen beeinflussen das weitere Vorgehen und werden am Ende dieser Arbeit wieder herangezogen.

- (H1) Aufgrund der Auswirkungen der Corona-Pandemie hat das orts- und zeitflexible Arbeiten auch an Hochschulen an Bedeutung gewonnen.
- (H2) Hybrides Arbeiten stellt für Hochschulen die maßgebliche Arbeitsform der Zukunft dar – Flexibilität und Mitarbeiterpräferenzen stehen hierbei im Vordergrund.
- (H3) Die Implementierung von orts- und zeitflexiblen bzw. hybriden Arbeitsmodellen stellt eine Herausforderung dar insbesondere im Hinblick auf die Zusammenarbeit im Team und das Führen von Mitarbeitenden aus der Distanz und in asynchron arbeitenden Teamkonstellationen.
- (H4) Mit fortgesetzten Implementierungsschritten orts- und zeitflexibler Arbeitsformen sind an Hochschulen Maßnahmen ergriffen und Entwicklungen angestoßen worden, die möglicherweise auch strategische Planungen und grundlegende Reformentscheidungen berühren. *New Work* ist daher als Gestaltungsansatz von strategischer Relevanz.
- (H5) Es kann davon ausgegangen werden, dass die Hochschulen angesichts unterschiedlicher interner Gegebenheiten, externer Rahmenbedingungen sowie profilspezifischen Zielsetzungen eine individuelle Startmarke belegen und entsprechend differenzierte Wege bzgl. der Ausgestaltung orts- und zeitflexibler bzw. hybrider Arbeitsmodelle für ihre Mitarbeitenden einschlagen werden.

7 Methodische Vorgehensweise

7.1 Kriterien zur Evaluation – Auswahl der Zielgruppe

Das Forschungsgebiet der hybriden Arbeit im Kontext von *New Work* an Hochschulen ist in der Breite nicht erkundet. Ziel dieser Masterarbeit ist es, Muster der hybriden Arbeit im Gesamtkontext *New Work* an Hochschulen summativ und bilanzierend zu beschreiben. Forschungsobjekt der geplanten Untersuchung ist im Hinblick auf das Forschungsinteresse die Grundgesamtheit⁶² der deutschen Hochschulen.

Auswahl der Zielgruppe

In der empirischen Sozialforschung wird eine Personengruppe zu einem bestimmten Thema befragt, wobei zunächst die Einordnung der gegebenen Erhebungssituation erfolgt, insbesondere hinsichtlich der Auswahl der Gruppe und deren Repräsentativität (Lang 2014, S. 20). Aus diesen Informationen können anwendbare Fragetechniken und Interpretationsmöglichkeiten bei der Auswertung abgeleitet werden.

Diese Untersuchung konzentriert sich auf die spezifischen Rahmenbedingungen, die das Arbeiten an Hochschulen im Kontext von örtlichem und zeitlichem Flexibilitätsanspruch für wissenschaftliche Mitarbeitende und das Personal in Technik und Verwaltung prägen. Infolgedessen richtete sich die Zielgruppenauswahl für diese Befragung auf herausragende Positionen in der Hochschulverwaltung, insbesondere die Hochschulkanzler und die Hauptamtlichen Vizepräsidenten (HVP). Ebenso wurden Personen in äquivalenten Positionen, die eine vergleichbare Rolle als Personalverantwortliche innehaben, einbezogen. Die rationale Wahl dieser Zielgruppe begründet sich in ihrer Fähigkeit, umfassende Einblicke in die bestehenden Bedingungen für orts- und zeitflexibles Arbeiten an den Hochschulen zu bieten. Ihre Position versetzt sie in die Lage, nicht nur den aktuellen Sachverhalt in Bezug auf entsprechende Regelungen und Vereinbarungen zu vermitteln, sondern auch die grundsätzliche Einstellung der Hochschulleitung zu dieser Thematik im Rahmen des *New Work*-Konzepts einzuschätzen. Aufgrund ihrer Position können sie zudem Einblicke in strategische Aspekte und die Bedeutung der hybriden Arbeitsform im Hochschulkontext liefern.

7.2 Untersuchungsmethode

7.2.1 Entscheidung für die quantitative Erhebungsmethode (Onlinebefragung)

Zur systematischen Datenerhebung über soziale Tatsachen und deren anschließende Auswertung existieren eine Vielzahl von Methoden in der empirischen Sozialforschung, bei deren Auswahl eine Orientierung am Untersuchungsziel, der Fragestellung und den

⁶² Es konnte angenommen werden, dass sich diese im Hochschulkompass der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) abbildet, <https://www.hochschulkompass.de/hochschulen.html>.

vorhandenen Ressourcen zu erfolgen hat (Berger-Grabner 2022, S. 119-120). Grundlegend kann zwischen qualitativer und quantitativer Untersuchung unterschieden werden (Lang 2014, S. 6) – die Wahl zwischen diesen Methoden hängt von den Forschungszielen ab (Berger-Grabner 2022, S. 129).

Quantitative Methoden zielen auf die präzise Beschreibung und Vorhersage von Verhalten mithilfe standardisierter Befragungen und großen Stichproben ab und ermöglichen objektive Messungen und statistische Analysen (Berger-Grabner 2022, S. 127-128). Eine quantitative Untersuchung erfolgt durch Erfassung einer Grundgesamtheit durch eine repräsentative Stichprobe mit Hilfe standardisierter Messungen (Fragenkonstruktionen). Ist die Stichprobe repräsentativ für die Population, ist eine Generalisierung der Ergebnisse zulässig, womit in der Auswertung eine statistische Analyse grundsätzlich möglich wird. (Steiner und Benesch 2021, S. 16-21). Qualitative Forschung hingegen ist offen, flexibel und bietet tiefere Informationen, eignet sich jedoch nicht für repräsentative oder zahlenbasierte Ergebnisse (Berger-Grabner 2022, S. 127-128). Diese Methode eignet sich besonders für ausführliche Beschreibungen individueller Meinungen und Eindrücke, wie bspw. Verbesserungsvorschläge oder Ursachenforschung (ebd., S. 127). Neben dem hohen Zeit- und Kosten- und in der Regel Auswertungsaufwand ist bei dieser Methode noch die größere Subjektivität der Ergebnisse als Nachteil zu nennen (ebd., S. 128).

Die (schriftliche und mündliche) Befragung zählt in der empirischen Sozialforschung zu den am häufigsten genutzten Methoden für die Erhebung von Daten (Steiner und Benesch 2021, S. 43-44). Die schriftliche Befragung, bei der Untersuchungsteilnehmende vorgelegte Fragen selbstständig schriftlich beantworten, eignet sich besonders für Befragungen einheitlicher Gruppen (Berger-Grabner 2022, S. 176). Eine standardisierte Vorgehensweise ermöglicht gleiche Bedingungen für alle Befragten und damit den Erhalt vergleichbarer Aussagen (ebd., S. 127). Vorteile einer quantitativen Befragung stellen weiterhin der eher geringe Zeitaufwand und die einfachere Auswertung aufgrund einer standardisierten Vorgehensweise dar (ebd., hierzu und im Folgenden S. 128). Nachteile stellen die eher geringe Flexibilität, das möglicherweise Interpretieren von gestellten Fragen durch die Probanden und die Gefahr, dass Fragen nicht der Erfahrungswelt dieser entspricht, dar. Zudem ist ein hohes Vorwissen zur Erstellung des Erhebungsinstruments erforderlich. Bzgl. der schriftlichen Befragung stellen sich zudem die leichtere Erreichbarkeit bzw. Ansprache als Vorteil, die nicht kontrollierte Erhebungssituation sowie die Gefahr höherer Ausfall- und geringer Rücklaufquoten als Nachteile dar (ebd., S. 176). Online-Befragungen (als Form der schriftlichen Befragung) bieten hier den Vorteil, einen „repräsentativen Stichprobenumfang [...] erreichen“ zu können (ebd. S. 177).

Das eher breit angelegte Forschungsinteresse dieser Arbeit induziert, dass es im Hinblick auf die Beantwortung der zentralen Fragestellungen vorrangig um die Gewinnung vergleichbarer Aussagen im Rahmen einer standardisierten Vorgehensweise gehen sollte. Mit der Untersuchung sollte die Perspektive deutscher Hochschulleitungen erhoben werden, um Dynamiken und Logiken der Hochschulen in ihrem Vorgehen zu erschließen mit der hauptsächlichen Zielsetzung, eine Quantifizierung und Verallgemeinerbarkeit von Ergebnissen zu erreichen (Boßow-Thies und Gansser 2022, S. 13). Weiterhin erschien angesichts der Größe und räumlichen Streuung der Zielgruppe eine quantitative schriftliche onlinebasierte Untersuchungsmethode notwendig und zudem sinnvoll, nicht zuletzt auch, da die bereits angeführte Studie der CHE Consult, an die eine Anlehnung erfolgen sollte, ebenfalls quantitativ in Form einer Onlinebefragung angelegt worden war. Somit sollten methodische Brüche von vorneherein vermieden werden.

7.2.2 Fragebogenerstellung

Vorüberlegungen

Bei einem standardisierten Fragebogen geht mit der Erstellung eine intensive Planung der Fragenformulierung und Antwortkonstellationen einher (Steiner und Benesch 2021, S. 44-59). Die Erstellung eines standardisierten Fragebogens beginnt nach den Methoden der empirischen Sozialforschung mit der Operationalisierung. Dabei wird das zu ermittelnde Konstrukt identifiziert und durch geeignete Merkmale oder Eigenschaften beschrieben. Diese Merkmale repräsentieren die Dimensionen des Konstrukts und dienen als beschreibende Variablen (Boßow-Thies und Gansser 2022, hierzu und im Folgenden S. 14). Dabei können sie direkt (bspw. Umsatz) oder indirekt (Vertrauen) beobachtet werden. Aus weiteren Forschungszielen sind Unterziele aufzubrechen und leicht verständliche und beantwortbare konkrete Fragestellungen zu entwickeln (Lang 2014, S. 13). Wenn bereits validierte Konstrukte vorhanden sind, sollten diese für die Operationalisierung herangezogen werden, wobei gegebenenfalls eine Anpassung an den Kontext der aktuellen Studie erfolgen muss (Boßow-Thies und Gansser 2022, S. 14; Steiner und Benesch 2021, S. 48). Wesentlich ist ein konzeptionelles und geplantes Vorgehen, wobei bei der Fragenauswahl bereits Auswertungsüberlegungen einzubeziehen sind (Steiner und Benesch 2021, S. 48).

Online-Befragungen erfordern ein hohes Maß an Strukturiertheit des Befragungsinhalts (Steiner-Benesch 2021, S. 45) sowie eine transparente und verständliche Gestaltung (ebd., S. 176) – auch hinsichtlich Einleitung, Instruktion und Anrede (ebd., S. 50-51). Zudem müssen sie sorgfältig geplant und durchgeführt werden, um die Objektivität, Reliabilität und Validität sicherzustellen (hierzu und im Folgenden Berger-Grabner 2022, S. 173; Lang 2014, S. 12). Um die Reliabilität zu gewährleisten, sollten alle Teilnehmenden dieselben Fragen in derselben Reihenfolge beantworten, keine technischen Probleme auftreten und standardisierte Verfahren zur Datenverarbeitung und -analyse verwendet werden. Um die

Validität zu gewährleisten, sollten die Fragen relevante Aspekte der untersuchten Variablen abdecken, die Antworten der Teilnehmenden tatsächlich die gewünschten Informationen liefern und die Stichprobe repräsentativ für die Zielgruppe sein.

Untersuchungsrahmen

Die von Braun (2022, S. 24-28) aufgezeigten Gestaltungsdimensionen Hybrider Arbeit lassen sich weitgehend in Deckung bringen mit dem von Hackl et al. (2017) aufgezeigten *New Work*-Dimensionen-Raum⁶³. Dieser Gesamtkontext bildete den grundlegenden Untersuchungsrahmen in dieser Arbeit. Die vorgenannte vierteilige Forschungsfrage lässt sich diesen Dimensionen zuordnen, womit eine weitreichende Abdeckung der von Braun (2022) aufgezeigten Gestaltungsfelder für hybride Arbeit erreicht werden sollte (siehe nachfolgende Abbildung).

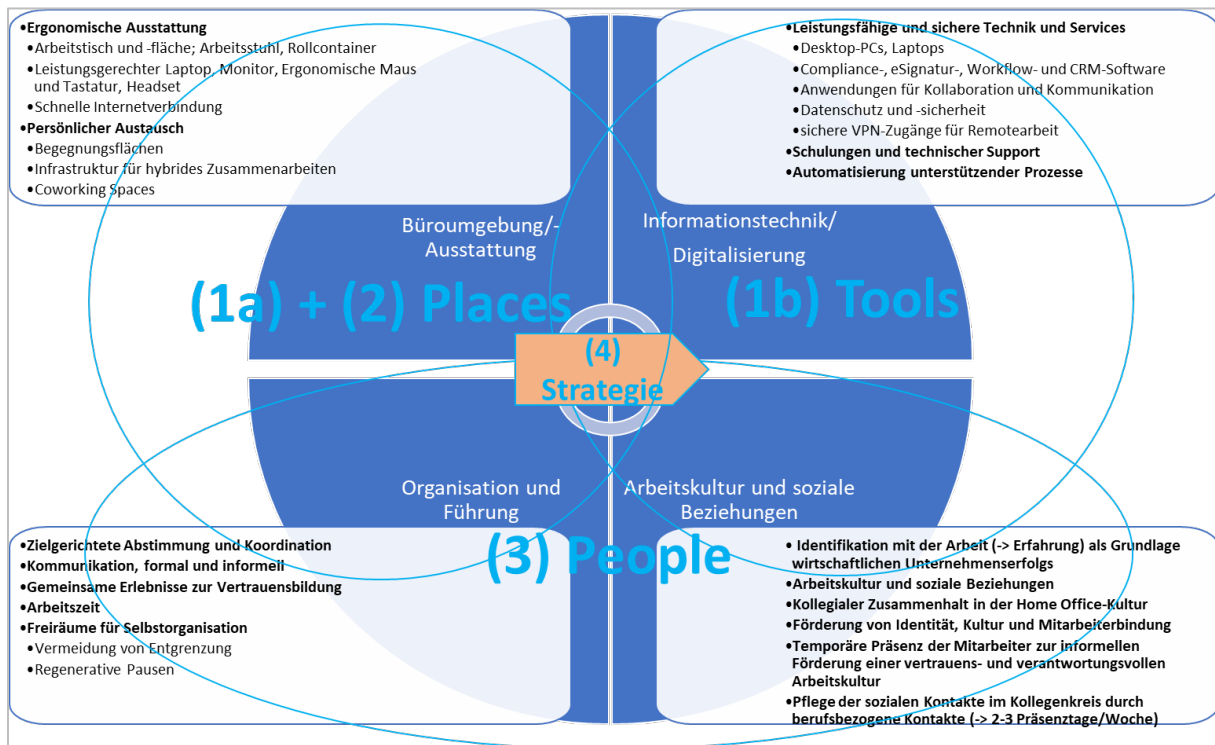


Abbildung 7 Hybrides Arbeiten im New Work-Dimensionsraum als Untersuchungsrahmen (Quelle: Eigene Darstellung in Anl. an Hackl et al. 2017; Braun 2022)

Vorliegende Studien und Umfragen als Basis-Fragenpool

In den vergangenen Jahren und insbesondere im Zeitraum der Corona-Pandemie sind die Themen Homeoffice und mobiles Arbeiten in zahlreichen Studien hinsichtlich Nutzung und Verbreitung, Auswirkungen und Herausforderungen, Entwicklungen während der Pandemie und technischer Voraussetzungen und Tools untersucht worden. Hierauf ist im Einleitungsteil bereits eingegangen worden. Im Rahmen der vorgenommenen Literaturarbeit wurden mehrere

⁶³ Siehe hierzu Kapitel 2.2.1.

Befragungen als grundsätzlich passend für die Bildung von Kategorien und die Ableitung von Fragenkonstellationen identifiziert⁶⁴:

- Befragungsreihe „Arbeiten im New Normal“ (Fraunhofer IAO 2021/2022 – hier ausgewählte Befragungen)
- HR-Report 2021. Schwerpunkt New Work (Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE und Hays)
- Mit Hybrid Work die Zufriedenheit der Mitarbeiter in den Fokus rücken. Work Transformation in Deutschland 2022 (Umfrage der IDC Central Europe GmbH 2022)
- Der Okta Hybrid Work Report 2023 (Umfrage Okta 2023)
- Arbeitswelt 4.0: Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten. Forschungsergebnisse und Praxisleitfaden (Peter (Hg.) 2019 – hier Fragebogen)
- Die Neue Normalität – sieben Trilogien für Beschäftigte, Arbeitgeber, Wirtschaft und Gesellschaft (Rump und Eilers 2022 – hier ausgewählte Ergebnisdarlegungen einer IBE-Befragung)

Fragenkonstruktion

In Vorbereitung auf die Operationalisierung wurde auf Basis der mehrteiligen Forschungsfrage ein erstes anleitendes Fragenkonstrukt hinsichtlich Wahrnehmung/Einstellung und Umsetzung entworfen. Dieses diente unter Berücksichtigung des Untersuchungsrahmens der Orientierung für die Filterung geeigneter Fragestellungen (Items) aus den vorliegenden Studien und deren Weiterentwicklung insbesondere auch im Hinblick auf Auswertungsaspekte (Steiner und Benesch 2021, S. 48-59). Im nächsten Schritt wurden die in dem Basis-Fragenpool enthaltenen Fragestellungen gefiltert, entlang von Themenkomplexen priorisiert und an den Hochschulkontext angepasst. Für die restliche Abdeckung der leitenden Fragen wurden ergänzend wenige eigene Fragen in Abstimmung mit dem Erstprüfer entwickelt. Letztlich wurden in Summe 29 geschlossene Fragen (davon elf mit offenem Fragenfeld – Mischfragen) finalisiert und um fünf offene Fragen für einen vertiefenden Erkenntnisgewinn ergänzt (Steiner und Benesch 2021, S. 48-49). Die Richtlinien zur Item-Formulierung von Steiner und Benesch (2021, S. 50-51) wurden zur Orientierung bei dem Gesamtverfahren herangezogen.⁶⁵

Im Hinblick auf die (für die Forschungsteilfrage F1) angestrebte Anknüpfung der Umfrageergebnisse an die von der CHE Consult im Frühjahr 2020 durchgeführte Befragung zum Homeoffice an Hochschulen (Klöver et al. 2020) wurden die vier ersten Fragen zu den demografischen Daten an diese angelehnt. Der inhaltliche Fragenteil wurde in folgende vier Abschnitte eingeteilt: Abschnitt 1: Einstieg – Relevanz und Umsetzungsstand und Spannungsfelder von *New Work* (Fragen Nr. 1 bis 4), Abschnitt 2: (Aus-)Wirkungen der

⁶⁴ Detailliste siehe Anhang 13.1.

⁶⁵ Fragenkonstrukt siehe Anhang 13.2.

Corona-Pandemie – Erfahrungen und „Learnings“ (Fragen Nr. 5 bis 12), Abschnitt 3: Örtliche und zeitliche Flexibilisierung – Arbeitsformen und Arbeitsorganisation (Fragen Nr. 13 bis 22), Abschnitt 4: Örtliche und zeitliche Flexibilisierung – Hybrides Arbeiten konkret (Fragen Nr. 23 bis 29 + Abschlussfrage Nr. 30).

Für ein einheitliches Begriffsverständnis der Teilnehmenden zur Vermeidung einer möglichen Urteilsverzerrung (Steiner und Benesch 2021, S. 63) war den Fragenabschnitten eine thematische Einführung (bezogen auf: 1. *New Work*, 2. orts- und zeitflexibles Arbeiten, insbesondere Telearbeit, mobiles Arbeiten und Homeoffice sowie 3. hybrides Arbeiten) vorangestellt.

Um die Validität der Messung nicht zu verringern, nahm die Freiwilligkeit zur Teilnahme einen hohen Stellenwert ein. Es wurden daher bei der Konzeption mehrere Ansatzpunkte verfolgt: 1. Anonymität der Umfrage, 2. lediglich die ersten vier Fragen zu den demografischen Daten der Hochschulen waren als Pflichtfragen konzipiert, 3. in fast allen Fragen stand ein zusätzliches Item/eine zusätzliche Variable „keine Angabe“ zur Auswahl. Zudem war den Teilnehmenden der Vor- und Rücklauf uneingeschränkt möglich. Um möglichst konsistente Antworten zu erhalten, wurde daher auf den Einsatz von Filterfragen von vorneherein verzichtet. Die Umfrage endete mit einer Abschlussseite mit Grußformel und Angabe der Kontaktdaten der Verfasserin.⁶⁶

Pretest

Nach der Fertigstellung der Fragebogenkonstruktion empfiehlt sich vor dem Einsatz die Testung auf Brauchbarkeit und Qualität – insbesondere auch im Hinblick auf Verständlichkeit der Fragen und er Bearbeitungsdauer, um negative, bzw. verfälschende Antworttendenzen zu vermeiden (Steiner und Benesch 2021, S. 59-64). Dabei sollte auf die Geeignetheit der Teilnehmenden geachtet werden (Berger-Grabner 2022, S. 202).

In der zweiten Maihälfte 2023 wurden in zwei Stufen (1. Vor Überführung in das Umfragetool⁶⁷: Inhaltliche Passung der Fragestellungen und Antwortformate, 2. nach Überführung: Technische Funktionalität, Aufbau-logik, zeitliche Passung) durchgeführt und auf Basis der Rückmeldungen letzte Anpassungen an den Fragestellungen/Antwortoptionen vorgenommen. Insgesamt nahmen fünf Personen aus unterschiedlichen beruflichen Bereichen bzw. in unterschiedlichen Funktionen daran teil: Wissenschaftliche Mitarbeitende, Fachbereichsleitung, (ehemaliger) Geschäftsführer eines KMU, Personalratsvorsitzender, (ehemaliger) HVP (Erstprüfer dieser Arbeit).

⁶⁶ Fragebogen siehe Anhang 13.5.

⁶⁷ Siehe nachfolgendes Kapitel.

7.2.3 Durchführung der Befragung

Es wurden insgesamt 423 Hochschulen am 29.05.2023 per E-Mail zu der anonymen Umfrage eingeladen – im Hinblick auf den teilweise strategischen Fokus der Fragestellungen verbunden mit der Bitte um eine vorrangige Teilnahme durch die Kanzler bzw. Hauptamtlichen Vizepräsidenten⁶⁸ selbst oder der alternativen Weiterleitung an die zuständigen Personalverantwortlichen. Es war im ursprünglichen Konzept vorgesehen, die Befragung Mitte Juni 2023 für zwei Wochen unter Beachtung des Vorlesungszeitraums online zu stellen. Um die Rücklaufchancen zu erhöhen, wurde dieser Zeitraum um weitere zwei Wochen erweitert. Eine Erinnerungs-E-Mail wurde am 21.06.2023 an den gleichen Verteiler versandt. Die Befragung war insgesamt vom 29.05. bis zum 30.06.2023 online geschaltet.⁶⁹

Um das Risiko eines zu geringen Rücklaufs weiter zu mindern und um eine möglichst große Aufmerksamkeit für die Umfrage zu erreichen, wurden die Einladungs- sowie die Erinnerungs-E-Mail von dem Erstprüfer dieser Masterarbeit in seinem Namen sowie im Namen des Zweitprüfers, dem CHE-Geschäftsführer und Studiengangsleiter des belegten Studiengangs, verschickt. Das E-Mail-Anschreiben hatte zudem die Aufgabe, Vertrauen aufzubauen und das Interesse zur Teilnahme zu wecken. Sowohl die Themenstellung und Zielsetzung, als auch die Angabe, wie viel Zeit die Umfrage in etwa in Anspruch nehmen würde, wurden komprimiert dargelegt. Daneben stellten die Sicherstellung der Freiwilligkeit, Anonymität und des Datenschutzes wichtige Aspekte dar (vgl. Steiner und Benesch 2021, S. 41, 50-51).

Technische Umsetzung

Die Umfrage wurde mit dem Online-Umfragetool Unipark (<https://www.unipark.com/>) durchgeführt. Unipark wird vom Zentral-Service Lernen und Arbeiten der Jade Hochschule nach vorheriger Registrierung zur Verfügung gestellt. Das Erfassungssystem arbeitet mit EFS Survey und unterliegt den hohen Datenschutz- und Sicherheitsanforderungen nach ISO 27001.

Das Software-Tool bietet zudem die Möglichkeit, dass die ausgefüllten Fragebögen in MS-Excel transformiert werden konnten (vgl. Berger-Grabner 2022, S. 177).

⁶⁸ Bzw. vergleichbare Positionen wie Geschäftsführer.

⁶⁹ Einladungs- und Erinnerungs-Email siehe Anhänge 13.3 und 13.4.

8 Ergebnisse

8.1 Feldbericht

8.1.1 Grundgesamtheit/Rücklaufquote/Sample

Die Grundgesamtheit zum Erhebungszeitpunkt (29.05.2023) kann mit 423 Hochschulen eindeutig bestimmt werden. Die zur Umfrage eingeladenen Hochschulen entsprechen zu 100 Prozent dem Stand der Plattform Hochschulkompass an diesem Tag. Die beabsichtigte Grundgesamtheit und die Erhebungs-Grundgesamtheit – also jener Menge von Objekten, aus der tatsächlichen Gesamtheit die Stichprobe gezogen wird – zeigen somit eine Übereinstimmung auf. Unter der Annahme, dass im Hochschulkompass alle deutschen Hochschulen erfasst sind, kann von einer Vollerhebung gesprochen werden. Von den 423 Hochschulen empfangen zwei Hochschulen weder die Einladungs- noch die Erinnerungs-E-Mail. Von den restlichen 421 Empfänger-Hochschulen reagierten insgesamt 90 (Bruttosample). Auf Basis des Bruttosample ergibt sich ein Bruttoreücklauf von 21,4 Prozent. Insgesamt beendeten 71 Hochschulen die Umfrage vollständig, woraus sich eine Nettorücklaufquote von 16,9 Prozent ergibt.

Das vorliegende Sample ist nicht durch eine Zufallsauswahl aus der vorher festgelegten Grundgesamtheit generiert worden. Stattdessen ergibt es sich aus den individuellen Entscheidungen der Teilnehmenden, die einen Einladungslink erhielten und sich freiwillig dazu entschlossen, an der Umfrage teilzunehmen. Da in der Einladungs-E-Mail aufgrund der des Öfteren strategisch ausgerichteten Fragestellungen insbesondere um Teilnahme der Kanzler bzw. Hauptamtlichen Vizepräsidenten (oder Personen in vergleichbarer Funktion) gebeten worden war, wird die Wahrscheinlichkeit, dass dieser Personenkreis auch geantwortet hat, als hoch eingeschätzt. Nichtsdestotrotz ist daneben die Möglichkeit gegeben, dass eine Weitergabe der Einladungs-E-Mail erfolgte und ebenfalls Personen in anderen Funktionen den Fragebogen ausgefüllt haben, entweder aus eigenem Antrieb oder im Auftrag.

8.1.2 Qualität der Umfrage

Effekt der Erinnerungs-Mail: Bis zum 20.06.2023 hatten insgesamt 66 Hochschulen teilgenommen (davon sieben unterbrochen, eine nicht begonnen), diese Anzahl hatte sich seit dem 11.06.2023 nicht mehr verändert. Somit konnte, bezogen auf das Bruttosample, durch die Erinnerungs-E-Mail eine Steigerung der Teilnahmequote von etwa 36 Prozent erreicht werden. Unter Berücksichtigung von drei Stichprobenausfällen liegt die Nettobeteiligung bei absolut 87 Hochschulen und damit die Ausschöpfungsquote bei etwa 97 Prozent. Von den 87 Teilnehmenden haben insgesamt 71 und damit knapp 82 Prozent die Umfrage komplett beendet. Mit Bezug auf das Bruttosample liegt die Beendigungsquote bei knapp 79 Prozent. Wie die Abbruchstatistik aufzeigt, fanden die meisten Abbrüche bereits relativ zu Beginn der Umfrage (zumeist auf Seite 5 der Umfrage (*New Work* - (Aus-)Wirkungen Corona-Pandemie)

statt. Da sich die durchschnittliche Bearbeitungszeit mit 25 Minuten im Rahmen der Angabe im Einladungsschreiben bewegt hat, kann hieraus kein unplanmäßiger Abbruchgrund abgeleitet werden.

8.1.3 Demografische Daten / Repräsentativität

Die Zusammensetzung der Stichprobe stellt sich wie folgt dar: Von den 71 teilnehmenden Hochschulen sind 35% Universitäten (n=25) und 44% Fachhochschulen/HAW (n=31). 21% der Befragten ordnen ihre Hochschule der Merkmalsausprägung „Anderer Hochschultyp“ zu (n=15). Bei fast drei Viertel der befragten Einrichtungen handelt es sich um öffentlich-rechtliche Hochschulen (73%, n= 52). Daneben haben sich 14 private Hochschulen (20%) sowie fünf Hochschulen in kirchlicher Trägerschaft (7%) an der Umfrage beteiligt. 48% der Befragten kommen aus Hochschulen mit mehr als 5.000 Studierenden und entsprechend 52% aus Einrichtungen mit weniger als 5.000 Studierenden. Die meisten befragten Hochschulen haben ihren Sitz in Nordrhein-Westfalen (18%, n=13), Baden-Württemberg und Niedersachsen (jeweils 15%, n=11). Die geringsten prozentualen Anteile verteilen sich auf Sachsen-Anhalt und das Saarland (jeweils 1%, n=1); aus Brandenburg hat keine Hochschule an der Umfrage teilgenommen. Die weitere prozentuale Verteilung über die übrigen Bundesländer liegt zwischen 3% und 7%.

Tabelle 11 Demografische Daten der befragten Hochschulen⁷⁰

| Antwort- option | | | | | Grund- samtheit (Prüfspalte) |
|---------------------------------------|----------------------|--|----------------------|----------------------------|------------------------------------|
| Typ | Universität | Fachhochschule / Hochschule für Angewandte Wissenschaften | Anderer Hochschultyp | | |
| n | 25 | 31 | 15 | | 71 |
| Träger | öffentlich-rechtlich | privat | kirchlich | | |
| n | 52 | 14 | 5 | | 71 |
| Größe (Anzahl Studierende) | > 5.000 | < 5.000 | | | |
| n | 34 | 37 | | | 71 |
| Sitz (Bd.Land) | Baden-Württemberg | Bayern | Berlin | Brandenburg | |
| n | 11 | 5 | 5 | 0 | 21 |
| | Bremen | Hamburg | Hessen | Mecklenburg- Vorpommern | |
| n | 2 | 4 | 3 | 2 | 11 |
| | Niedersachsen | Nordrhein-Westfalen | Rheinland-Pfalz | Saarland | |
| n | 11 | 13 | 4 | 1 | 29 |
| | Sachsen | Sachsen-Anhalt | Schleswig-Holstein | Thüringen | |
| n | 3 | 1 | 3 | 3 | 10 |
| Grund- gesamt- heit | | | | | 71 |

⁷⁰ Ausführlicher siehe Anhang 13.7.

Zur Beurteilung der Repräsentativität der Stichprobe wurden die Angaben mit den statistischen Daten des Hochschulkompass⁷¹ abgeglichen. Im Vergleich zur realen Verteilung nach Hochschultypen sind Universitäten etwas überrepräsentiert und Fachhochschulen/HAW etwas unterrepräsentiert. Nach Hochschulträger aufgeschlüsselt sind Hochschulen in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft etwas überrepräsentiert, dagegen Hochschulen in privater Trägerschaft etwas sowie kirchliche Hochschulen minimal unterrepräsentiert. Nach Bundesländern sind neben Brandenburg auch Bayern und Hessen eher unterrepräsentiert. Im Gegensatz dazu ist Niedersachsen deutlich überrepräsentiert. Zusammengefasst sind die alten Bundesländer inklusive Berlin geringfügig über- und die neuen Bundesländer leicht unterrepräsentiert.⁷²

8.2 Lesart der Ergebnisse / Eingesetzte (Mess-)Instrumente

Um die Auswertung der einzelnen Fragen auf eine möglichst valide Basis stützen zu können, wurden hierfür ausschließlich die beendeten Teilnahmen berücksichtigt (N = 71).

In der Umfrage wurden, wie zuvor erwähnt, größtenteils geschlossene Fragen eingesetzt. Zusatz-Eingabefelder bei den Fragen 3, 4, 6, 7, 9, 10, 11, 21, 24, 26 und 28 boten zudem die Möglichkeit zur freien Beantwortung. Bei den Fragen 9, 10 und 24 wurden von den Teilnehmenden keine Angaben gemacht. Bei den Fragen 8 und 13 bis 20 wurden die Ergebnisse fokussiert auf die Personalgruppen „Wissenschaftliches Personal“ und „Personal in Technik und Verwaltung“ erfasst. Zudem enthielt die Umfrage offene Fragestellungen (12, 22, 25, 29 und 30), zu denen die Rückmeldungen zu den ersten vier Fragen in komprimierter Form dargestellt sind. Zur Abschlussfrage abgegebene Hinweise wurden in ergänzender Weise im Rahmen der Interpretation beachtet.

Die Ergebnisse werden nachfolgend größtenteils⁷³ in der Reihenfolge der Umfrage präsentiert. Diese wird durch Angabe der laufenden Nummerierung in eckigen Klammern bei Überschriften und Abbildungen angezeigt. Um den Lesefluss weniger zu stören, werden die abgefragten Items bzw. Antwortoptionen im Textteil der Auswertung teilweise verkürzt genannt. In den jeweiligen Abbildungen sind diese jedoch vollständig wiedergegeben. Statt Prozent in ausgeschriebener Form wird im Folgenden das Prozentzeichen verwendet.

Bei ausgewählten Fragen wurde eine nach Hochschul-Merkmalen aufgeschlüsselte Ergebnisdarstellung (insbesondere im Falle statistisch signifikanter Unterschiede) vorgenommen: 1 bis 5, 8, 10, 13 bis 16, 21, 24 sowie 26 bis 28. Tiefergehende

⁷¹ Basis Hochschulkompass, online unter <https://www.hochschulkompass.de/home.html>.

⁷² Abgleich siehe Anhang 13.8.

⁷³ Im vierten Abschnitt weicht die Ergebnisbetrachtung aufgrund der Präsentationslogik ab.

ausdifferenzierte Auswertungen wurden aufgrund der Gewährleistung der Anonymität sowie im Hinblick auf den limitierten Zeitrahmen dieser Arbeit nicht vorgenommen.

Die Auswertung der auf Basis des standardisierten Fragebogens erzielten Ergebnisse erfolgte in deskriptiv-statistischer Form (vgl. Berger-Grabner 2022, S.183-191; Steiner und Benesch 2021, S. 83-107). Die Signifikanztests beruhen auf den Berechnungsmethoden des Umfragetools Unipark (vgl. weiter zu t-Test Steiner und Benesch 2021, S. 120-121, 126-127).

Die Konstrukte wurden entlang festgelegter Items bzw. Aussagen in unterschiedlicher Anzahl auf verschiedenen mehrstufigen Likertskalen erfasst. Um eine kompakte grafische Ergebnisdarstellung zu ermöglichen, wurden für die verschiedenen Skalenformate Dummy-Variablen erstellt.⁷⁴ Die starken und schwachen Tendenzen wurden den jeweiligen Ausprägungen zugeordnet (bspw. 5-stufige Skala „trifft zu“: trifft voll und ganz zu = +2/trifft eher zu = +1; schwach: trifft überhaupt nicht zu = -2/trifft eher nicht zu = -1; bspw. 3-stufige Skala „Verbesserung“: -1= verschlechtert/ +1= verbessert). Die jeweils neutrale Variable („teils/teils“, „unverändert“) erhielt den Wert 0.⁷⁵ Dummy-Variablen wurden bei folgenden Fragen verwendet: 1, 3 bis 8, 10, 11, 13 und 24. Der Mittelwert (MW) wurde jeweils als Trennwert für die beiden Ausprägungsrichtungen in den Dummy-Variablen eingesetzt. Für die Anzeige der ausgewerteten Tendenzen in den nach Hochschulmerkmalen differenzierten Auswertungen wurden ebenfalls die jeweiligen Mittelwerte verwendet.⁷⁶ Top Box- und Bottom Box-Werte umfassen jeweils die beiden⁷⁷ niedrigsten und höchsten Variablen.⁷⁸ Die jeweiligen Nennungen bei dem Item/der Variablen „keine Angabe“ wurden nicht berücksichtigt.

Aus Gründen einer kompakten Visualisierung wurde bei den nach Hochschul-Merkmalen aufgeschlüsselten Ergebnisdarstellungen überwiegend das Radardiagramm⁷⁹ als Darstellungsform gewählt.

Bei der Betrachtung der nach Hochschul-Merkmalen differenzierten Umfrageergebnisse sollten stets bestehende Über- und Unterrepräsentationen beachtet und darüber hinaus die niedrige Fallzahl der Hochschulen in kirchlicher Trägerschaft berücksichtigt werden.

⁷⁴ Überblick über die verwendeten Skalen siehe Anhang 13.6.

⁷⁵ „Starke“ Tendenzen, wenn $> 50\%$, Mittelwert (MW) > 0 und umgekehrt.

⁷⁶ Im Rahmen der differenzierten Ergebnisbetrachtung sind Mittelwerte und Mediane aus Gründen der Übersichtlichkeit grafisch (zumeist) nicht dargestellt.

⁷⁷ Ausnahme Fragen 14, 16, 20: die ersten drei Variablen.

⁷⁸ Grundsätzlich kann es zu Rundungsdifferenzen kommen.

⁷⁹ Zu beachten ist, dass die hierin gezeigten verbindenden Linien zwischen den Items keine Aussagekraft im Hinblick auf die Gesamtfläche entfalten und daher eine Ergebnisbetrachtung Item-punktuell erfolgen sollte.

8.3 Abschnitt 1: *New Work*

Der erste Fragenabschnitt der Umfrage diente der thematischen Einstimmung der Teilnehmenden sowie der Einholung eines ersten grundsätzlichen Stimmungsbildes zum Thema *New Work* an den Hochschulen. Es wurden die Faktoren [1] Themenrelevanz und [2] Umsetzungsstände zu *New Work*-Aspekten abgefragt. Darüber hinaus sollten sich die Hochschulen zu möglichen Spannungsfeldern mit Fokus auf die *New Work*-Aspekte [3] „Örtliche und zeitliche Flexibilisierung“ und [4] „Veränderte Führungsstrukturen“ äußern. Die Grundlage für diesen Fragenkomplex bildet – noch ein wenig weiter ausdifferenziert – die von dem Fraunhofer IAO definierten Felder, in denen sich *New Work*-Ansätze als Stoßrichtungen manifestieren (Hofmann et al. 2019; vgl. auch Eilers et al. 2021; ifaa - Institut 2023b)⁸⁰.

8.3.1 *New Work* – Relevanz [1]

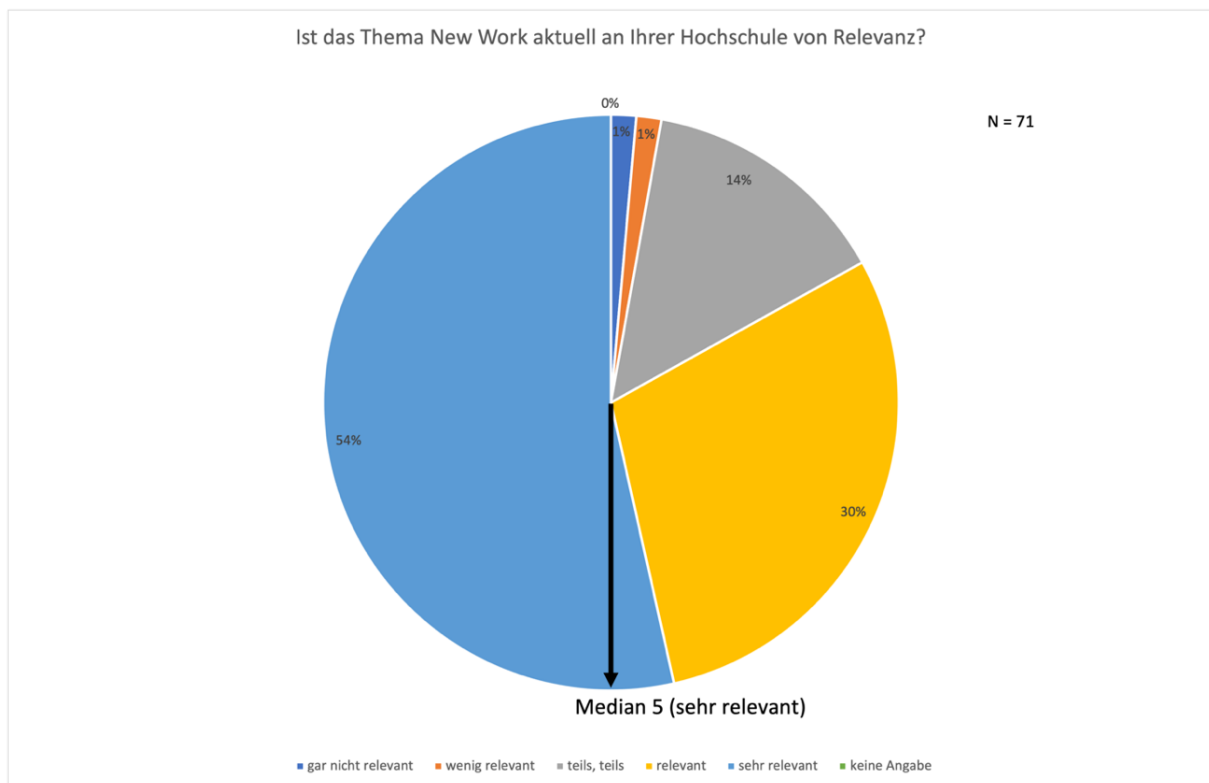


Abbildung 8 Relevanz von *New Work* an den Hochschulen [1] (1)

Tabelle 12 Relevanz von *New Work* an den Hochschulen [1] (Stat.)

| Frage Nr. | Nr. Skalen | N | Items/Aussagen | MW Dummy | Median | Top Box Wert% | Bottom Box-Wert% |
|-----------|------------|----|----------------|-------------|--------|---------------|------------------|
| 1 | A | 71 | 1. Relevanz | 1,32 | 2 | 3 | 84 |

⁸⁰ Siehe hierzu Kapitel 2.2.

Das Ergebnis zur ersten Frage nach der Relevanz von *New Work* zeigt ein eindeutiges Ergebnis: Für 84% der Befragten ist dieses Thema relevant oder sogar sehr relevant (MW 1,32).

8.3.1.1 Differenzierte Ergebnisse nach Hochschul-Merkmalen zu [1]

Die differenzierte Ergebnisbetrachtung zur Themenrelevanz nach verschiedenen Merkmalsausprägungen der Hochschulen zunächst nach **Hochschul-Typen** aufgeschlüsselt (siehe nachfolgende Abbildung) zeigt, dass das Thema *New Work* für die befragten Hochschulen typunabhängig von großer Bedeutung ist, wobei sich die Relevanz bei den befragten Universitäten am ausgeprägtesten darstellt.

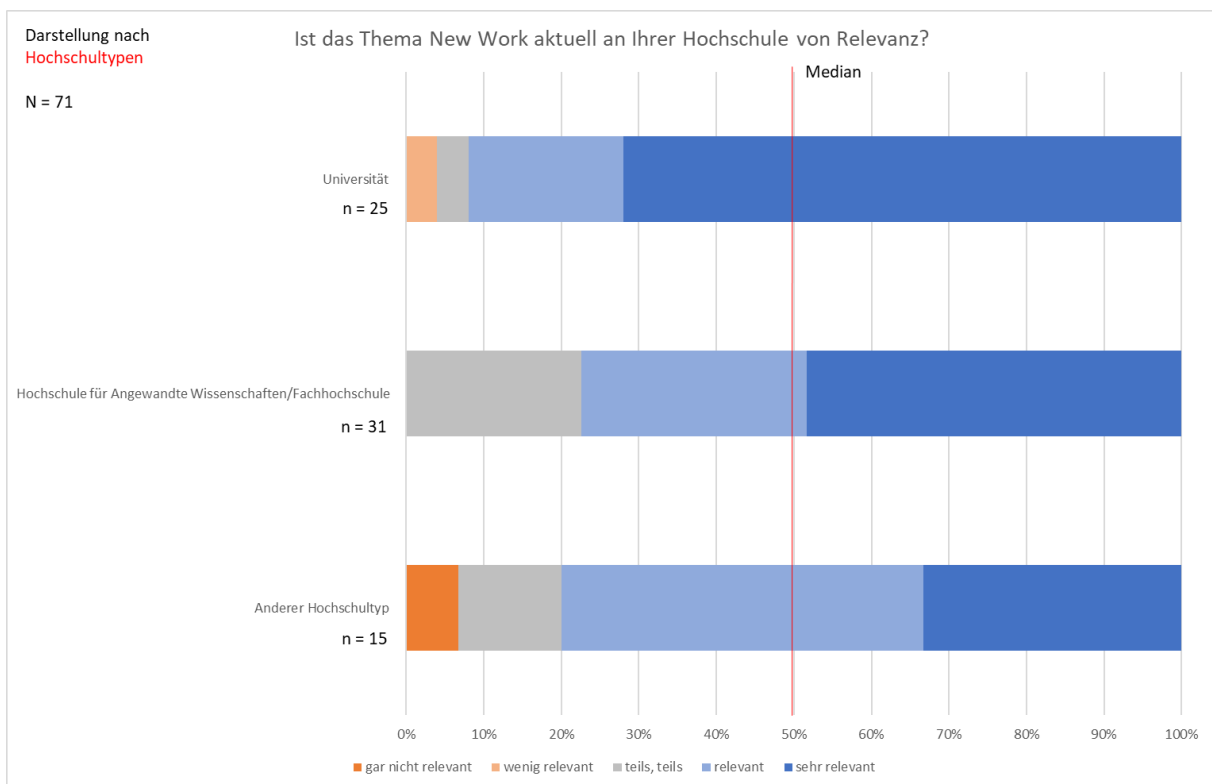


Abbildung 9 Relevanz von *New Work* an den Hochschulen – nach Hochschul-Typen [1] (2)

Insbesondere der Ergebnisunterschied zwischen diesen und den Hochschulen anderen Typs ist statistisch signifikant. Die Ergebnisbetrachtung der Themen-Relevanz nach **Hochschul-Trägern** (siehe nachfolgende Abbildung) verdeutlicht darüber hinaus, dass sowohl öffentlich-rechtliche als auch private Hochschulen eine sehr hohe Relevanz des Themas sehen.

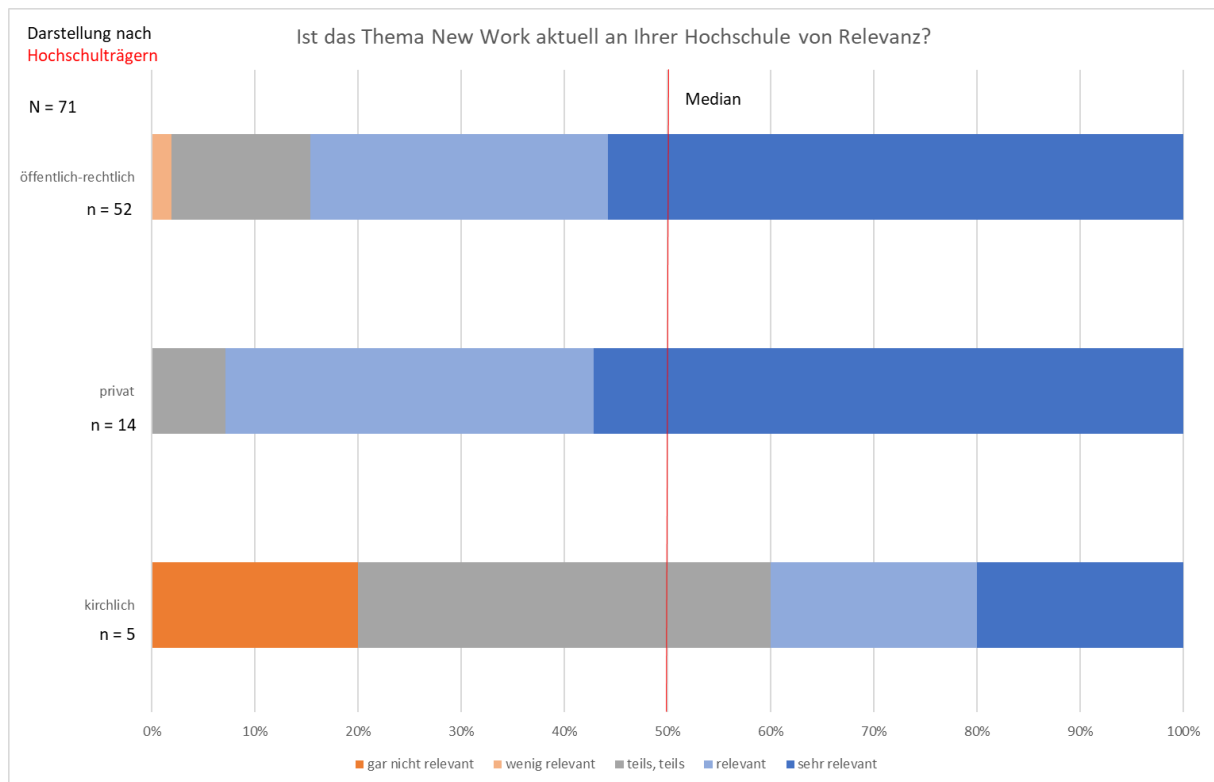


Abbildung 10 Relevanz von New Work an den Hochschulen - nach Hochschul-Träger [1] (3)

Bei den befragten kirchlichen Hochschulen kann eine weniger ausgeprägte Relevanz angenommen werden. Der jeweilige Unterschied zu den öffentlich-rechtlichen und privaten Hochschulen ist statistisch signifikant.

Die Aufschlüsselung der Ergebnisse nach **Hochschul-Größe** zeigt keine signifikanten Unterschiede zwischen größeren und kleineren Hochschulen.⁸¹ Insgesamt lässt sich jedoch eine etwas stärker empfundene Themenrelevanz bei den größeren Hochschulen feststellen (MW 1,41 (groß) gegenüber MW 1,24 (klein)).

⁸¹ An dieser Stelle wurde keine grafische Aufbereitung vorgenommen.

8.3.2 New Work-Aspekte – Umsetzungsstand [2]

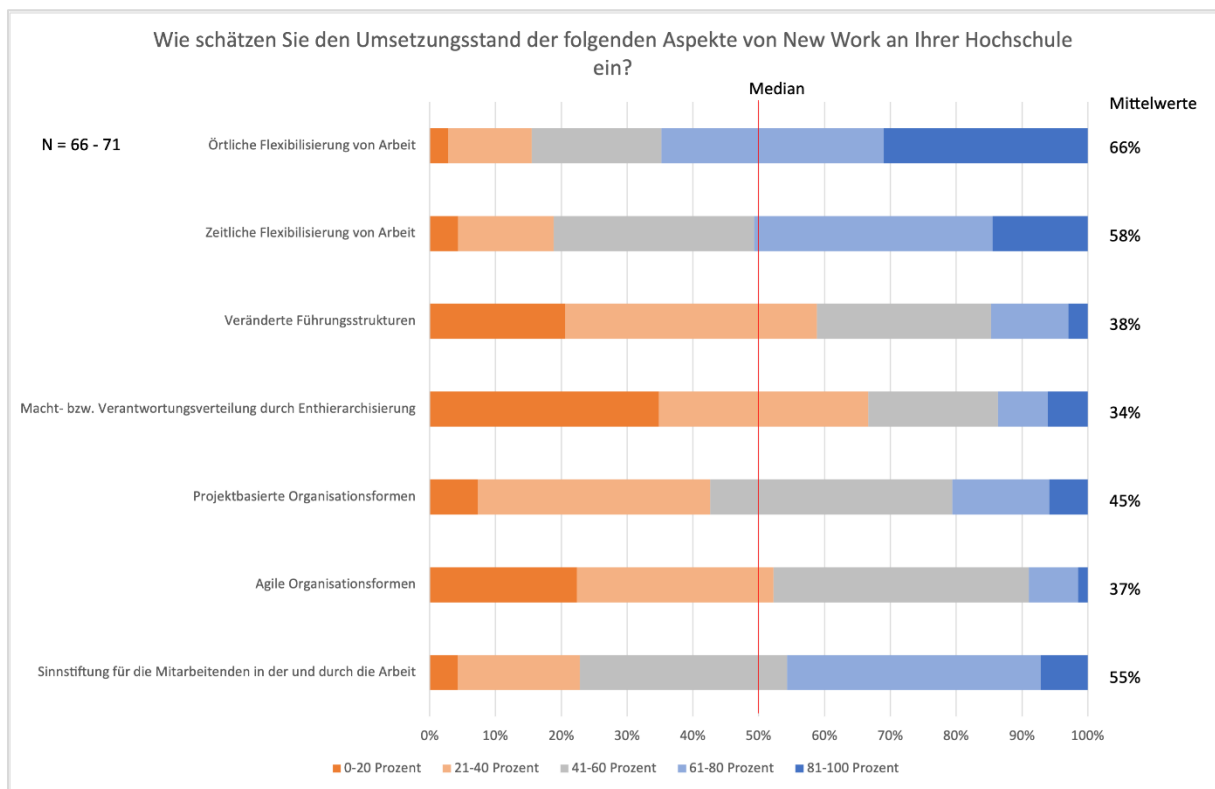


Abbildung 11 Umsetzungsstand New Work-Aspekte an Hochschulen [2] (1)

Tabelle 13 Umsetzungsstand New Work-Aspekte an Hochschulen [2] (Stat.)

| Frage Nr. | Nr. Skalen | N | Items/Aussagen | MW % | Median | Top Box Wert% | Bottom Box-Wert% |
|-----------|------------|-------|--|--------|--------|---------------|------------------|
| 2 | B | 66-71 | 1. Örtliche Flexibilisierung von Arbeit | 65,49% | 61-80% | 15 | 65 |
| 2 | | | 2. Zeitliche Flexibilisierung von Arbeit | 58,41% | 61-80% | 19 | 51 |
| 2 | | | 3. Veränderte Führungsstrukturen | 37,65% | 21-40% | 59 | 15 |
| 2 | | | 4. Macht- bzw. Verantwortungsverteilung durch Enthierarchisierung | 33,64% | 21-40% | 67 | 14 |
| 2 | | | 5. Projektbasierte Organisationsformen | 45,29% | 41-60% | 43 | 21 |
| 2 | | | 6. Agile Organisationsformen | 37,16% | 21-40% | 52 | 9 |
| 2 | | | 7. Sinnstiftung für die Mitarbeitenden in der und durch die Arbeit | 55,14% | 41-60% | 23 | 46 |

Die drei New Work-Aspekte „Örtliche ...“ und „Zeitliche Flexibilisierung von Arbeit“ sowie „Sinnstiftung in der und durch die Arbeit“ zeigen an den befragten Hochschulen überdurchschnittliche hohe Umsetzungsstände auf (MW jeweils > 50%), wobei die örtliche Flexibilisierung von Arbeit am weitesten vorangeschritten ist. Bzgl. der „Macht- und

Verantwortungsverteilung durch Enthierarchisierung" geben die Befragten mit durchschnittlich 34% den geringsten Stand an.

8.3.2.1 Differenzierte Ergebnisse nach Hochschul-Merkmalen zu [2]

Im Detail zeigt die Ergebnisauswertung zum Umsetzungsstand von *New Work*-Aspekten nach **Hochschul-Typen** (siehe nachfolgende Abbildung), dass die befragten Fachhochschulen/HAW weitestgehend den durchschnittlich größten Umsetzungsstands aufweisen, jedoch teilweise mit nur minimalen Unterschieden insbesondere zu den Hochschulen anderen Typs.

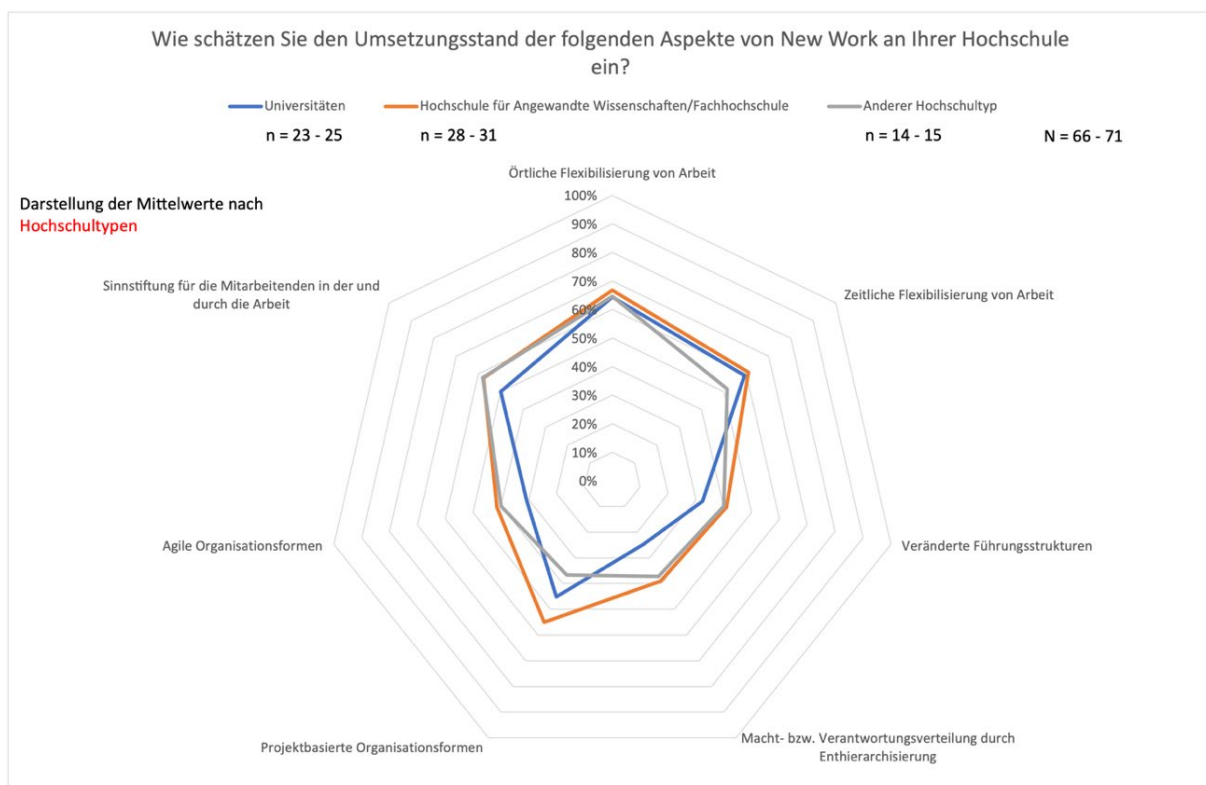


Abbildung 12 Umsetzungsstand New Work-Aspekte an Hochschulen - nach Hochschul-Typen [2] (2)

Bei den Aspekten „Zeitliche Flexibilisierung von Arbeit“ und „Projektbasierte Organisationsformen“ liegen die Hochschulen anderen Typs signifikant hinter den Universitäten und Fachhochschulen/HAW zurück. Dagegen zeigen sich geringere Umsetzungsstände bei den befragten Universitäten bei den Aspekten „Sinnstiftung in der und durch die Arbeit“, „Veränderte Führungsstrukturen“, „Agile Organisationsformen“ sowie „Macht- bzw. Verantwortungsverteilung durch Enthierarchisierung“.

Der Vergleich der Ergebnisse zum Umsetzungsstand von *New Work*-Aspekten nach **Hochschul-Trägern** offenbart teilweise noch deutlichere Unterschiede zwischen den befragten Hochschulen (siehe nachfolgende Abbildung).

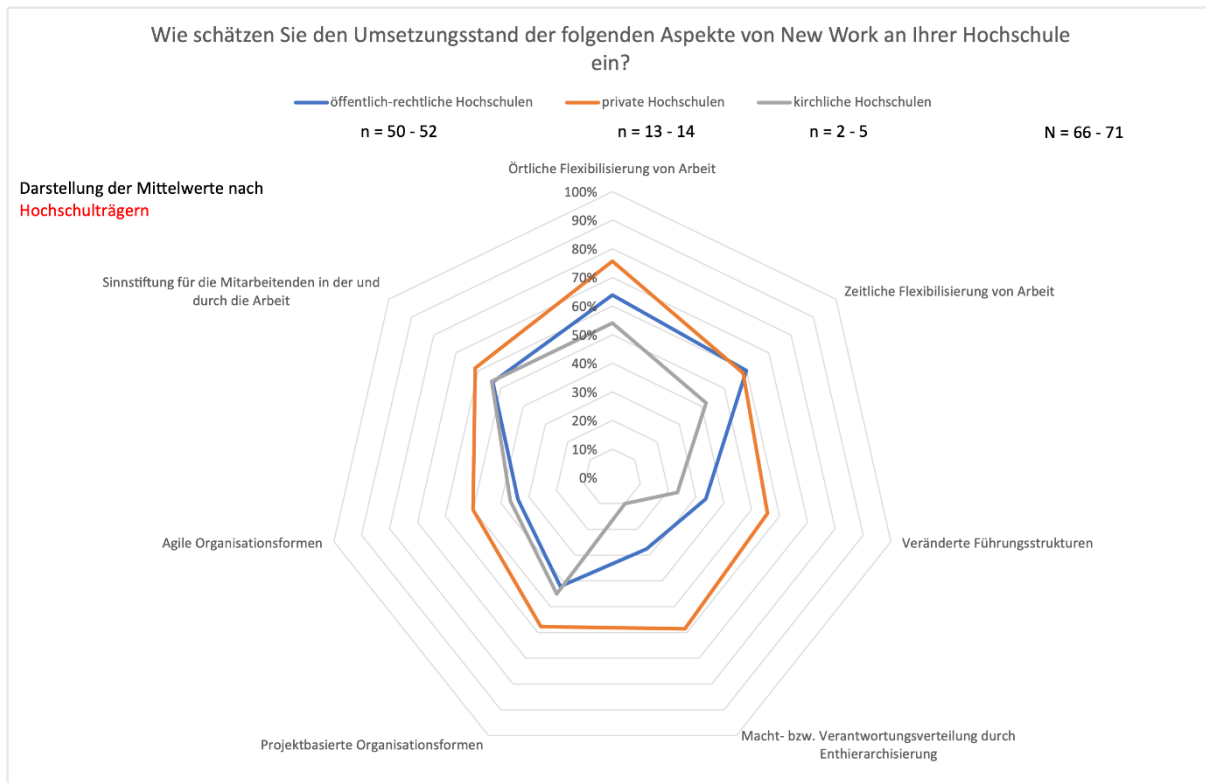


Abbildung 13 Umsetzungsstand New Work-Aspekte an Hochschulen – nach Hochschul-Träger [2] (3)

Übergreifend lässt sich im Vergleich insbesondere ein am weitesten fortgeschrittener Umsetzungsstand bei den privaten Hochschulen feststellen (mit Ausnahme des Aspektes „Zeitliche Flexibilisierung von Arbeit“ die höchsten Mittelwerte; die Unterschiede sind statistisch signifikant). Im Vergleich dazu sind Maßnahmen im Sinne der definierten *New Work*-Aspekte von den befragten kirchlichen Hochschulen insgesamt am wenigsten umgesetzt (diese weisen im Vergleich mit den anderen Trägerarten bei den Aspekten „Örtliche ...“ und „Zeitliche Flexibilisierung von Arbeit“, „Veränderte Führungsstrukturen“ und „Macht- bzw. Verantwortungsverteilung durch Enthierarchisierung“ jeweils die niedrigsten Mittelwerte auf). Ungefähr im Gleichschritt laufen diese mit den öffentlich-rechtlichen Hochschulen bei projektbasierten und agilen Organisationsformen sowie bei dem Aspekt „Sinnstiftung in der und durch die Arbeit“ (beim letztgenannten Aspekt zumindest bezogen auf den Durchschnittswert (54%); der Median liegt im Bereich 61-80%, was auf Ausreißer nach oben hindeutet). Insgesamt zeigen sich bei jedem abgefragten Aspekt statistisch signifikante Unterschiede.

Die Ergebnisse zum Umsetzungsstand von *New Work*-Aspekten aufgeschlüsselt nach **Hochschul-Größe** (siehe nachfolgende Abbildung) zeigen deutliche Unterschiede bei zwei Aspekten: Bei der zeitlichen Flexibilisierung von Arbeit haben größere Hochschulen mehr umgesetzt als kleinere Hochschulen. Dagegen ist bei kleineren Hochschulen der Aspekt „Macht- bzw. Verantwortungsverteilung durch Enthierarchisierung“ weiter umgesetzt als bei den größeren Einrichtungen. Bei den weiteren Aspekten weichen die jeweiligen Mittelwerte

nur geringfügig voneinander ab, für jeden abgefragten Aspekt werden die Unterschiede dennoch als signifikant angezeigt.

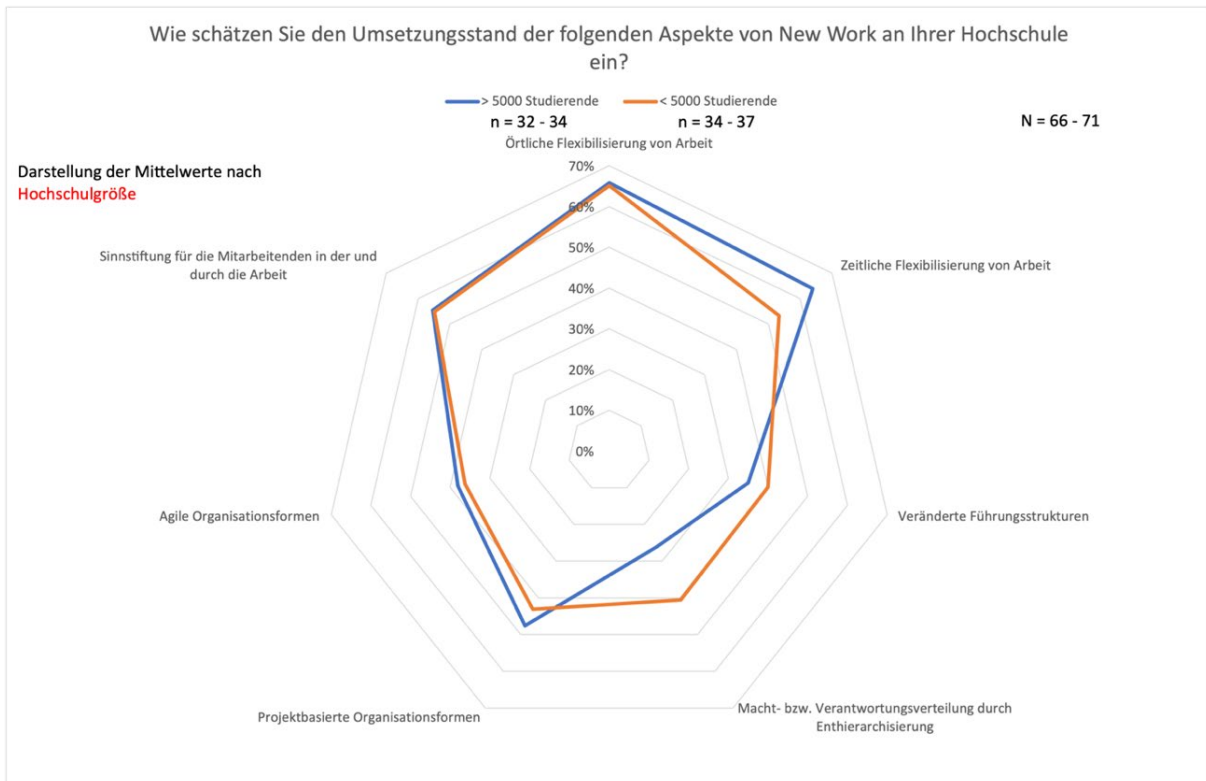


Abbildung 14 Umsetzungsstand New Work-Aspekte an Hochschulen – nach Hochschul-Größe [2] (4)

8.3.3 New Work-Aspekte – Spannungsfelder [3] und [4]

8.3.3.1 Spannungsfelder – Örtliche und zeitliche Flexibilisierung [3]

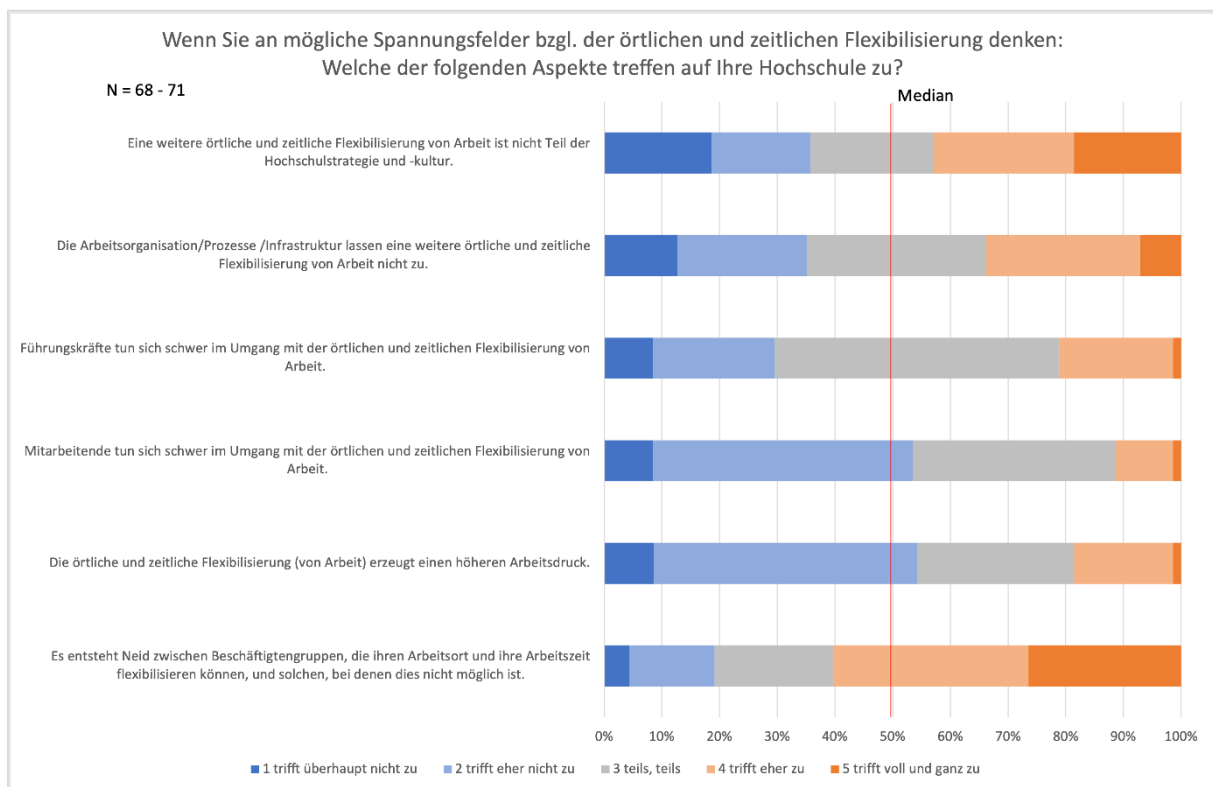


Abbildung 15 Spannungsfelder bzgl. örtlicher und zeitlicher Flexibilisierung an Hochschulen [3] (1)

Tabelle 14 Spannungsfelder bzgl. örtlicher und zeitlicher Flexibilisierung an Hochschulen [3] (Stat.)

| Frage Nr. | Nr. Skalen | N | Items/Aussagen | MW Dummy | Median | Top Box Wert% | Bottom Box-Wert% |
|-----------|------------|-------|--|-------------|----------------------|---------------|------------------|
| 3 | C | 68-71 | 1. Eine weitere örtliche und zeitliche Flexibilisierung (...) ist nicht Teil der Hochschulstrategie und -kultur. | 0,07 | teils, teils | 36 | 43 |
| 3 | | | 2. Die Arbeitsorganisation/ Prozesse/Infrastruktur lassen ... | -0,07 | teils, teils | 35 | 34 |
| 3 | | | 3. Führungskräfte tun sich schwer im Umgang mit... | -0,15 | teils, teils | 30 | 21 |
| 3 | | | 4. Mitarbeitende tun sich schwer im Umgang mit ... | -0,49 | trifft eher nicht zu | 54 | 11 |
| 3 | | | 5. Die örtliche und zeitliche Flexibilisierung (...) erzeugt einen höheren Arbeitsdruck. | -0,43 | trifft eher nicht zu | 54 | 19 |
| 3 | | | 6. Es entsteht Neid zwischen Beschäftigtengruppen ... | 0,63 | trifft eher zu | 19 | 60 |

Hinsichtlich einer örtlichen und zeitlichen Flexibilisierung erkennen die befragten Hochschulen insbesondere den Neid zwischen Beschäftigtengruppen, die ihren Arbeitsort und ihre Arbeitszeit flexibilisieren können, und solchen, bei denen dies nicht möglich ist, als Spannungsfeld an (MW 0,63/Median „trifft eher zu“). Ebenfalls noch überdurchschnittlich als Spannungsfeld schätzen die Hochschulen ein, dass eine weitere örtliche und zeitliche Flexibilisierung von Arbeit nicht Teil der Hochschulstrategie und -kultur ist, jedoch zeigt sich diese deutlich weniger ausgeprägt (MW 0,07/Median „teils, teils“).

8.3.3.1.1 Differenzierte Ergebnisse nach Hochschul-Merkmalen zu [3]

Die Ergebnisse zu möglichen Spannungsfeldern im Kontext der örtlichen und zeitlichen Flexibilisierung differenziert nach **Hochschul-Typen** lassen insgesamt erkennen (siehe nachfolgende Abbildung), dass der „Neid zwischen den Beschäftigtengruppen“ typunabhängig (eher) als Spannungsfeld, wobei dieses Spannungsfeld bei den befragten Universitäten am stärksten hervortritt, dieser Unterschied jedoch statistisch nicht signifikant ist.

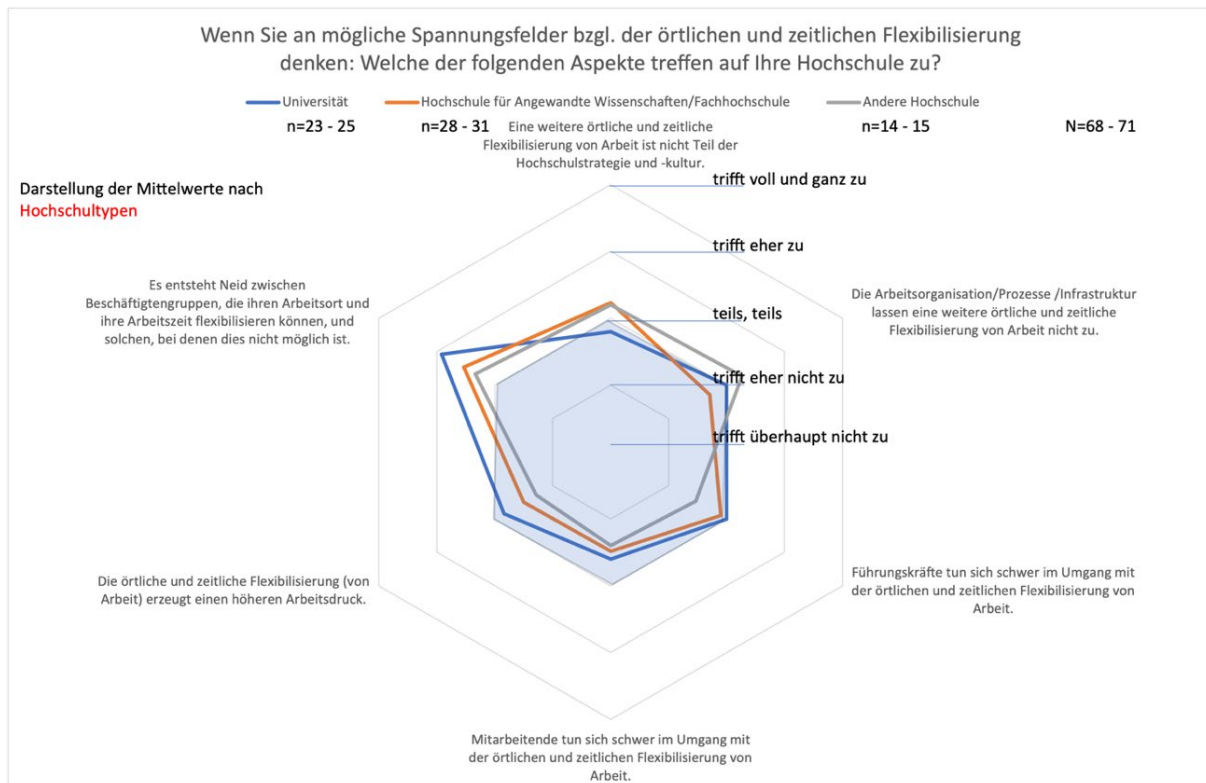


Abbildung 16 Spannungsfelder bzgl. örtlicher und zeitlicher Flexibilisierung an Hochschulen – nach Hochschultypen [3] (2)

Daneben zeigt sich, dass das Item „Eine weitere örtliche und zeitliche Flexibilisierung von Arbeit ist nicht Teil der Hochschulstrategie und -kultur“ im Gegensatz zu den Universitäten von den befragten Fachhochschulen/HAW und Hochschulen anderen Typs eher als Spannungsfeld erachtet wird (jedoch nicht besonders ausgeprägt). Des Weiteren sehen Hochschulen anderen Typs zudem eher ein Spannungsfeld bei dem Aspekt „Die Arbeitsorganisation/Prozesse/Infrastruktur lassen eine weitere örtliche und zeitliche Flexibilisierung von Arbeit nicht zu“ (ebenfalls nicht besonders ausgeprägt). Die Werte liegen über alle Items hinweg relativ dicht beieinander; statistisch signifikante Unterschiede gibt es nicht.

Nach **Hochschul-Trägern** ausgeschlüsselt (siehe nachfolgende Abbildung) spiegeln die Ergebnisse wider, dass bei den befragten privaten Hochschulen insgesamt (eher) keine Spannungsfelder über alle Aspekte hinweg bestehen.

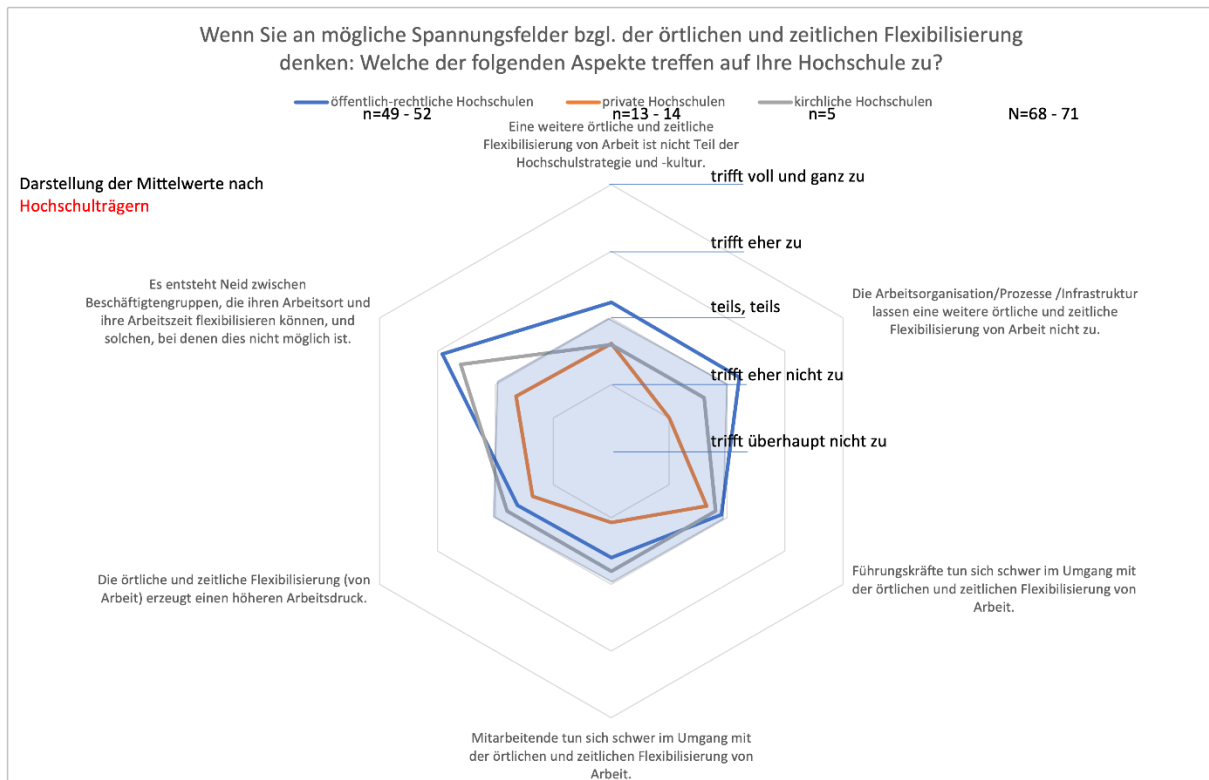


Abbildung 17 Spannungsfelder bzgl. örtlicher und zeitlicher Flexibilisierung an Hochschulen – nach Hochschul-Träger [3] (3)

Dies gilt insbesondere für die abgefragten Items „Mitarbeitende tun sich schwer im Umgang mit der örtlichen und zeitlichen Flexibilisierung von Arbeit“ und „Die Arbeitsorganisation/Prozesse/Infrastruktur lassen eine weitere örtliche und zeitliche Flexibilisierung von Arbeit nicht zu“. Hingegen können solche für die öffentlich-rechtlichen Hochschulen identifiziert werden bei den abgefragten Items „Arbeitsorganisation/Prozesse/Infrastruktur“, „Eine weitere örtliche und zeitliche Flexibilisierung ist nicht Teil der Hochschulstrategie und -kultur“ und vor allem „Neid zwischen den Beschäftigtengruppen“. Die Unterschiede bzgl. der erst- und letztgenannten beiden Items sind im Vergleich zu den privaten Hochschulen signifikant. Für die befragten kirchlichen Hochschulen stellt dieses Item ebenfalls ein Spannungsfeld dar. Ein weiterer signifikanter Unterschied besteht zudem bei dem Item „Mitarbeitende tun sich schwer im Umgang mit örtlicher und zeitlicher Flexibilisierung von Arbeit“ zwischen öffentlich-rechtlichen und privaten Hochschulen.

Bei der Ergebnisaufschlüsselung nach **Hochschul-Größe** (siehe nachfolgende Abbildung) wird zudem erkennbar, dass der Neid zwischen den Beschäftigtengruppen ein Spannungsfeld (eher) bei den befragten größeren als bei den kleinen Hochschulen darstellt.

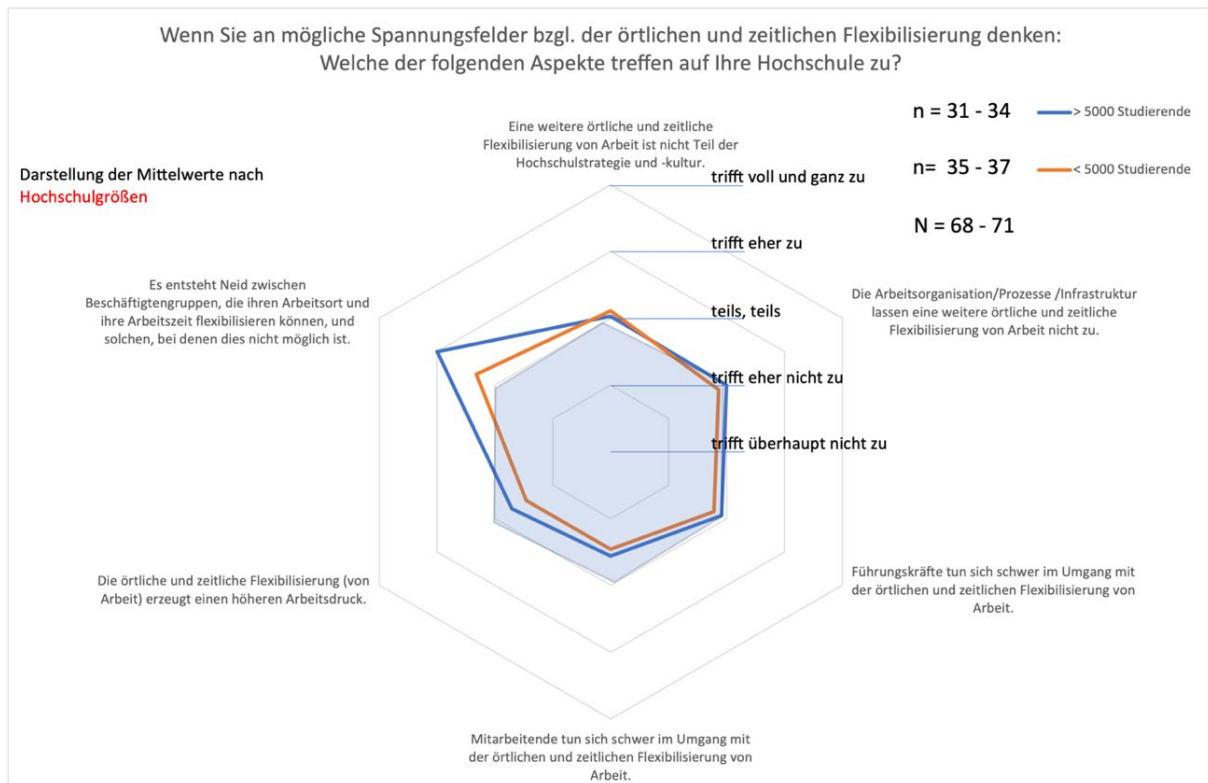


Abbildung 18 Spannungsfelder bzgl. örtlicher und zeitlicher Flexibilisierung an Hochschulen – nach Hochschulgröße [3] (4)

Bei dieser Frage ist nur hier ein statistisch signifikanter Unterschied gegeben. Darüber hinaus lässt sich noch bei beiden Größenkategorien das Item „Eine weitere örtliche und zeitliche Flexibilisierung von Arbeit ist nicht Teil der Hochschulstrategie und -kultur“ als (wenn auch wenig ausgeprägtes) Spannungsfeld ausmachen.

8.3.3.2 Spannungsfelder – Veränderte Führungsstrukturen [4]

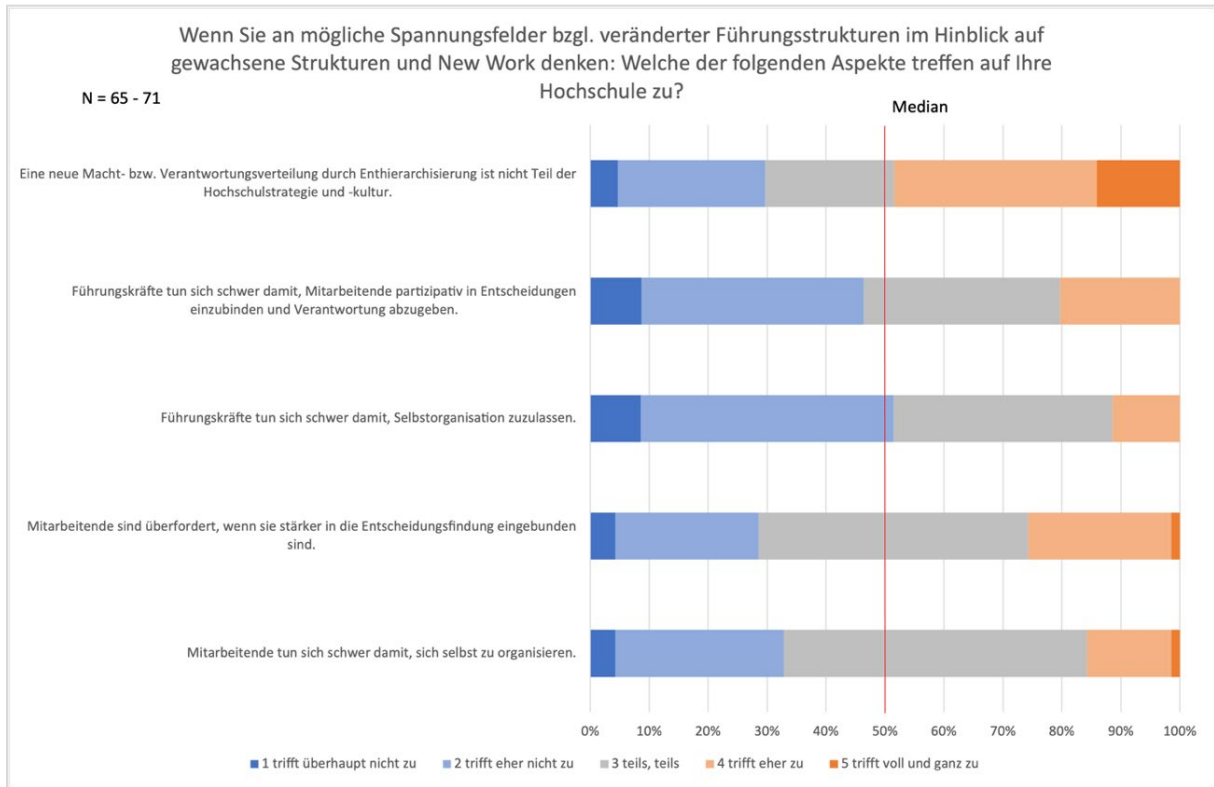


Abbildung 19 Spannungsfelder bzgl. veränderter Führungsstrukturen an Hochschulen [4] (1)

Tabelle 15 Spannungsfelder bzgl. veränderter Führungsstrukturen an Hochschulen [4] (Stat.)

| Frage Nr. | Nr. Skalen | N | Items/Aussagen | MW Dummy | Median | Top Box Wert% | Bottom Box-Wert% |
|-----------|------------|-------|--|----------|----------------------|---------------|------------------|
| 4 | C | 65-71 | 1. Eine (.) Macht-/Verantwortungsverteilung durch Enthierarchisierung ist nicht Teil der Hochschulstrategie/-kultur. | 0,28 | teils,teils | 30 | 48 |
| 4 | | | 2. Führungskräfte tun sich schwer damit, Mitarbeitende partizipativ (...) und Verantwortung abzugeben. | -0,35 | teils,teils | 46 | 20 |
| 4 | | | 3. Führungskräfte tun sich schwer damit, Selbstorganisation zuzulassen. | -0,49 | trifft eher nicht zu | 51 | 11 |
| 4 | | | 4. Mitarbeitende sind überfordert, wenn sie stärker in die Entscheidungsfindung eingebunden sind. | -0,06 | teils,teils | 29 | 26 |
| 4 | | | 5. Mitarbeitende tun sich schwer damit, sich selbst zu organisieren. | -0,2 | teils,teils | 33 | 16 |

Die Umfrageergebnisse zu möglichen Spannungsfeldern bzgl. veränderter Führungsstrukturen zeigen, dass im Hinblick auf die abgefragten Items von den befragten Hochschulen insbesondere der Aspekt „Eine neue Macht- bzw. Verantwortungsverteilung durch Enthierarchisierung ist nicht Teil der Hochschulstrategie und -kultur“ im Vergleich zu den anderen abgefragten Aspekten als etwas spannungsvoller eingeschätzt wird (MW

0,28/Median „teils, teils“).⁸² Darüber hinaus sehen die Befragten bezogen auf die Führungskräfte bzgl. der partizipativen Einbindung von Mitarbeitenden sowie deren Ermöglichung von Selbstorganisation (eher) keine Spannungsfelder (MW jeweils < 0). Im Hinblick auf die mitarbeiterbezogenen Items (Überforderung bei Einbindung; Fähigkeit zur Selbstorganisation) nehmen die Befragten eine eher unentschiedene Haltung ein (46% bzw. 51% geben „teils, teils“ an). Bei der Abwägung von „starken“ und „schwachen“ Tendenzen kann die Einschätzung getroffen werden, dass beide Aspekte insgesamt eher weniger als Problemfeld von den Befragten gesehen werden (MW -0,06 und -0,2).

8.3.3.2.1 Differenzierte Ergebnisse nach Hochschul-Merkmalen zu [4]

Die Ergebnisbetrachtung zu möglichen Spannungsfeldern im Kontext veränderter Führungsstrukturen nach **Hochschul-Typen** zeigt übergreifend eher wenig ausgeprägte Unterschiede (siehe nachfolgende Abbildung).

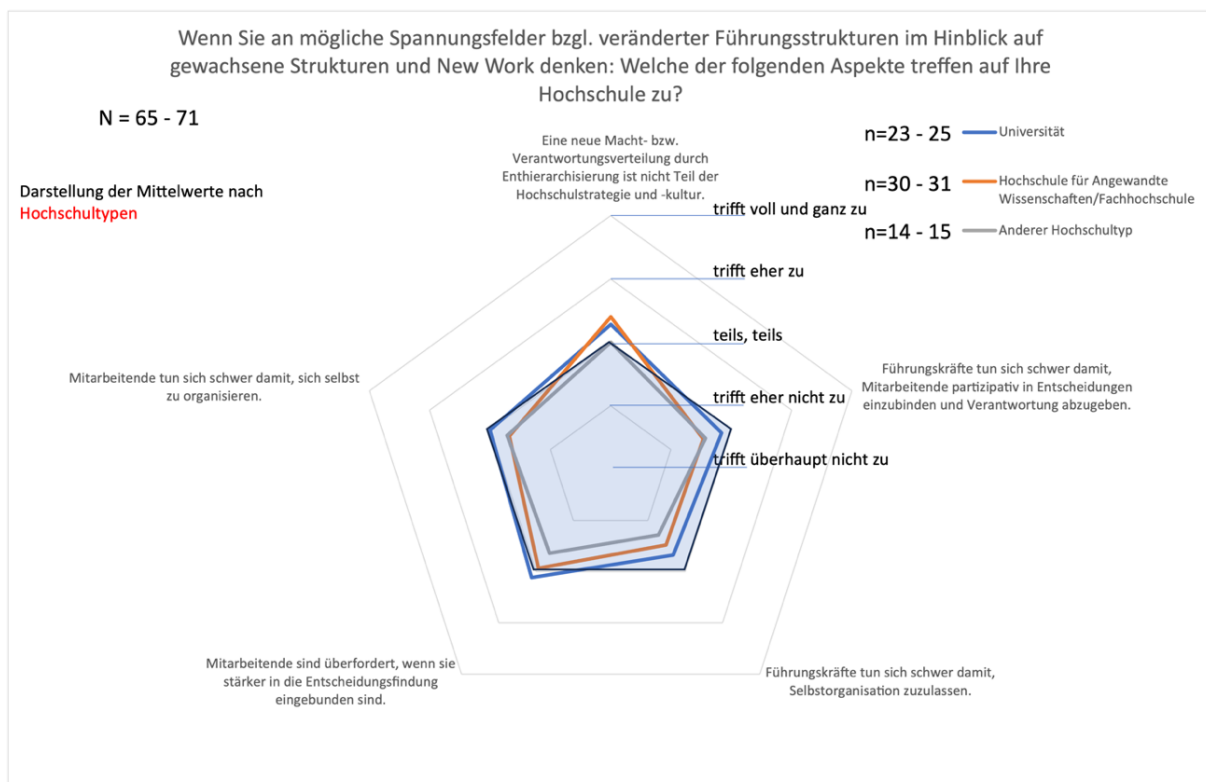


Abbildung 20 Spannungsfelder bzgl. veränderter Führungsstrukturen an Hochschulen - nach Hochschul-Typen [4] (2)

Erwähnenswert ist, dass das Item „Eine neue Macht- bzw. neuen Verantwortungsverteilung durch Enthierarchisierung ist nicht Teil der Hochschulstrategie und -kultur“ von den befragten Fachhochschulen/HAW und Universitäten im Vergleich zu den Hochschulen anderen Typs eher als Spannungsfeld gesehen wird. Minimal sehen die befragten Universitäten im Gegensatz zu den anderen Hochschul-Typen zudem bei dem Item „Mitarbeitende sind

⁸² Auffällig ist hier, dass 10% der Befragten keine Angaben gemacht haben. Bei allen anderen Items zu dieser Frage machten lediglich 1%-3% der Befragten keine Angaben.

überfordert, wenn sie stärker in die Entscheidungsfindung eingebunden sind“ ebenfalls eher ein Spannungsfeld. Die Unterschiede sind insgesamt statistisch nicht signifikant.

Die vertiefende Betrachtung nach **Hochschul-Trägern** zeigt im Überblick (siehe nachfolgende Abbildung), dass die privaten Hochschulen im Vergleich zu den anderen Trägerarten insgesamt eher keine Spannungsfelder im Kontext veränderter Führungsstrukturen sehen (fast alle Mittelwerte liegen unterhalb der 0-Linie „teils, teils“).

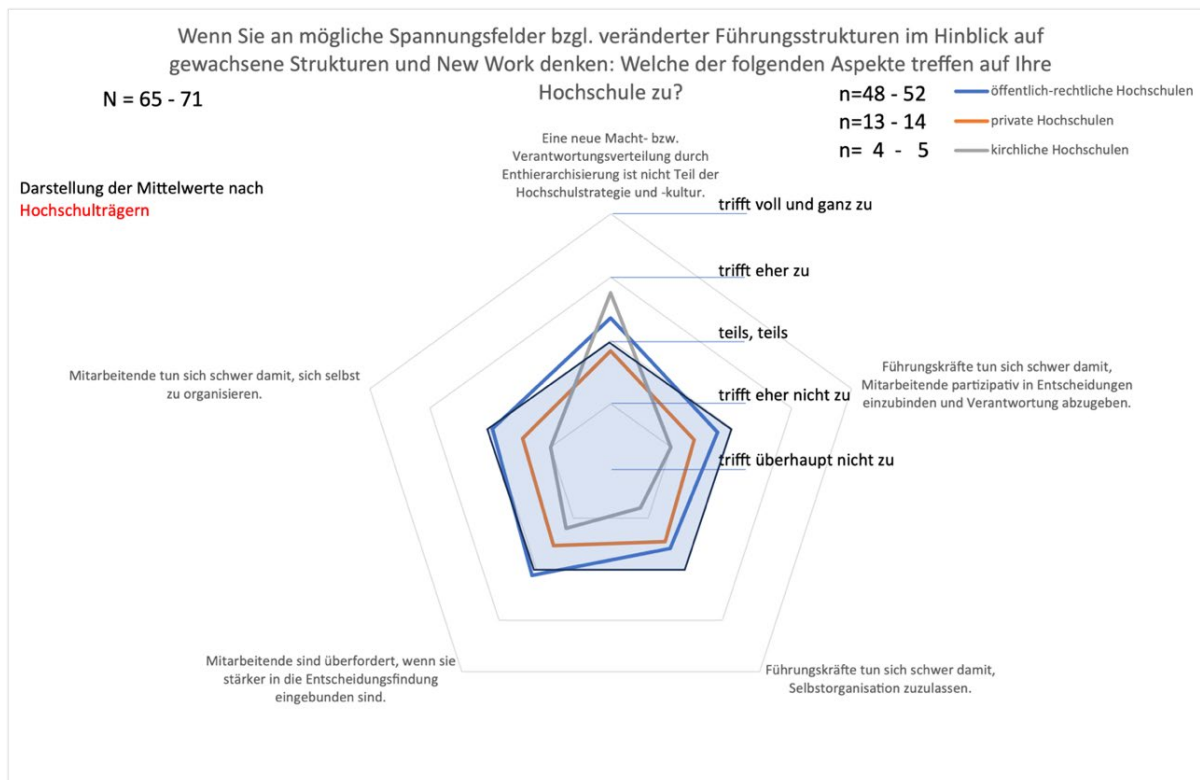


Abbildung 21 Spannungsfelder bzgl. veränderter Führungsstrukturen an Hochschulen - nach Hochschul-Träger [4] (3)

Darüber hinaus nehmen die kirchlichen Hochschulen noch weitgehender kaum bzw. keine Spannungsfelder wahr. Die einzige deutliche Ausnahme bildet das Item „Eine neue Macht- bzw. Verantwortungsverteilung durch Enthierarchisierung ist nicht Teil der Hochschulstrategie und -kultur“: Hier sehen die kirchlichen Hochschulen noch stärker als die öffentlich-rechtlichen Hochschulen ein Spannungsfeld. Minimal über der 0-Linie liegend und damit ein Spannungsfeld darstellend ist das Item „Mitarbeitende sind überfordert, wenn sie stärker in die Entscheidungsfindung eingebunden sind“ für die öffentlich-rechtlichen Hochschulen. Signifikante Unterschiede zwischen den öffentlich-rechtlichen Hochschulen und den Hochschulen in anderen Trägerschaften bestehen bei diesem Item sowie bei den Punkten „Mitarbeitende tun sich schwer damit, sich selbst zu organisieren“ und „Führungskräfte tun sich schwer damit, Selbstorganisation zuzulassen“ (letzterer Punkt lediglich im Vergleich mit den kirchlichen Hochschulen).

Nach **Hochschul-Größe** aufgeschlüsselt (siehe nachfolgende Abbildung) spiegeln die Ergebnisse wider, dass bei dem Item „Eine neue Macht- bzw. Verantwortungsverteilung durch Enthierarchisierung ist nicht Teil der Hochschulstrategie und -kultur“ (eher) ein Spannungsfeld unabhängig von der Größenkategorie gegeben ist.

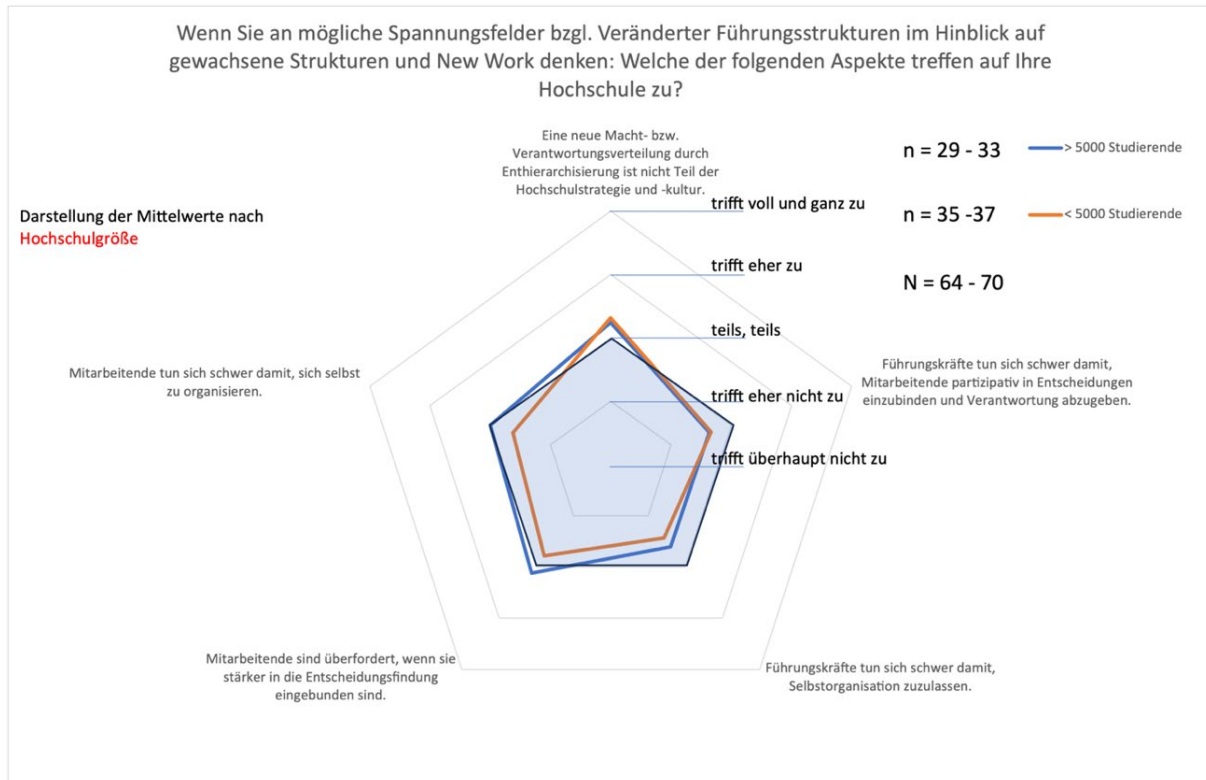


Abbildung 22 Spannungsfelder bzgl. veränderter Führungsstrukturen an Hochschulen - nach Hochschul-Größe [4] (4)

Bei dem Item „Mitarbeitende sind überfordert, wenn sie stärker in die Entscheidungsfindung eingebunden sind“ sehen ein solches (jedoch noch weniger ausgeprägt) nur die größeren Hochschulen. Darüber hinaus besteht ein statistisch signifikanter Unterschied lediglich bei dem Item „Mitarbeitende tun sich schwer damit, sich selbst zu organisieren“, jedoch besteht hier insgesamt (eher) kein Spannungsfeld.

8.4 Abschnitt 2: (Aus-)Wirkungen der Corona-Pandemie

Die Fragen im zweiten Abschnitt fokussierten auf von Hochschulen im Zeitraum der Corona-Pandemie gemachte Erfahrungen (Fragen [5] bis [8]) und von diesen daraus abgeleitete *Learnings* (Fragen [9] bis [11]). Es wurden verschiedene Aspekte insbesondere mit Bezug auf den Arbeitskontext der Führungskräfte abgefragt, um Erkenntnisse hinsichtlich möglicher Auswirkungen auf kultureller Ebene für das hybride (Zusammen-)Arbeiten zu gewinnen und um in diesem Zusammenhang auch Verknüpfungen zu den zuvor erkannten Spannungsfeldern zu erkennen. Mit einer offenen Frage konnten die Befragten ergänzende Erläuterungen und Erklärungen zu gemachten Erfahrungen und *Learnings* abgeben [12].

8.4.1 Erfahrungen [5] – [8]

Bei der ersten Frage [5] zu gemachten Erfahrungen wurden Auswirkungen der Corona-Pandemie auf das Wohlbefinden/die Arbeitsmotivation, die Arbeitszufriedenheit sowie die Produktivität der Mitarbeitenden, die Zusammenarbeit mit den Arbeitskollegen, die Kommunikation mit Anspruchsgruppen sowie die Einstellung der Führungskräfte zu flexiblen Arbeitsmodellen untersucht.

8.4.1.1 Verschiedene Erfahrungen [5]

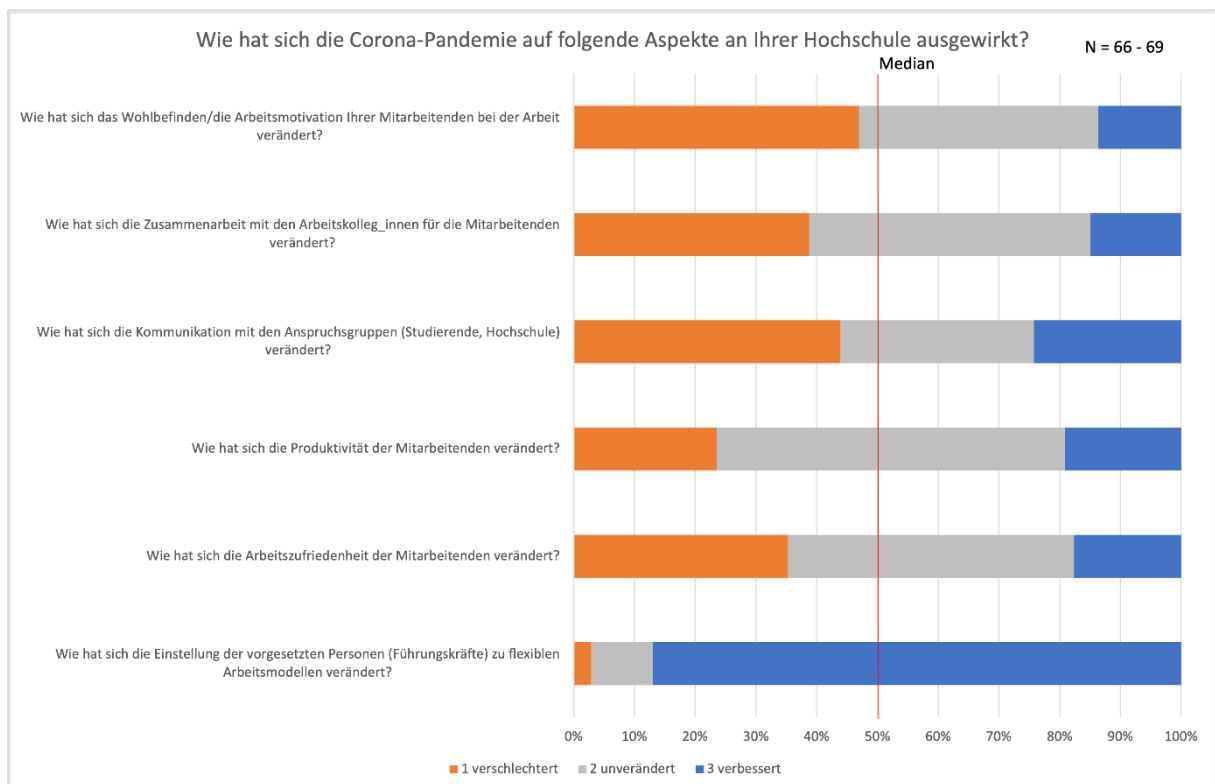


Abbildung 23 Corona-Pandemie – (Aus-)Wirkungen auf FührungskräfteEinstellung und Mitarbeitende an Hochschulen [5] (1)

Tabelle 16 Corona-Pandemie – (Aus-)Wirkungen auf Führungskräfteeinstellung und Mitarbeitende an Hochschulen [5] (Stat.)

| Frage Nr. | Nr. Skalen | N | Items/Aussagen | Einzelfelder in % jew. höchste % Werte pro Item | Median |
|-----------|------------|-------|--|--|-------------|
| 5 | D | 66-69 | 1. Wie hat sich das Wohlbefinden/die Arbeitsmotivation Ihrer Mitarbeitenden bei der Arbeit verändert? | 47% verschlechtert | unverändert |
| 5 | | | 2. Wie hat sich die Zusammenarbeit mit den Arbeitskolleg_innen für die Mitarbeitenden verändert? | 46% unverändert | unverändert |
| 5 | | | 3. Wie hat sich die Kommunikation mit den Anspruchsgruppen (Studierende, Hochschule) verändert? | 44% verschlechtert | unverändert |
| 5 | | | 4. Wie hat sich die Produktivität der Mitarbeitenden verändert? | 57% unverändert | unverändert |
| 5 | | | 5. Wie hat sich die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden verändert? | 47% unverändert | unverändert |
| 5 | | | 6. Wie hat sich die Einstellung der vorgesetzten Personen (Führungskräfte) zu flexiblen Arbeitsmodellen verändert? | 87% verbessert | verbessert |

Ein auffällig klares positives Ergebnis liefert die Frage nach der Einstellung der Führungskräfte zu flexiblen Arbeitsmodellen. Hier geben 87% der Befragten an, dass sich die Einstellung der Führungskräfte zu flexiblen Arbeitsmodellen verbessert hat. Darüber hinaus schätzt jeweils die Mehrheit der Befragten die Zusammenarbeit mit Arbeitskollegen, die Arbeitszufriedenheit und insbesondere die Produktivität der Mitarbeitenden als „unverändert“ ein (jeweils höchste Nennungen – in genannter Reihenfolge: 46%, 44%, 57%). Hingegen wird das Wohlbefinden der Mitarbeitenden und die Kommunikation mit Anspruchsgruppen eher als verschlechtert wahrgenommen (dieses geben jeweils mehrheitlich 47% und 44% an).

8.4.1.1.1 Differenzierte Ergebnisse nach Hochschul-Merkmalen zu [5]

Die differenzierte Auswertung der Ergebnisse zu den gemachten Erfahrungen während der Corona-Pandemie (siehe nachfolgende Tabelle) spiegelt zunächst wider, dass bzgl. der verschiedenen abgefragten Aspekte (Aufschlüsselung der jeweils pro Kriterium größten Prozentblöcke nach **Typen, Träger und Größe**) in vielen Teilen eine unterschiedliche Wahrnehmung der Befragten besteht.

Tabelle 17 Corona-Pandemie - (Aus-)Wirkungen auf Führungskräfteeinstellung und Mitarbeitende an Hochschulen - nach Hochschul-Typen, -Träger, -Größe [5] (2)

| Wie hat sich die Corona-Pandemie auf folgende Aspekte an Ihrer Hochschule ausgewirkt? | | | | | | | | | |
|---|---------------------------------------|---------------|--------|------------|------------------|--------|-----------|-----------------|-------|
| HS-Merkmal | Antwort | Typ N = 68-71 | | | Träger N = 68-71 | | | Größe N = 68-71 | |
| | | Uni | FH/HAW | HS and. Ty | ör | privat | kirchlich | groß | klein |
| | n | 23-25 | 28-31 | 14-15 | 49-52 | 13-14 | 5 | 31-34 | 35-37 |
| Wohlbefinden/Arbeitsmot. | verschlechtert | x | x | | x | | | | x |
| Wohlbefinden/Arbeitsmot. | unverändert | | | x | | x | x | x | |
| Wohlbefinden/Arbeitsmot. | verbessert | | | | | | | | |
| Zusammenarbeit | verschlechtert | x | | | x | | | x | |
| Zusammenarbeit | unverändert | x | x | x | | x | x | | x |
| Zusammenarbeit | verbessert | | | | | | | | |
| Kommunikation mit Anspruch | verschlechtert | x | x | | x | | | x | x |
| Kommunikation mit Anspruch | unverändert | | | x | | x | x | | |
| Kommunikation mit Anspruch | verbessert | | | | | | | | |
| Produktivität | verschlechtert | | | | | | | | |
| Produktivität | unverändert | x | x | x | x | x | x | x | x |
| Produktivität | verbessert | | | | | | | | |
| Arbeitszufriedenheit | verschlechtert | | x | | | | | | |
| Arbeitszufriedenheit | unverändert | x | | x | x | x | x | x | x |
| Arbeitszufriedenheit | verbessert | | | | | | | | |
| Einstellung FK | verschlechtert | | | | | | | | |
| Einstellung FK | unverändert | | | | | | | | |
| Einstellung FK | verbessert | x | x | x | x | x | x | x | x |
| x | größter %-Block | | | | | | | | |
| x | größter %-Block =>50% | | | | | | | | |
| | verschlechtert | 3 | 3 | 0 | 3 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| | unverändert | 3 | 2 | 5 | 2 | 5 | 5 | 3 | 3 |
| | verbessert | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | wenn mehr als 50% der Antworten =>50% | | | | | | | | |

Festzuhalten ist, dass die positive Einstellung der Führungskräfte unabhängig von Typ, Träger und Größe von den Hochschulen als „stark“ verbessert (Mehrheit >50% der jeweiligen Antworten entfielen auf dieses Kriterium) eingeschätzt wird. Eher einheitlich fällt auch die Einschätzung bzgl. der Produktivität aus – hier bezogen auf die als „unverändert“ eingeschätzte Lage. Die Unterschiede zwischen den Hochschulen nach Typen sind statistisch nicht signifikant. Ebenso sind die Unterschiede zwischen größeren und kleineren Hochschulen nicht signifikant.

Ein statistisch signifikanter Unterschied nach Hochschul-Trägern besteht lediglich zwischen den privaten und öffentlich-rechtlichen Hochschulen bzgl. der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden. In der Gesamtbetrachtung (Anzahl der größten kumulierten Nennungen hinsichtlich der abgefragten Kriterien) deuten die kumulierten Werte bei Fachhochschulen/HAW und öffentlich-rechtlichen Hochschulen auf eine tendenzielle Verschlechterung hin, darüber hinaus überwiegt der übergeordnete Tenor „unverändert“.

8.4.1.2 Veränderte Führungsarbeit [6]

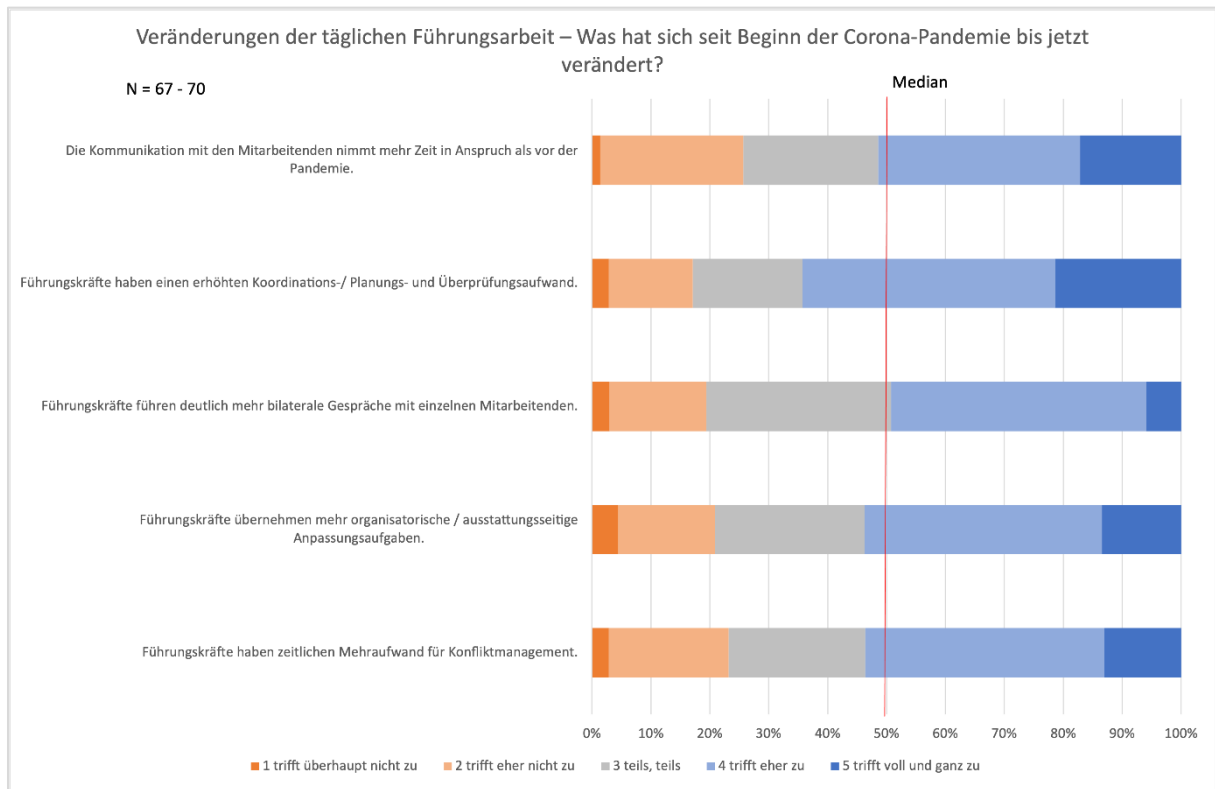


Abbildung 24 Veränderte Führungsarbeit an Hochschulen [6]

Tabelle 18 Veränderte Führungsarbeit an Hochschulen [6] [Stat.]

| Frage Nr. | Nr. Skalen | N | Items/Aussagen | MW Dummy | Median | Top Box Wert% | Bottom Box-Wert% |
|-----------|------------|-------|---|-------------|----------------|---------------|------------------|
| 6 | C | 67-70 | 1. Die Kommunikation mit den Mitarbeitenden nimmt mehr Zeit in Anspruch als vor der Pandemie. | 0,41 | trifft eher zu | 26 | 51 |
| 6 | | | 2. Führungskräfte haben einen erhöhten Koordinations-/ Planungs- und Überprüfungsaufwand. | 0,66 | trifft eher zu | 17 | 64 |
| 6 | | | 3. Führungskräfte führen deutlich mehr bilaterale Gespräche mit einzelnen Mitarbeitenden. | 0,33 | teils,teils | 19 | 49 |
| 6 | | | 4. Führungskräfte übernehmen mehr organisatorische / ausstattungsseitige Anpassungsaufgaben. | 0,42 | trifft eher zu | 21 | 54 |
| 6 | | | 5. Führungskräfte haben zeitlichen Mehraufwand für Konfliktmanagement. | 0,41 | trifft eher zu | 23 | 54 |

Die Ergebnisse zu der Frage nach der durch die Corona-Pandemie veränderten Führungsarbeit verdeutlichen, dass über alle abgefragten Items hinweg von den befragten Hochschulen ein Mehraufwand für Führungskräfte seit Beginn der Corona-Pandemie gesehen

wird (MW jeweils > 0). Im Schnitt beantworten jeweils etwa zwei Drittel⁸³ der Befragten, dass ein Mehraufwand für diese gegeben ist, wobei von den Befragten insbesondere ein erhöhter Koordinations-/Planungs- und Überprüfungsaufwand gesehen wird (höchster MW 0,66).

8.4.1.3 Herausforderungen für Führungskräfte während der Corona-Pandemie [7]

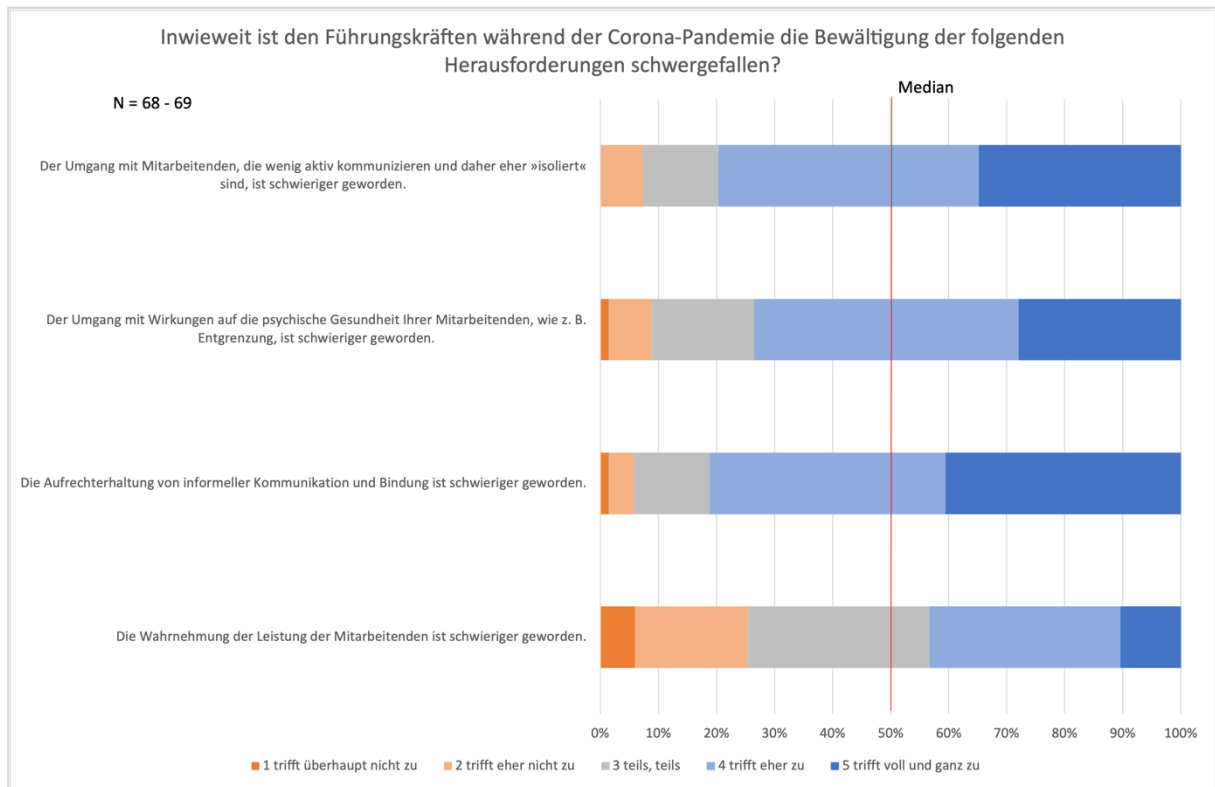


Abbildung 25 Herausforderungen für Führungskräfte an Hochschulen während der Corona-Pandemie [7]

Tabelle 19 Herausforderungen für Führungskräfte an Hochschulen während der Corona-Pandemie [7] (Stat.)

| Frage Nr. | Nr. Skalen | N | Items/Aussagen | MW Dummy | Median | Top Box Wert% | Bottom Box-Wert% |
|-----------|------------|-------|---|----------|----------------|---------------|------------------|
| 7 | C | 68-69 | 1. Der Umgang mit Mitarbeitenden, die wenig aktiv kommunizieren (...), ist schwieriger geworden. | 1,07 | trifft eher zu | 7 | 80 |
| 7 | | | 2. Der Umgang mit Wirkungen auf die psychische Gesundheit Ihrer Mitarbeitenden, (...) ist schwieriger geworden. | 0,91 | trifft eher zu | 9 | 74 |
| 7 | | | 3. Die Aufrechterhaltung von informeller Kommunikation und Bindung ist schwieriger geworden. | 1,14 | trifft eher zu | 6 | 81 |
| 7 | | | 4. Die Wahrnehmung der Leistung der Mitarbeitenden ist schwieriger geworden. | 0,22 | teils,teils | 25 | 43 |

Die Ergebnisse zu der Frage, inwieweit den Führungskräften die Bewältigung bestehender Herausforderungen während der Corona-Pandemie schwergefallen war oder nicht, zeigen zudem, dass alle abgefragten Aspekte von den Befragten als starke Herausforderungen eingeschätzt werden (MW jeweils > 0). Hierbei erzielen insbesondere die Aufrechterhaltung von informeller Kommunikation und Bindung und der Umgang mit Mitarbeitenden, die wenig

⁸³ Bei Betrachtung der „starken“ Werte einschließlich häufig „teils, teils“.

aktiv kommunizieren besonders hohe Zustimmungswerte (MW 1,14 und 1,07). Der ebenfalls als schwierig eingeschätzte Umgang mit Wirkungen auf die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden liegt jedoch nur geringfügig dahinter (MW 0,91).

8.4.1.4 Veränderte Mitarbeiterbedürfnisse [8]

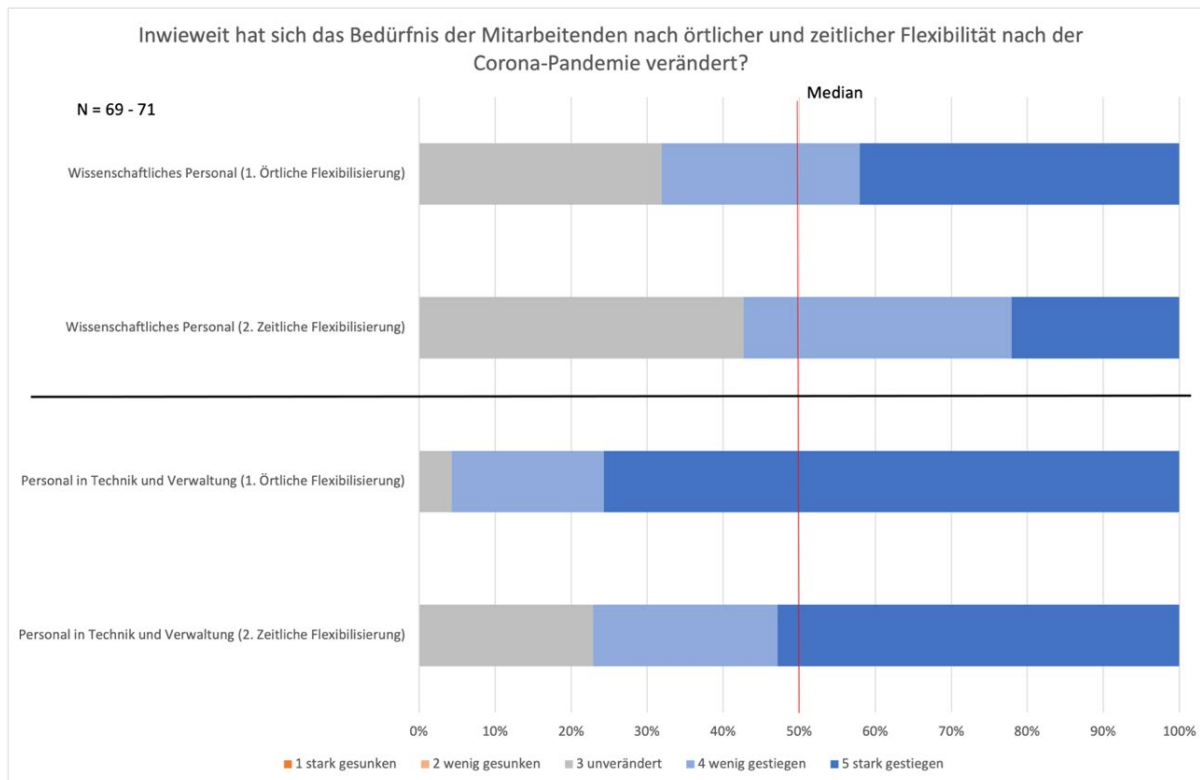


Abbildung 26 Veränderte Mitarbeiterbedürfnisse bzgl. örtlicher und zeitlicher Flexibilität an Hochschulen [8] (1)

Tabelle 20 Veränderte Mitarbeiterbedürfnisse bzgl. Örtlicher und zeitlicher Flexibilität an Hochschulen [8] (Stat.)

| Frage Nr. | Nr. Skalen | N | Items/Aussagen | MW Dummy | Median | Top Box Wert% | Bottom Box-Wert% |
|-----------|------------|-------|--|-------------|-----------------|---------------|------------------|
| 8 | E | 69-71 | a) Wissenschaftliches Personal/örtlich | 1,1 | wenig gestiegen | 0 | 68 |
| 8 | | | a) Wissenschaftliches Personal/zeitlich | 0,79 | wenig gestiegen | 0 | 57 |
| 8 | | | b) Personal in Technik und Verwaltung/örtlich | 1,71 | stark gestiegen | 0 | 96 |
| 8 | | | b) Personal in Technik und Verwaltung/zeitlich | 1,3 | stark gestiegen | 0 | 77 |

Die Umfrageergebnisse zu der Frage, inwieweit sich die Bedürfnisse der Mitarbeitenden nach örtlicher und zeitlicher Flexibilität nach der Corona-Pandemie verändert haben, spiegeln eindeutig wider, dass dieses auf Seiten der Mitarbeitenden an den befragten Hochschulen insgesamt, insbesondere jedoch bei dem Personal in Technik und Verwaltung, substantziell gestiegen ist. Darüber hinaus wird deutlich, dass nach Einschätzung der Befragten das

Bedürfnis nach örtlicher Flexibilisierung bei beiden Personalgruppen stärker ausgeprägt ist als das Bedürfnis nach zeitlicher Flexibilisierung.

8.4.1.4.1 Differenzierte Ergebnisse nach Hochschul-Merkmalen zu [8]

Die Ergebnisse zu veränderten Mitarbeiterbedürfnissen nach **Hochschul-Typen** aufgeschlüsselt zeigen zunächst einen deutlichen typenabhängigen Anstieg (alle Werte oberhalb der 0-Linie „teils, teils“) (siehe die nachfolgende Abbildung).

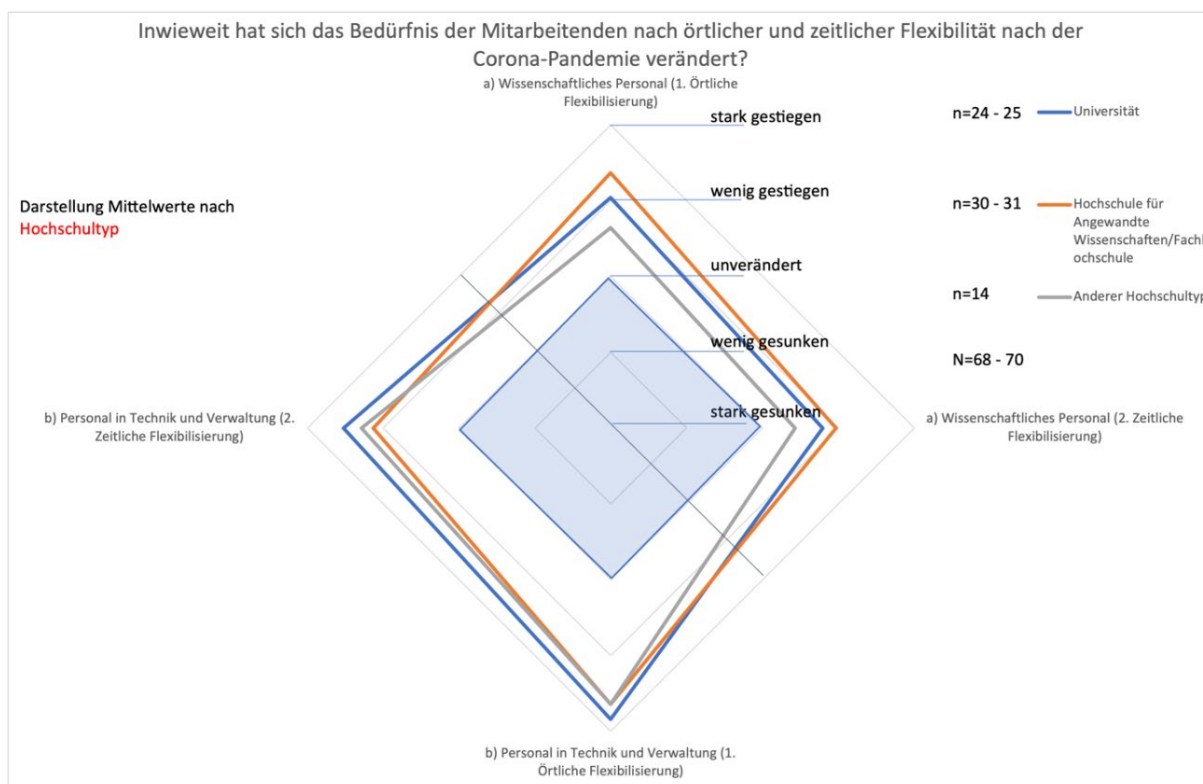


Abbildung 27 Veränderte Mitarbeiterbedürfnisse bzgl. örtlicher und zeitlicher Flexibilität an Hochschulen – nach Hochschul-Typen [8] (2)

Darüber hinaus spiegelt die Grafik jedoch wider, dass die befragten Hochschulen anderen Typs das Bedürfnis des wissenschaftlichen Personals nach zeitlicher und vor allem örtlicher Flexibilisierung im Vergleich insbesondere zu den Fachhochschulen/HAW etwas geringer einschätzen. Die Unterschiede sind jeweils statistisch signifikant. Demgegenüber schätzen die Fachhochschulen/HAW das Bedürfnis des Personals in Technik und Verwaltung bzgl. der örtlichen und zeitlichen Flexibilisierung im Durchschnitt ähnlich stark ein wie die Hochschulen anderen Typs, womit beide leicht unter den Werten der Universitäten liegen.

Die Ergebnisse nach **Hochschul-Trägern** (siehe nachfolgende Abbildung) zeigen signifikante Unterschiede insbesondere zwischen kirchlichen Hochschulen und öffentlich-rechtlichen sowie privaten Hochschulen bezogen auf das Personal in Technik und Verwaltung für den Aspekt der örtlichen Flexibilisierung.

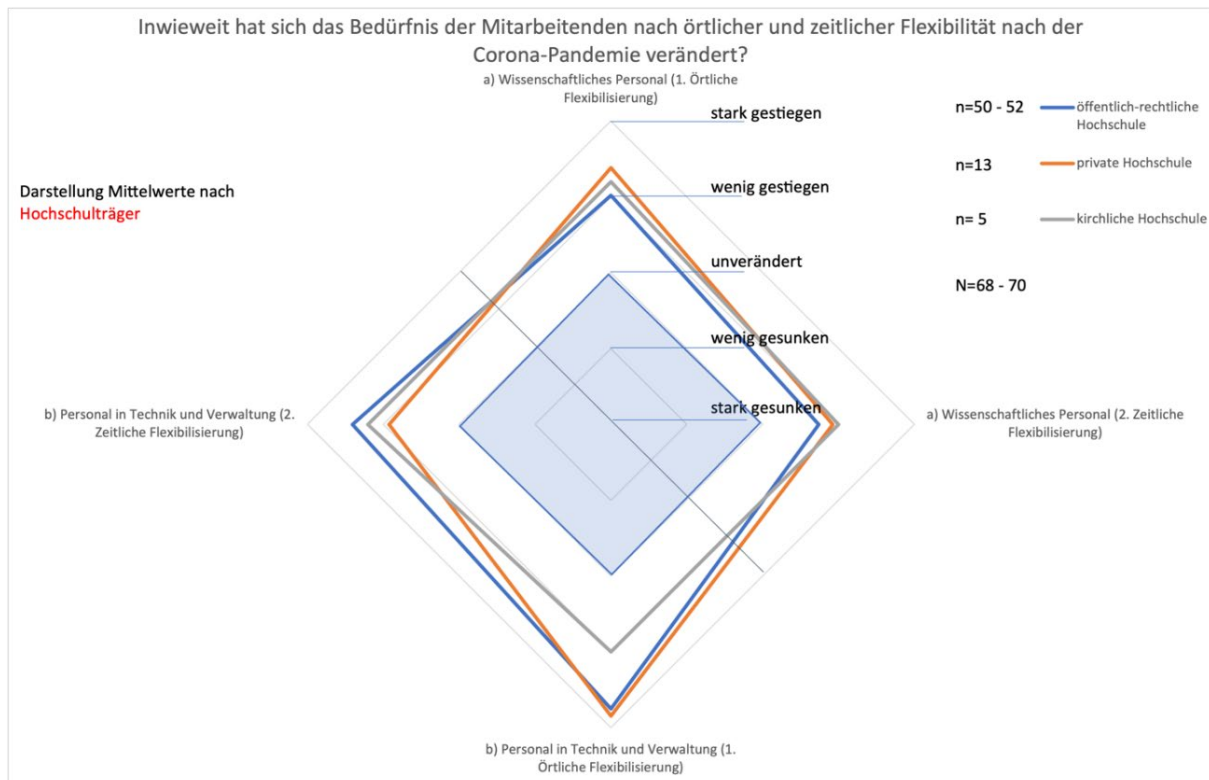


Abbildung 28 Veränderte Mitarbeiterbedürfnisse bzgl. örtlicher und zeitlicher Flexibilität an Hochschulen – nach Hochschul-Träger [8] (3)

Die Ergebnisse nach **Hochschul-Größe**⁸⁴ aufgeschlüsselt spiegeln eher geringere Unterschiede wider. Die größeren Hochschulen schätzen insbesondere beim Personal in Technik und Verwaltung das Bedürfnis nach zeitlicher Flexibilisierung höher ein als die kleinen Einrichtungen (Median „stark gestiegen“ gegenüber „wenig gestiegen“). Es werden jedoch keine statistisch signifikanten Unterschiede angezeigt.

⁸⁴ An dieser Stelle wurde keine grafische Aufbereitung vorgenommen.

8.4.2 Learnings [9] – [12]

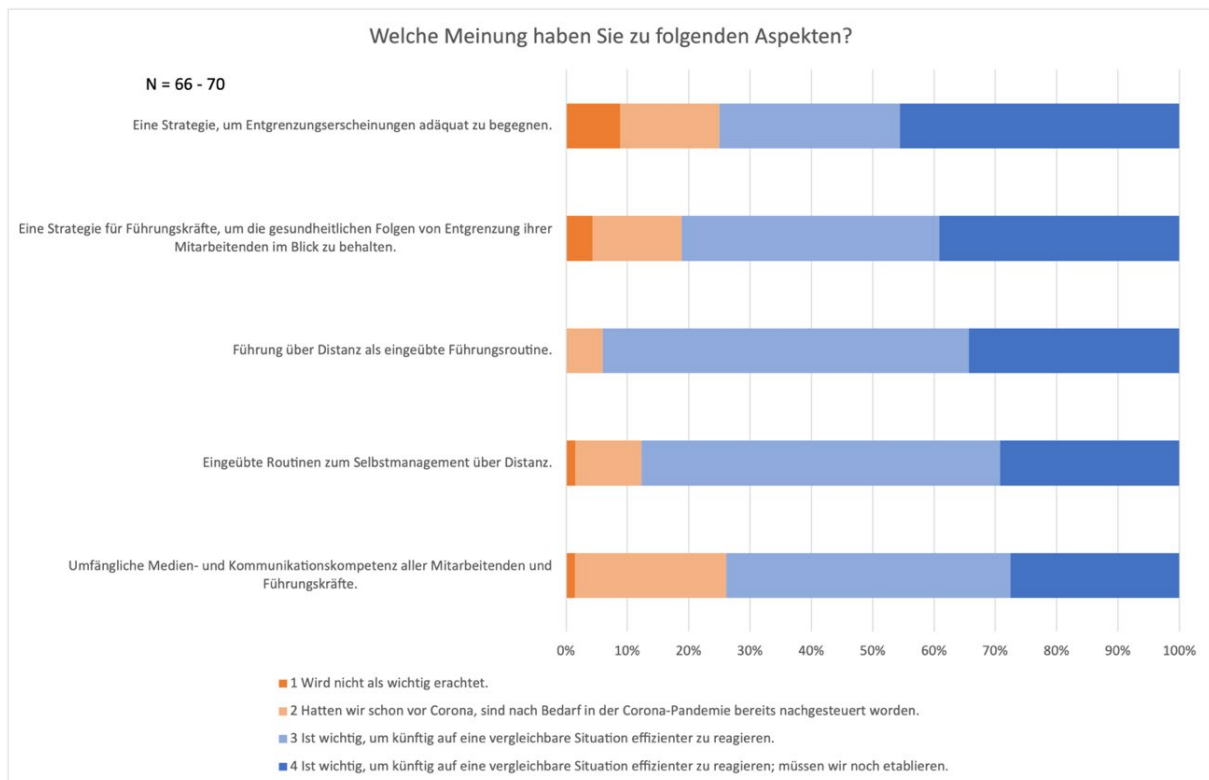
8.4.2.1 Verschiedene Learnings [9]

Abbildung 29 Wichtigkeit/Umsetzungsstand ausgewählter rahmender Faktoren für die Führungsarbeit an Hochschulen [9]

Tabelle 21 Wichtigkeit/Umsetzungsstand ausgewählter rahmender Faktoren für die Führungsarbeit an Hochschulen [9] (Stat.)

| Frage Nr. | Nr. Skalen | N | Items/Aussagen | Einzelfelder in % | Bottom Box-Wert% |
|-----------|------------|-------|---|-------------------|------------------|
| 9 | Nominal | 66-70 | Eine Strategie, um Entgrenzungserscheinungen adäquat zu begegnen. | 1= 9%, 2= 16% | 75 |
| 9 | | | Eine Strategie für Führungskräfte, um die gesundheitlichen Folgen von Entgrenzung ... | 1= 4%, 2= 14% | 81 |
| 9 | | | Führung über Distanz als eingeübte Führungsroutine. | 1= 0%, 2= 6% | 94 |
| 9 | | | Eingeübte Routinen zum Selbstmanagement über Distanz. | 1= 2%, 2= 11% | 88 |
| 9 | | | Umfängliche Medien- und Kommunikationskompetenz ... | 1= 1%, 2= 25% | 74 |

Die Mehrheit der Befragten betont die Wichtigkeit der betrachteten rahmenden Faktoren; die jeweiligen Ergebnisse der zusammengefassten „starken“ Variablen 3 und 4 (Bottom Box-Werte) liegen allesamt im hohen Prozentbereich eng beieinander. Insgesamt lässt sich zu den

abgefragten Items festhalten, dass die Befragten die Führung auf Distanz sowie eingeübte Routinen zum Selbstmanagement über Distanz als am wichtigsten einschätzen (mit 94% und 88% höchste Bottom Box-Werte (Variablen 3 und 4)) und daneben hinsichtlich umfänglicher Medien- und Kommunikationskompetenz aller Mitarbeitenden und Führungskräfte den größten Umsetzungsstand sehen (Variable 2: 25%). Bzgl. erforderlicher Strategien, um Entgrenzungserscheinungen adäquat zu begegnen und Strategien für Führungskräfte, um die gesundheitlichen Folgen von Entgrenzung bei ihren Mitarbeitenden im Blick zu behalten, geben die Befragten zwar einen vergleichbaren Umsetzungsstand auf niedrigem Niveau an bzw. erachtet ein kleiner Anteil der Befragten diese als unwichtig (jeweils Variablen 1 und 2: 9%/16%; 4%/14%), zugleich sehen sie bei diesen Punkten den größten Handlungsbedarf (Variable 4: 46% und 39%). Auch wenn die Medien- und Kommunikationskompetenz aller Mitarbeitenden und Führungskräfte ein bereits fokussiertes angegangenes Thema zu sein scheint, erachten doch knapp drei Viertel der Befragten dieses als relevant, um in Zukunft effizienter auf vergleichbare Situationen reagieren zu können (Bottom Box-Wert 74%).

8.4.2.2 Anforderungen hinsichtlich einer Hochschulkultur im *New Normal* [10]

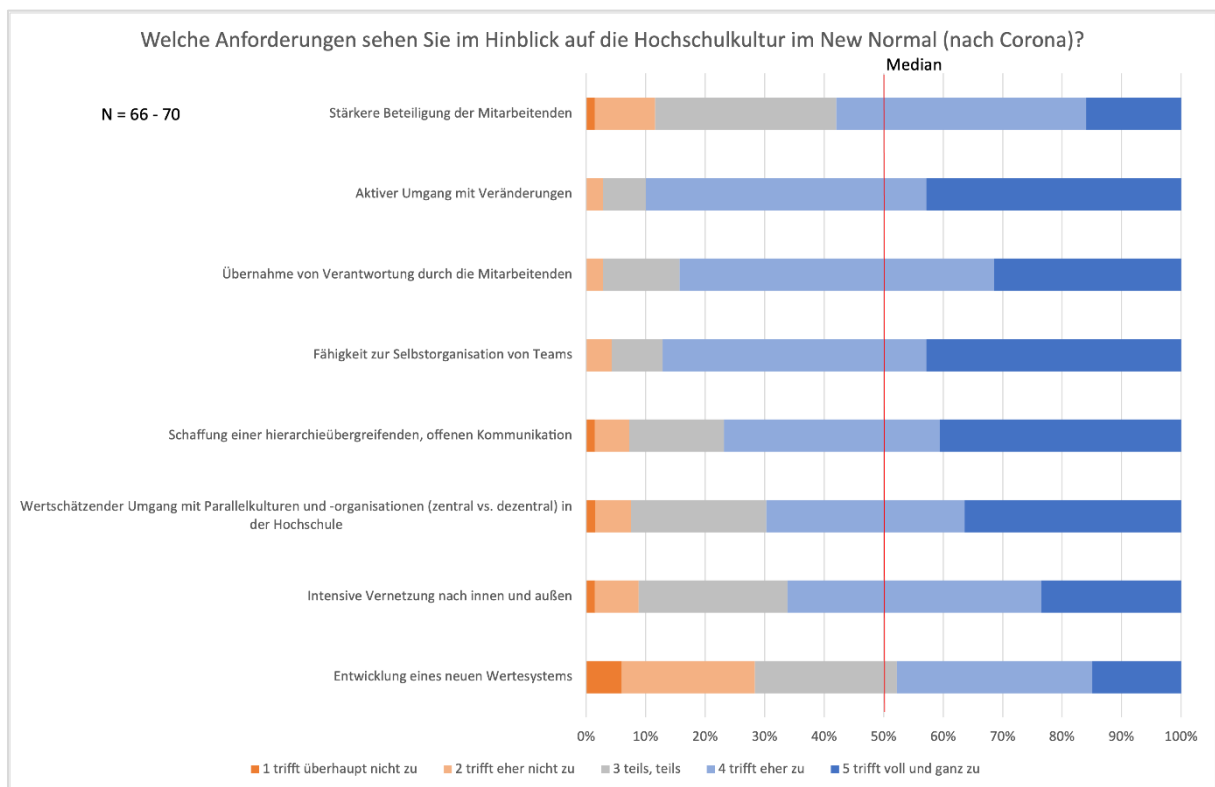


Abbildung 30 Hochschulkultur im New Normal - Anforderungen [10] (1)

Tabelle 22 Hochschulkultur im New Normal - Anforderungen [10] (Stat.)

| Frage Nr. | Nr. Skalen | N | Items/Aussagen | MW Dummy | Median | Top Box Wert% | Bottom Box-Wert% |
|-----------|------------|-------|---|-------------|----------------|---------------|------------------|
| 10 | C | 66-70 | Stärkere Beteiligung der Mitarbeitenden | 0,61 | trifft eher | 12 | 58 |
| 10 | | | Aktiver Umgang mit Veränderungen | 1,3 | trifft eher zu | 3 | 90 |
| 10 | | | Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeitenden | 1,13 | trifft eher zu | 3 | 84 |
| 10 | | | Fähigkeit zur Selbstorganisation von Teams | 1,26 | trifft eher zu | 4 | 87 |
| 10 | | | Schaffung einer hierarchieübergreifenden, offenen Kommunikation | 1,09 | trifft eher zu | 7 | 77 |
| 10 | | | Wertschätzender Umgang mit Parallelkulturen und -organisationen (...) in der Hochschule | 0,97 | trifft eher zu | 8 | 70 |
| 10 | | | Intensive Vernetzung nach innen und außen | 0,79 | trifft eher zu | 9 | 66 |
| 10 | | | Entwicklung eines neuen Wertesystems | 0,28 | teils,teils | 28 | 48 |

Die Ergebnisse der Umfrage zu Anforderungen im Hinblick auf eine Hochschulkultur in der postpandemischen Zeit zeigen, dass die befragten Hochschulen die abgefragten Aspekte alle als Anforderungen erkennen (MW jeweils > 0). Insbesondere werden ein aktiver Umgang mit Veränderungen, die Fähigkeit zur Selbstorganisation von Teams und die Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeitenden als wichtige Anforderungen angesehen (MW 1,3; 1,26 und 1,13). Während die Schaffung einer hierarchieübergreifenden, offenen Kommunikation, ein wertschätzender Umgang mit Parallelkulturen und eine intensive Vernetzung nach innen und außen als weitere abgefragte Items jeweils im starken Mittelfeld liegen, werden eine stärkere Beteiligung der Mitarbeitenden (MW 0,61) etwas geringer und insbesondere die Entwicklung eines neuen Wertesystems (MW 0,28) im Vergleich weniger ausgeprägt als Anforderung an eine zukünftige Hochschulkultur von den befragten Hochschulen eingeschätzt. Bei dem zuletzt genannten Aspekt zeigt sich ein stärkerer Trend hin zur Neutralität oder sogar Ablehnung (Top-Box-Wert = 28%).

8.4.2.2.1 Differenzierte Ergebnisse nach Hochschul-Merkmalen zu [10]

Die differenzierte Auswertung der Ergebnisse nach **Hochschul-Typen** (siehe nachfolgende Abbildung) zeigt überwiegend ähnliche, jeweils starke Ausprägungen bei allen abgefragten Aspekten (kein Mittelwert liegt auf der „0-Linie („teils, teils“) oder darunter.

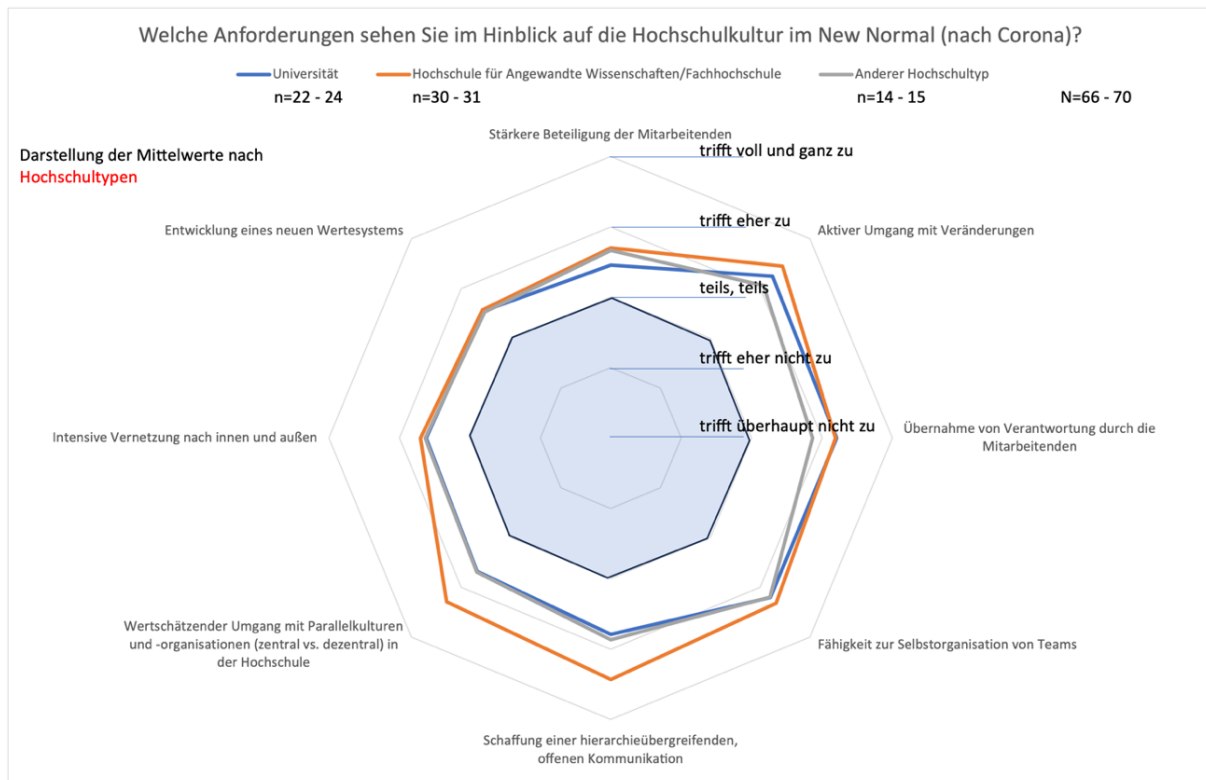


Abbildung 31 Hochschulkultur im New Normal - Anforderungen - nach Hochschul-Typen [10] (2)

Lediglich bzgl. der Items „Wertschätzender Umgang mit Parallelkulturen und -organisationen (zentral vs. dezentral) in der Hochschule“ sowie „Schaffung einer hierarchieübergreifenden, offenen Kommunikation“ sind die Ergebnisse der Fachhochschulen/HAW ausgeprägter und weichen damit von denen der anderen Hochschul-Typen ab. Der Unterschied ist hier im Vergleich mit den Ergebnissen der Universitäten jeweils statistisch signifikant. Daneben schätzen die befragten Fachhochschulen/HAW den aktiven Umgang mit Veränderungen im Vergleich zu den anderen Hochschul-Typen (Median liegt bei „trifft voll und ganz zu“ gegenüber jeweils „trifft eher zu“) und die Hochschulen anderen Typs wiederum im Vergleich die Entwicklung eines neuen Wertesystem etwas anfordernder ein (Median liegt bei „trifft eher zu“ gegenüber jeweils „teils, teils“). Diese Unterschiede sind jedoch statistisch nicht signifikant.

Die Betrachtung der Ergebnisse nach **Hochschul-Trägern** zeigt (siehe nachfolgende Abbildung), dass alle abgefragten Aspekte trägerunabhängig für die befragten Hochschulen Anforderungen darstellen (kein Mittelwert liegt auf der 0-Linie („teils, teils“) oder darunter). Darüber hinaus unterscheiden sich bei der Mehrzahl der Items die Ergebnisse mehr oder weniger deutlich voneinander.

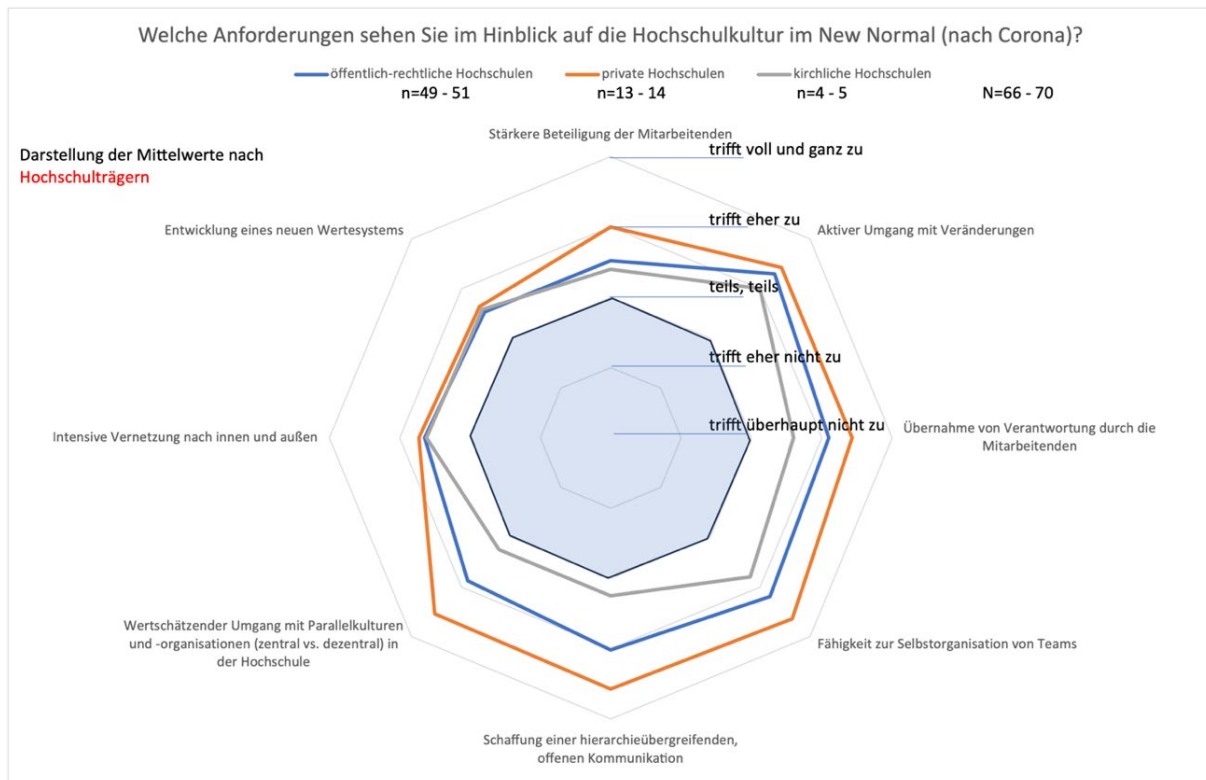


Abbildung 32 Hochschulkultur im New Normal – Anforderungen - nach Hochschul-Träger [10] (3)

Insbesondere fallen die Mittelwerte der privaten Hochschulen im Vergleich zu den Hochschulen in anderen Trägerschaften überwiegend größer aus, was bedeutet, dass die abgefragten Anforderungen von diesen als deutlich erhöht wahrgenommen werden. Daneben sehen – in geringerem Maße, jedoch stärker als die kirchlichen Hochschulen – die befragten öffentlich-rechtlichen Hochschulen weitgehend erhöhte Anforderungen im Hinblick auf die Hochschulkultur im *New Normal* entlang der abgefragten Aspekte (mit Ausnahme des Items „Entwicklung eines neuen Wertesystems“ größere MW). Bei den Items „Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeitenden“ sowie „Schaffung einer hierarchieübergreifenden, offenen Kommunikation“ zeigen sich statistisch signifikante Unterschiede zwischen den privaten und kirchlichen Hochschulen. Bzgl. des Items „Wertschätzender Umgang mit Parallelkulturen und -organisationen (zentral vs. dezentral) in der Hochschule“ bestehen signifikante Unterschiede zwischen den Hochschulen in privater Trägerschaft und denen, die den beiden anderen Trägerarten zugeordnet sind.

8.4.2.3 Führungskräftekompetenzen im New Normal [11]

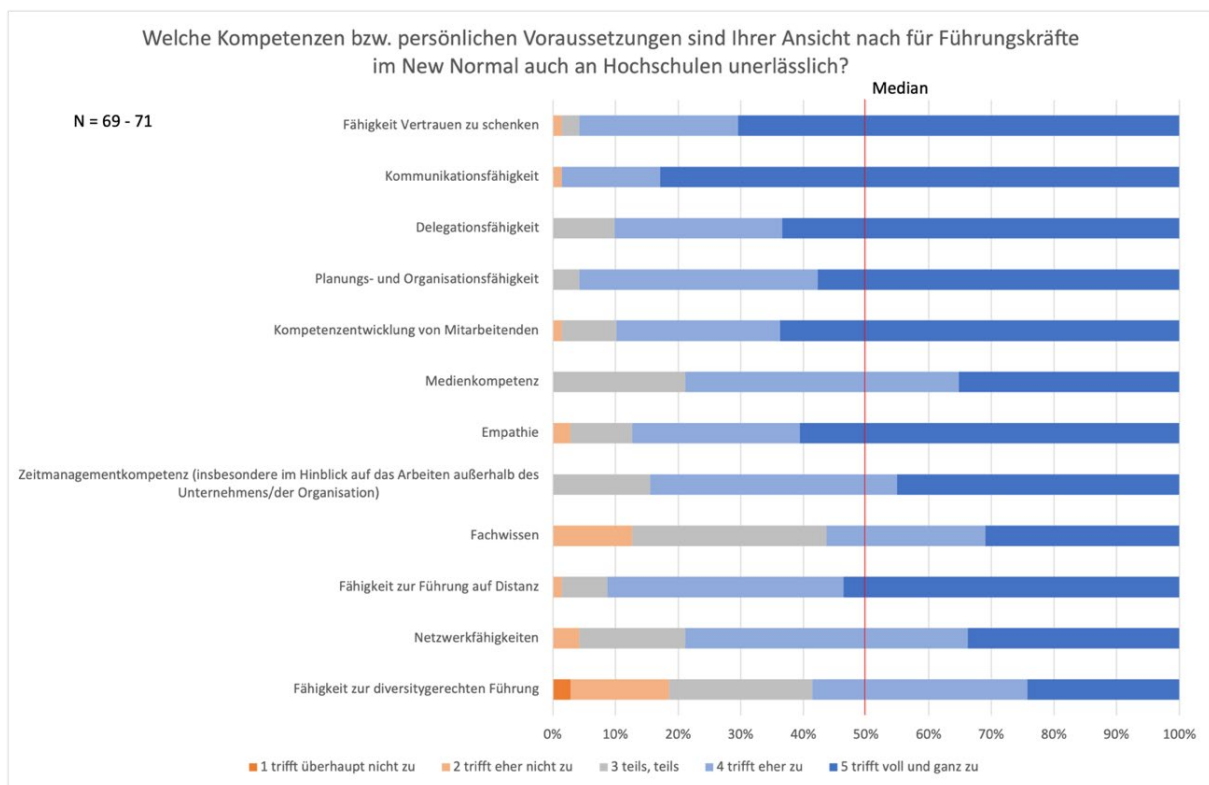


Abbildung 33 Erforderliche Kompetenzen für Führungskräfte im New Normal an Hochschulen [11]

Tabelle 23 Erforderliche Kompetenzen für Führungskräfte im New Normal an Hochschulen [11] (Stat.)

| Frage Nr. | Nr. Skalen | N | Items/Aussagen | MW Dummy | Median | Top Box Wert% | Bottom Box-Wert% |
|-----------|------------|-------|--|----------|-------------------------|---------------|------------------|
| 11 | C | 69-71 | Fähigkeit Vertrauen zu schenken | 1,65 | trifft voll und ganz zu | 1 | 96 |
| 11 | | | Kommunikationsfähigkeit | 1,8 | trifft voll und ganz zu | 1 | 99 |
| 11 | | | Delegationsfähigkeit | 1,54 | trifft voll und ganz zu | 0 | 90 |
| 11 | | | Planungs- und Organisationsfähigkeit | 1,54 | trifft voll und ganz zu | 0 | 96 |
| 11 | | | Kompetenzentwicklung von Mitarbeitenden | 1,52 | trifft voll und ganz zu | 1 | 90 |
| 11 | | | Medienkompetenz | 1,14 | trifft eher zu | 0 | 79 |
| 11 | | | Empathie | 1,45 | trifft voll und ganz zu | 3 | 87 |
| 11 | | | Zeitmanagementkompetenz (insbesondere ...) | 1,3 | trifft eher zu | 0 | 85 |
| 11 | | | Fachwissen | 0,75 | trifft eher zu | 13 | 56 |
| 11 | | | Fähigkeit zur Führung auf Distanz | 1,43 | trifft voll und ganz zu | 1 | 91 |
| 11 | | | Netzwerkfähigkeiten | 1,08 | trifft eher zu | 4 | 79 |
| 11 | | | Fähigkeit zur diversitygerechten Führung | 0,61 | trifft eher zu | 19 | 59 |

Von den befragten Hochschulen werden die abgefragten Führungskräftekompetenzen insgesamt stark befürwortet (MW jeweils > 0). Vorrangig schätzen diese Kommunikationsfähigkeiten, die Fähigkeit Vertrauen zu schenken, Planungs- und

Organisationsfähigkeiten, die Fähigkeit zur Führung auf Distanz, Delegationsfähigkeiten und die Kompetenzentwicklung von Mitarbeitenden als notwendig ein (Bottom Box-Werte jeweils $\geq 90\%$). Bemerkenswert ist darüber hinaus, dass die Zustimmungen für erforderliches Fachwissen und eine diversitygerechte Führung am niedrigsten ausfällt (MW 0,75 und 0,61). Weiterhin ist auffällig, dass die Kompetenzen „Delegationsfähigkeit“, „Planungs- und Organisationsfähigkeit“, „Medienkompetenz“ und „Zeitmanagementkompetenz“ keine schwachen Bewertungen (Top-Box-Werte) erhalten haben.

8.4.2.4 Zusatzfragen Abschnitt 2 – Corona-Pandemie: Erfahrungen und Learnings – offene Antworten [12]

Zusätzlich zu den geschlossenen Fragestellungen hatten die Teilnehmenden die Möglichkeit, jeweils weitere Anmerkungen zu machen und zudem in einer offenen Abschlussfrage zum gesamten 2. Fragebogenabschnitt Stellung beziehen. Die auswertbaren Rückmeldungen sind in der nachfolgenden Tabelle komprimiert dargestellt:

Tabelle 24 (Aus-)Wirkungen der Corona-Pandemie - Erfahrungen und Learnings – Ergänzungen⁸⁵ [12]

| (Aus-)Wirkungen der Corona-Pandemie - Erfahrungen und Learnings (n = 7) | | | | |
|--|---|---|---|--|
| Kulturelle Vielfalt in Hochschulen: Individuelle Herangehensweisen an Hierarchie, Selbstverantwortung und Flexibilität | Flexible Zusammenarbeit: Mehr Meetings, weniger Bindung | Mangelnde Führungskompetenzen im Wandel: Herausforderungen bei Selbstorganisation, Kommunikation und Mitarbeiterintegration | Voranschreitende Digitalisierung: Notwendigkeit zur Fortentwicklung diverser Prozesse | Einfluss behördlicher Vorgaben: Reglementiertes Arbeiten in Verwaltungshochschulen |

⁸⁵ Die Antworten beziehen sich auf die gestellten Fragen zu Veränderungen der täglichen Führungsarbeit, Bewältigung von Herausforderungen der Führungskräfte, Kompetenzanforderungen sowie Ergänzungen zu dem Fragenabschnitt ([6], [7], [11], [12]; bei den bei Fragen [9], [10] wurden in den Zusatzfeldern keine Antworten abgegeben).

8.5 Abschnitt 3: Örtliche -und zeitliche Flexibilisierung – Arbeitsformen

In diesem dritten Abschnitt finden zunächst die Ergebnisse der Fragen Raum, die beleuchten sollten, wie orts- und zeitflexibles Arbeiten mit Bezug auf die Arbeitsformen Homeoffice, Telearbeit und Mobiles Arbeiten von Seiten der Hochschulen bewertet [13], im Zeitverlauf angeboten [14], im Sinne einer gängigen Praxis genutzt [15] und von den Mitarbeitenden in Anspruch genommen wird [16].⁸⁶ Zudem werden Ergebnisse zur nachgefragten Bewilligungs- und Regelungspraxis orts- und zeitflexibler Arbeitsmodelle an Hochschulen im Sinne wichtiger organisatorischer Rahmenbedingungen einschließlich geltender Dienstvereinbarungen dargestellt [17] bis [22].⁸⁷

8.5.1 Angebot und Nutzung ortsflexibler Arbeitsformen [13] – [16]

8.5.1.1 Einstellung der Hochschulen zu und Angebot und Nutzung von orts- und zeitflexiblen Arbeitsformen (Wohlwollen) [13]

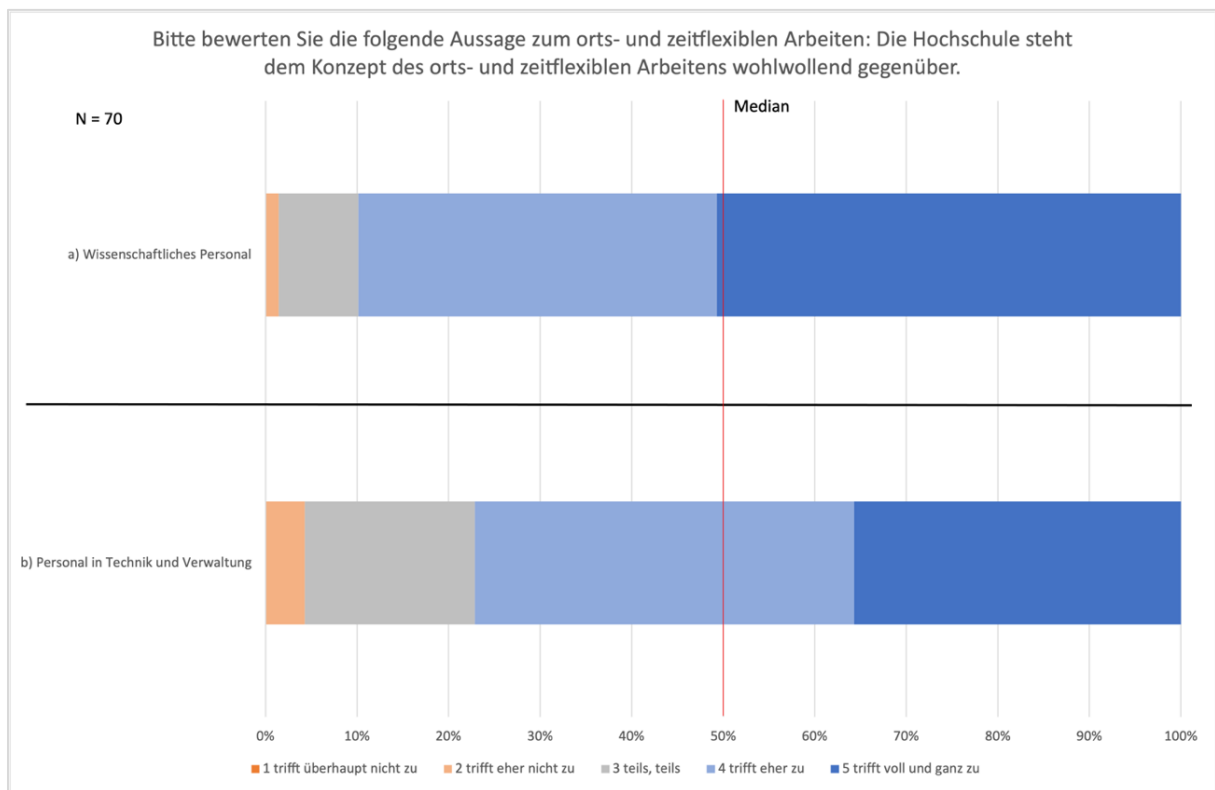


Abbildung 34 Wohlwollen der Hochschulen gegenüber dem Konzept orts- und zeitflexiblen Arbeitens [13] (1)

⁸⁶ Bei den Fragen [14] bis [16] wurden verschiedene Phasen in einer Spannweite von vor der Corona-Pandemie bis perspektivisch (in drei Jahren) abgefragt.

⁸⁷ Die Fragen [13] bis [20] splitten sich in Antwortteile bezogen auf das wissenschaftliche Personal und das Personal in Technik und Verwaltung auf.

Tabelle 25 Wohlwollen der Hochschulen gegenüber dem Konzept orts- und zeitflexiblen Arbeitens [13] (Stat.)

| Frage Nr. | Nr. Skalen | N | Items/Aussagen | MW Dummy | Median | Top Box Wert% | Bottom Box-Wert% |
|-----------|------------|----|---------------------------------------|-------------|----------------|---------------|------------------|
| 13 | C | 70 | a) Wissenschaftliches Personal | 1,39 | trifft voll | 1 | 90 |
| 13 | | | b) Personal in Technik und Verwaltung | 1,09 | trifft eher zu | 4 | 77 |

Befragt nach dem Wohlwollen der Hochschule bzgl. des Konzeptes orts- und zeitflexiblen Arbeitens zeigt sich, dass die Befragten diesem in hohem Maß positiv gegenüberstehen; nur ein minimaler Anteil von 1% bzw. 4% der Befragten ist (eher) ablehnend eingestellt. Bezogen auf das wissenschaftliche Personal fällt dieses jedoch etwas größer aus als für das Personal in Technik und Verwaltung (Bottom Box-Werte 90% zu 77%).

8.5.1.1.1 Differenzierte Ergebnisse nach Hochschul-Merkmalen zu [13]

Aufgeschlüsselt nach **Hochschul-Trägern** zeigen die Ergebnisse (siehe nachfolgende Abbildung), dass das Wohlwollen bezogen auf beide Personalgruppen bei den befragten öffentlich-rechtlichen Hochschulen groß und insbesondere bei den privaten Hochschulen am größten ist, wohingegen es bei den kirchlichen Hochschulen jeweils geringer ausgeprägt ist. Insbesondere der Unterschied zwischen privaten und kirchlichen Hochschulen bezogen auf das wissenschaftliche Personal ist statistisch signifikant.

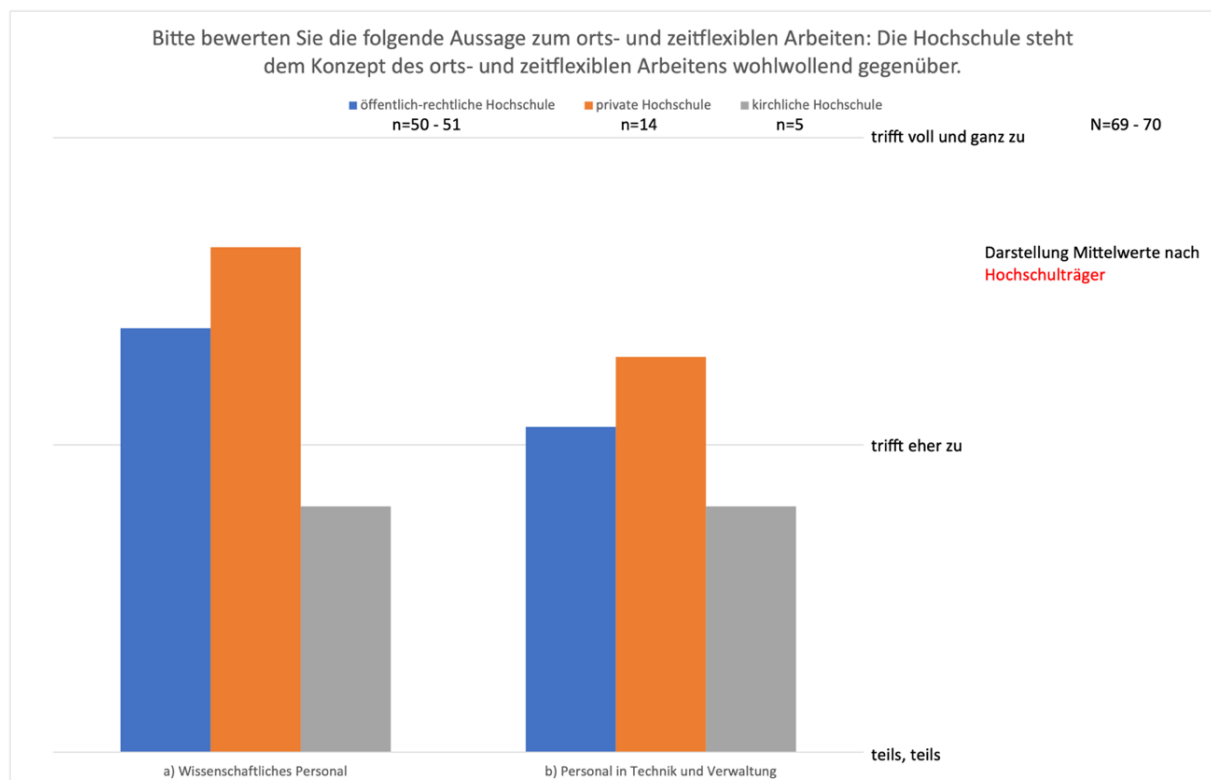


Abbildung 35 Wohlwollen der Hochschulen gegenüber dem Konzept orts- und zeitflexiblen Arbeitens – nach Hochschul-Träger [13] (2)

Sowohl nach **Hochschul-Typen** als auch nach **Hochschul-Größe** aufgeschlüsselt dagegen zeigen die Ergebnisse keine signifikanten Unterschiede.⁸⁸ Es wird jedoch deutlich, dass der Abstand der Hochschulen anderen Typs bezogen auf das Personal in Technik und Verwaltung etwas größer bzw. damit deren Wohlwollen vergleichsweise etwas geringer ausfällt als bei den Universitäten und Fachhochschulen/HAW (MW 0,8 gegenüber 1,04 und 1,26; die Mediane liegen jedoch jeweils bei „trifft eher zu“).

8.5.1.2 Angebot von orts- und zeitflexiblen Arbeitsformen (Maximale Arbeitszeit) [14]

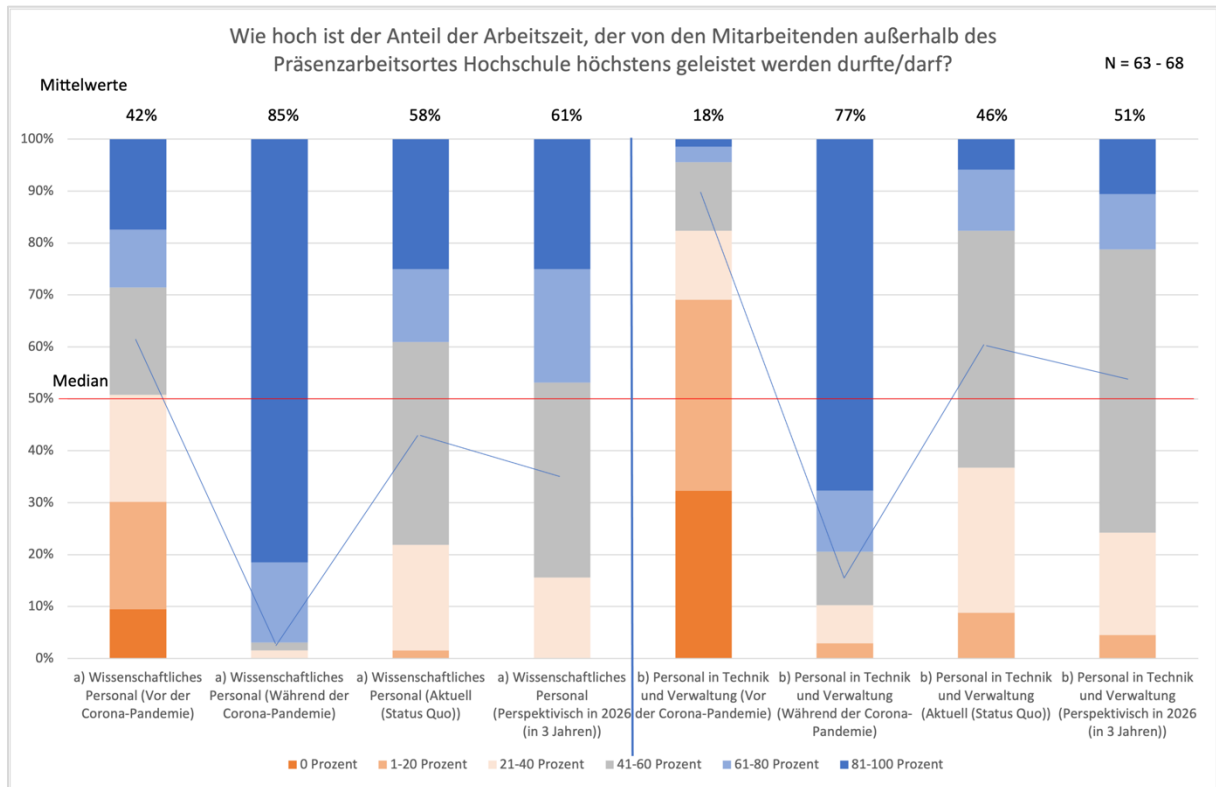


Abbildung 36 Maximal-Arbeitszeitrahmen für das Arbeiten außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule [14] (1)⁸⁹

⁸⁸ An dieser Stelle wurde keine grafische Aufbereitung vorgenommen.

⁸⁹ Die eingezeichnete Linie markiert den Mittelwert des Variablenbereichs „teils, teils“ zur Veranschaulichung der Entwicklung.

Tabelle 26 Maximal-Arbeitszeitrahmen für das Arbeiten außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule [14] (Stat.)

| Frage Nr. | Nr. Skalen | N | Items/Aussagen | MW % | Median | Top Box Wert% umfasst die 3 Bereiche 0%, 1-20%, 21-40% | Bottom Box-Wert% |
|-----------|------------|-------|---|--------------|---------|--|------------------|
| 14 | G | 63-68 | a) Wissenschaftliches Personal/1. Vor der Corona-Pandemie | 42,06 | 21-40% | 51, davon 10% gar nicht | 29 |
| 14 | | | b) Personal in Technik und Verwaltung/1. Vor der Corona-Pandemie | 17,65 | 1-20% | 82, davon 32% gar nicht | 4 |
| 14 | | | a) Wissenschaftliches Personal/ 2. Während der Corona-Pandemie | 85,38 | 81-100% | 2, davon 0% gar nicht | 97 |
| 14 | | | b) Personal in Technik und Verwaltung/ 2. Während der Corona-Pandemie | 76,76 | 81-100% | 10, davon 0% gar nicht | 79 |
| 14 | | | a) Wissenschaftliches Personal/ 3. Aktuell (Status Quo) | 58,13 | 41-60% | 22, davon 0% gar nicht | 39 |
| 14 | | | b) Personal in Technik und Verwaltung/ 3. Aktuell (Status Quo) | 45,59 | 41-60% | 37, davon 0% gar nicht | 18 |
| 14 | | | a) Wissenschaftliches Personal/4. Perspektivisch in 2026 (in 3 Jahren) | 61,25 | 41-60% | 16, davon 0% gar nicht | 47 |
| 14 | | | b) Personal in Technik und Verwaltung/4. Perspektivisch in 2026 (in 3 Jahren) | 50,61 | 41-60% | 5, davon 0% gar nicht | 21 |

Erwähnenswert ist bei der Betrachtung der Umfrageergebnisse zur maximal erlaubten Arbeitszeit, die die Mitarbeitenden orts- und zeitflexibel arbeiten dürfen, zunächst, dass mit der Corona-Pandemie-Phase startend für beide Personalgruppen keine der befragten Hochschulen mehr angibt, das orts- und zeitflexible Arbeiten nicht zu gestatten (vor der Corona-Pandemie war dies dem wissenschaftlichen Personal an 10%, dem Personal in Technik und Verwaltung an 32% der befragten Hochschulen nicht möglich). Beachtenswert ist zudem, dass der Umfang von orts- und zeitflexibler Arbeit im Hinblick auf die Zeit vor der Corona-Pandemie bei beiden Personalgruppen in allen weiteren Phasen deutlich übertroffen wird. Darüber hinaus deutlich erkennbar, dass dem wissenschaftlichen Personal ein größerer Anteil an Arbeitszeit für flexibles Arbeiten gestattet wurde und wird (Wissenschaftliches Personal gegenüber Personal in Technik und Verwaltung aktuell: 58% zu 46%).

Für die Zukunft zeichnet sich jeweils noch eine leichte Zunahme ab, wobei sich insgesamt eine leichte Annäherung der Personalgruppen bzgl. des maximal erlaubten Zeitrahmens erkennen lässt (siehe nachfolgende Abbildung).

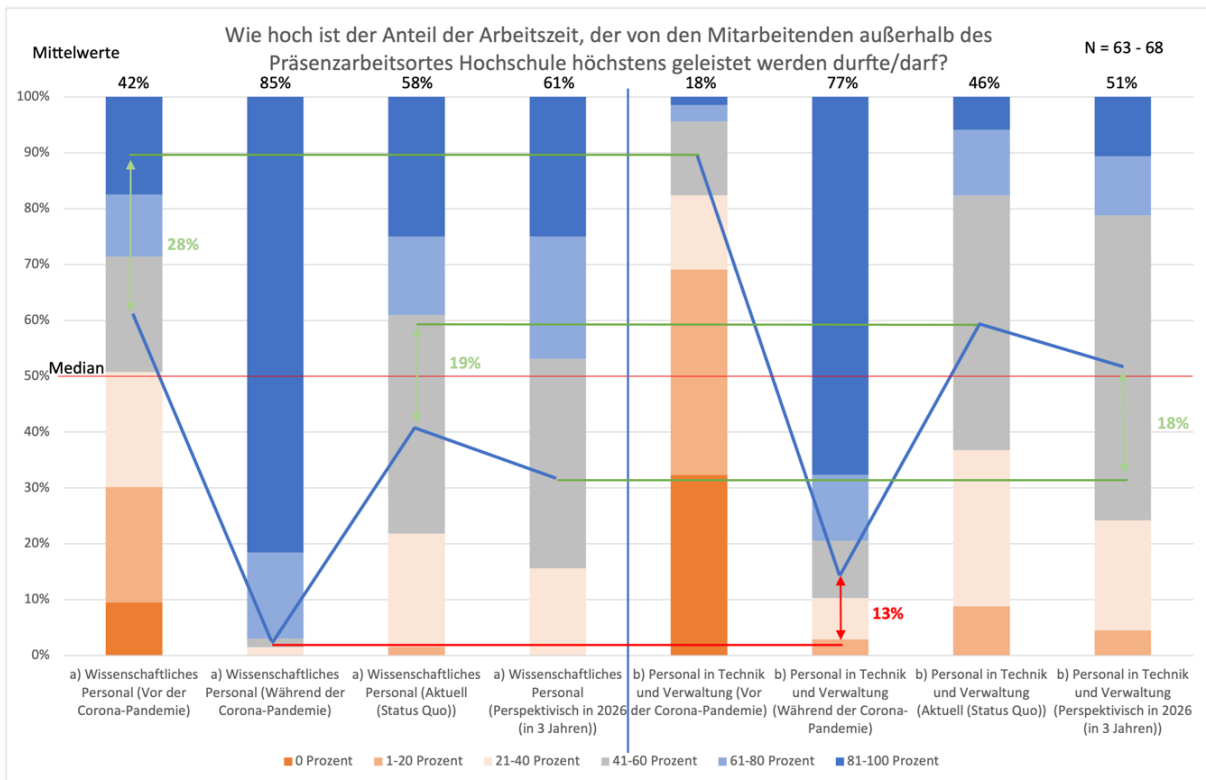


Abbildung 37 Maximal-Arbeitszeiträumen für das Arbeiten außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule [14] (2)⁹⁰

8.5.1.2.1 Differenzierte Ergebnisse nach Hochschul-Merkmalen zu [14]

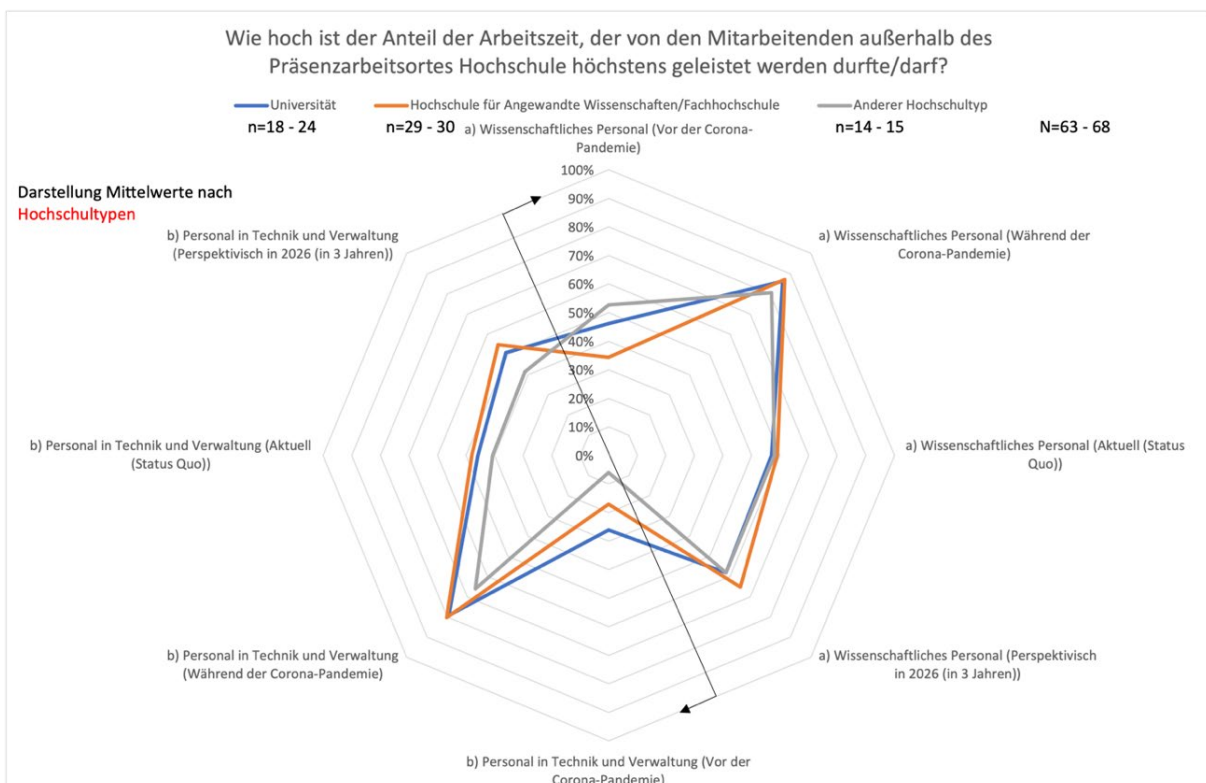


Abbildung 38 Maximal-Arbeitszeiträumen für das Arbeiten außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule - nach Hochschul-Typen [14] (3)

⁹⁰ Ebd.; ergänzt um Darstellung von Grenzlagen.

Die differenzierte Ergebnisbetrachtung zum Maximal-Zeitrahmen für das Arbeiten außerhalb des Präsenzarbeitsortes macht deutlich, dass vor allem zum Zeitpunkt vor der Corona-Pandemie bezogen auf beide Personalgruppen größere Abweichungen zwischen den **Hochschulen je nach Typ** bestanden. Hier zeigt sich insbesondere, dass die Hochschulen, welche sich der Gruppe „Anderer Hochschul-Typ“ zugeordnet haben, bezogen auf das wissenschaftliche Personal im Vergleich zu den Universitäten und Fachhochschulen/HAW den größten Maximal-Zeitrahmen boten. Diesbezüglich lagen sie dagegen beim Personal in Technik und Verwaltung zum damaligen Zeitpunkt hinter den beiden anderen Hochschul-Typen zurück. Für die weiteren Zeiträume wird deutlich, dass sich die Hochschulen aller Typen hinsichtlich des maximal zulässigen Rahmens für die Arbeitszeit außerhalb des Präsenzarbeitsortes bezogen auf das wissenschaftliche Personal deutlich angeglichen haben (Spannbreiten: während der Corona-Pandemie durchschnittlich von 81% bis 87%, aktuell alle etwa 58%, perspektivisch von 58% bis 65%). Bei dem Personal in Technik und Verwaltung sind die Unterschiede bzgl. des Maximal-Arbeitszeitrahmens zwischen den befragten Universitäten und Fachhochschulen/HAW über alle vier Phasen hinweg eher gering (vor der Corona-Pandemie durchschnittlich: 26% und 17%, während der Pandemie beide ca. 80%, aktuell beide ca. 46%, perspektivisch 51% und 55%), während die Hochschulen anderen Typs über alle Phasen einen geringeren Maximal-Zeitanteil ansetzen (Mittelwerte pro Zeitraum: 6%, 66%, 41% und 41%). Für jeden abgefragten Zeitraum werden bei beiden Personalgruppen statistisch signifikante Unterschiede angezeigt.

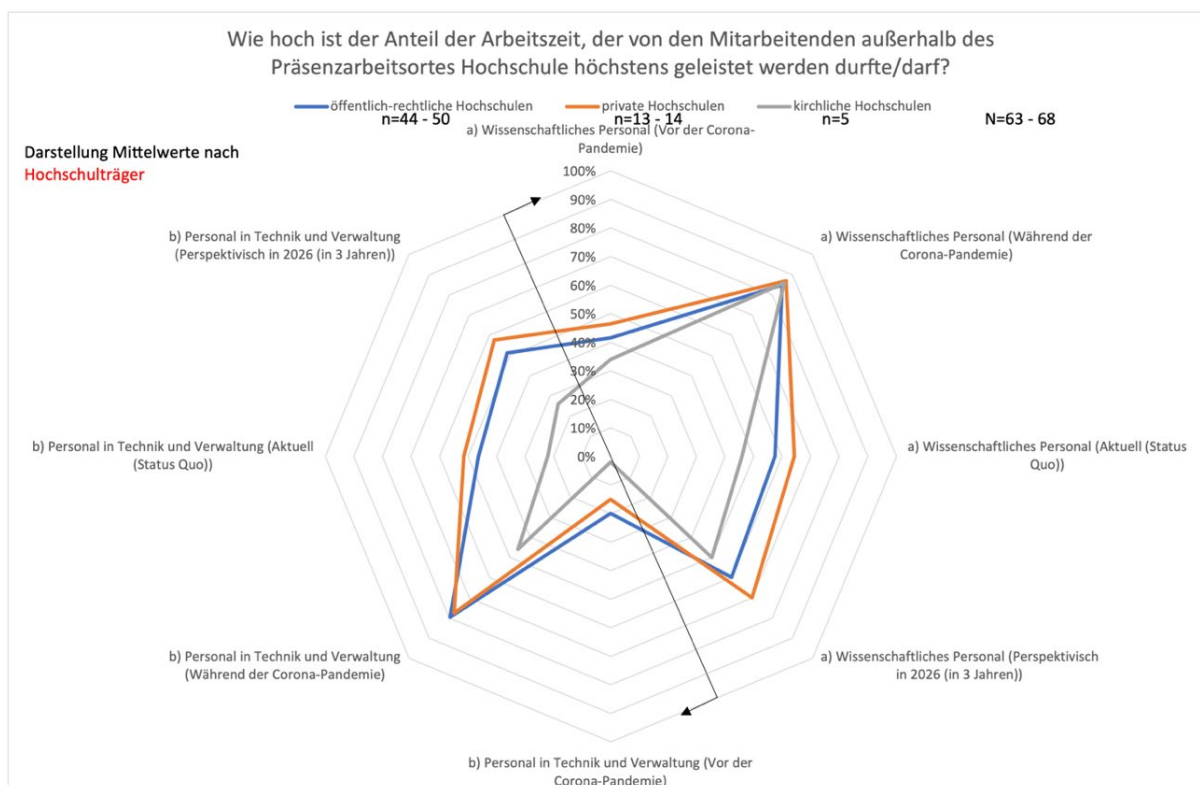


Abbildung 39 Maximal-Arbeitszeitrahmen für das Arbeiten außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule - nach Hochschul-Träger [14] (4)

Bei der Ergebnisbetrachtung aufgeschlüsselt nach **Hochschul-Trägern** zeigt sich, dass die Werte der privaten und öffentlich-rechtlichen Hochschulen bei beiden Personalgruppen grundsätzlich eine ähnliche Verlaufsstruktur über die abgefragten Zeiträume (vor und während der Pandemie, aktuell und perspektivisch) aufweisen. Allerdings lassen die befragten privaten Hochschulen aktuell und perspektivisch einen geringfügig höheren Anteil an maximal erlaubter Arbeitszeit zu. Die Werte der kirchlichen Hochschulen weichen dagegen bezogen auf beide Personalgruppen von denen der öffentlich-rechtlichen sowie privaten Hochschulen deutlich nach unten ab – mit einer Ausnahme: Während der Corona-Pandemie lag der Rahmen für das wissenschaftliche Personal mit durchschnittlich 86% ungefähr gleichauf mit denen der öffentlich-rechtlichen und privaten Hochschulen. Zudem ist der Unterschied zwischen den Personalgruppen bei dieser Trägerart erheblich: Bezogen auf das Personal in Technik und Verwaltung meldet eine von fünf kirchlichen Hochschulen für den Zeitraum vor der Corona-Pandemie einen Maximal-Arbeitszeitrahmen von 1-20%, bei den weiteren Einrichtungen war kein orts- und zeitflexibles Arbeiten möglich (0%-Nennungen). Während der Pandemie erweiterte sich der Rahmen auch hier deutlich, blieb jedoch weiterhin hinter den Werten der öffentlich-rechtlichen und privaten Hochschulen zurück (46% durchschnittlich gegenüber jeweils knapp 80%). Aktuell und perspektivisch liegt das Niveau der maximal zulässigen Arbeitszeit außerhalb der Hochschule für diese Personalgruppe mit durchschnittlich 22% und 26% etwa bei der Hälfte des dem wissenschaftlichen Personal eingeräumten Maximal-Arbeitszeitrahmens. Dieser Abstand besteht ebenso im Vergleich zu den gesteckten Rahmen der Hochschulen in anderen Trägerschaften. Für jeden abgefragten Zeitraum werden bei beiden Personalgruppen statistisch signifikante Unterschiede angezeigt.

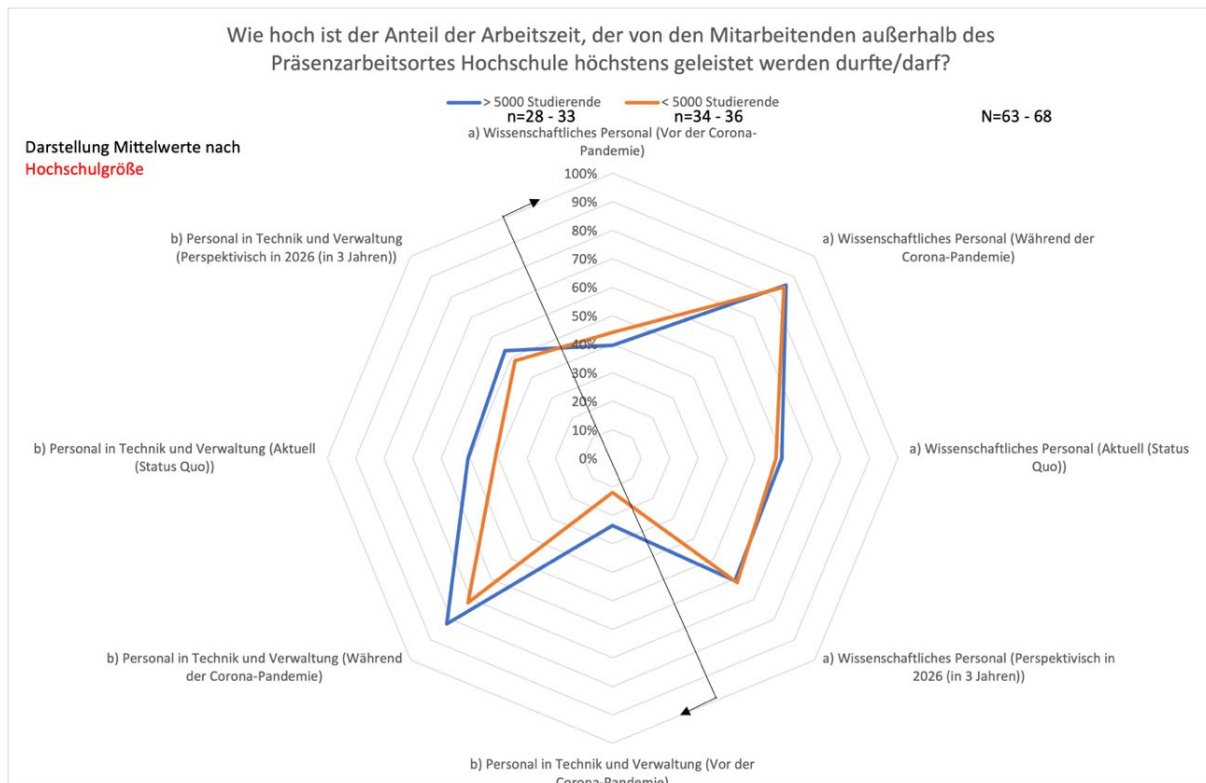


Abbildung 40 Maximal-Arbeitszeiträume für das Arbeiten außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule - nach Hochschul-Größe [14] (5)

Nach **Hochschul-Größe** aufgeschlüsselt wird deutlich, dass bezogen auf das wissenschaftliche Personal über alle Phasen hinweg kaum Unterschiede bzgl. des Maximal-Arbeitszeiträume zwischen kleinen und großen Hochschulen bestehen. Für das Personal in Technik und Verwaltung ist der Maximal-Arbeitszeiträume bei großen Hochschulen jeweils etwas größer als bei kleinen Einrichtungen, wobei der Unterschied perspektivisch geringer werden wird. Für jeden abgefragten Zeitraum werden bei beiden Personalgruppen statistisch signifikante Unterschiede angezeigt.

8.5.1.3 Nutzung orts- und zeitflexibler Arbeitsformen (Gängige Praxis nach Tagen) [15]

Den Ergebnissen zur gängigen Praxis ist zu entnehmen, dass sich das Nutzungsverhalten im Verlauf der abgefragten Phasen bei beiden Personalgruppen nach oben entwickelt hat (siehe nachfolgende Abbildung).

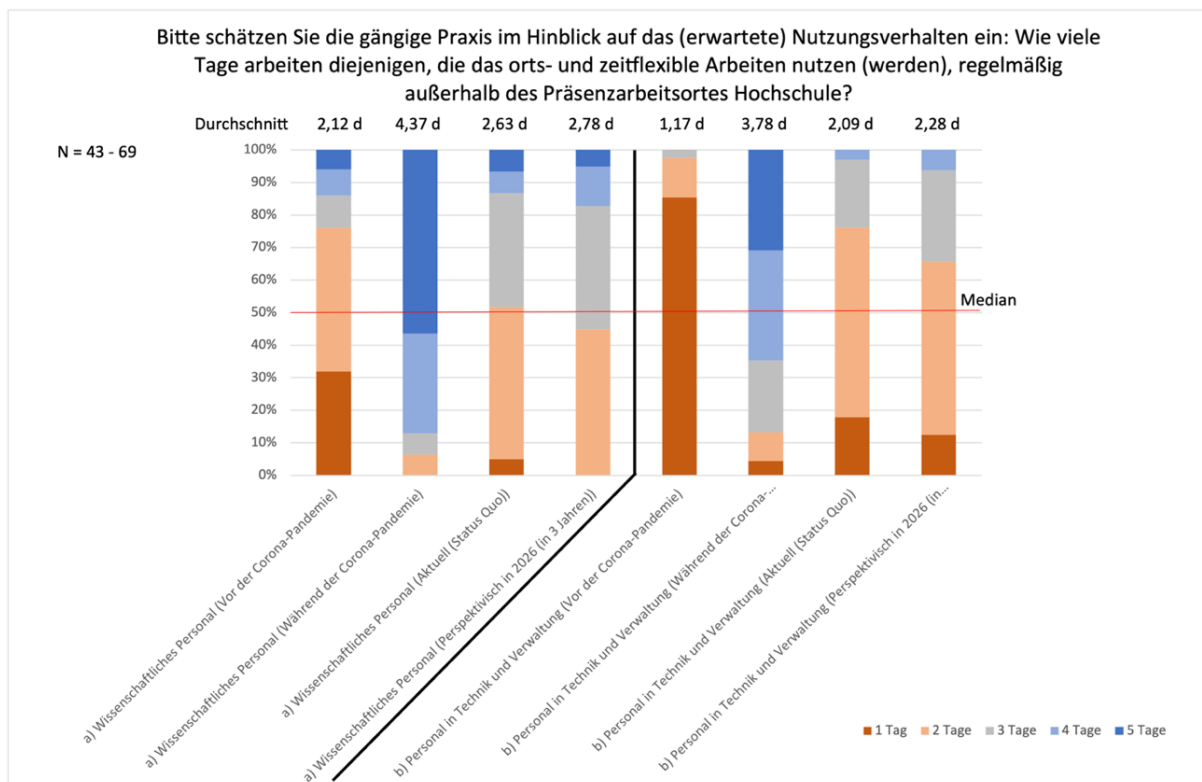


Abbildung 41 Arbeiten außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule: Gängige Praxis bei Mitarbeitenden [15] (1)

Tabelle 27 Arbeiten außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule: Gängige Praxis bei Mitarbeitenden [15] (Stat.)

| Frage Nr. | Nr. Skalen | N | Items/Aussagen | MW Tage | Median | Med Tage | Top Box Wert% | Bottom Box-Wert% |
|-----------|------------|-------|---|-------------|--------|----------|---------------|------------------|
| 15 | F | 43-69 | a) Wissenschaftliches Personal/1. Vor der Corona-Pandemie | 2,12 | 2 | 2 | 76 | 14 |
| 15 | | | b) Personal in Technik und Verwaltung/1. Vor der Corona-Pandemie | 1,17 | 1 | 1 | 98 | 0 |
| 15 | | | a) Wissenschaftliches Personal/ 2. Während der Corona-Pandemie | 4,37 | 5 | 5 | 6 | 87 |
| 15 | | | b) Personal in Technik und Verwaltung/ 2. Während der Corona-Pandemie | 3,78 | 4 | 4 | 13 | 65 |
| 15 | | | a) Wissenschaftliches Personal/ 3. Aktuell (Status Quo) | 2,63 | 2 | 2 | 52 | 13 |
| 15 | | | b) Personal in Technik und Verwaltung/ 3. Aktuell (Status Quo) | 2,09 | 2 | 2 | 76 | 3 |
| 15 | | | a) Wissenschaftliches Personal/4. Perspektivisch in 2026 (in 3 Jahren) | 2,78 | 3 | 3 | 45 | 17 |
| 15 | | | b) Personal in Technik und Verwaltung/4. Perspektivisch in 2026 (in 3 Jahren) | 2,28 | 2 | 2 | 66 | 6 |

Dabei ist festzuhalten, dass der Entwicklungssprung bei dem Personal in Technik und Verwaltung – auf Basis einer im Vergleich zum wissenschaftlichen Personal geringer ausfallenden gängigen Praxis vor der Pandemie (von durchschnittlich ca. 1 Tag gegenüber etwa 2 Tagen) – deutlich weiter ausfällt. Aktuell arbeiten wissenschaftliche Mitarbeitende nach Aussage der Befragten durchschnittlich rund 2,5 Tage (pro Woche) orts- und zeitflexibel,

während bei dem Personal in Technik und Verwaltung etwa zwei Tage die gängige Praxis darstellt. Bis 2026 wird von den befragten Hochschulen noch eine leichte Verschiebung nach oben erwartet auf dann durchschnittlich knapp drei Tage für das wissenschaftliche Personal und 2,5 Tage für das Personal in Technik und Verwaltung. Bei der Betrachtung dieser Entwicklung ist insgesamt eine Verringerung des Unterschieds zwischen den Personalgruppen erkennbar.

8.5.1.3.1 Differenzierte Ergebnisse nach Hochschul-Merkmalen zu [15]

Bei der differenzierten Ergebnisbetrachtung zeigen sich keine größeren Unterschiede zwischen den **Hochschul-Typen** pro Personalgruppe; die Unterschiede sind statistisch nicht signifikant.⁹¹

Im Gegensatz dazu zeigen die Ergebnisse zu dieser Frage gefiltert nach **Hochschul-Trägern** deutlichere Unterschiede, wie die nachfolgende Abbildung aufzeigt.

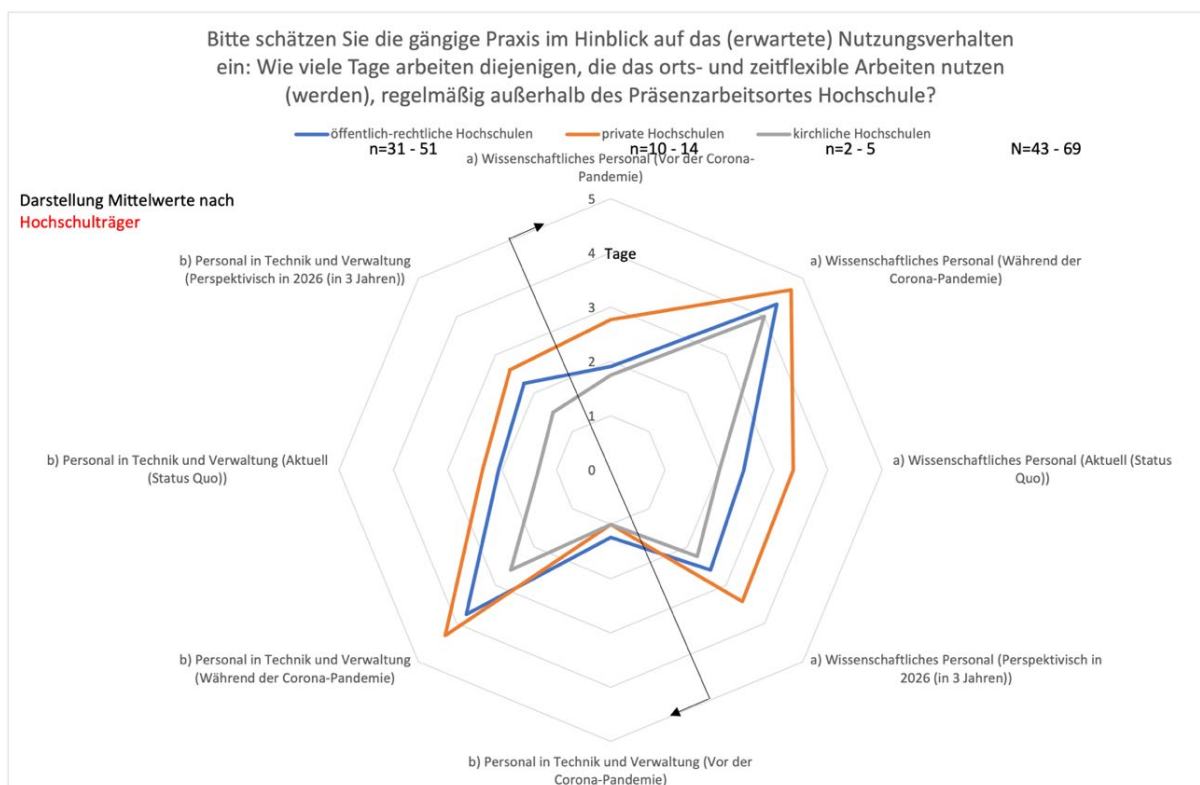


Abbildung 42 Arbeiten außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule: Gängige Praxis bei Mitarbeitenden - nach Hochschul-Träger [15] (2)

Es ist feststellbar, dass die Nutzung des orts- und zeitflexiblen Arbeitens durch das Personal in Technik und Verwaltung vor der Corona-Pandemie an den befragten Hochschulen weitestgehend auf einem Level lag mit durchschnittlich 1 bis 1,25 Tagen (die Mediane liegen jeweils bei einem Tag). Bei dem wissenschaftlichen Personal hingegen war die Spannbreite der Nutzung größer und lag zwischen durchschnittlich etwa 1,75 an den kirchlichen

⁹¹ An dieser Stelle wurde keine grafische Aufbereitung vorgenommen.

Hochschulen und 2,75 Tagen an den privaten Hochschulen (die Mediane liegen jedoch jeweils bei zwei Tagen). Über den soeben genannten Wert hinaus fällt auf, dass an den befragten privaten Hochschulen die Mitarbeitenden beider Personalgruppen fast durchgängig in einem größeren Umfang das orts- und zeitflexible Arbeiten als gängige Praxis nutzen im Vergleich zu öffentlich-rechtlichen und kirchlichen Hochschulen.⁹² Dies zeigt sich in den höchsten Mittelwerten bei den privaten Hochschulen für nahezu alle Phasen (Wissenschaftliches Personal aktuell und perspektivisch ca. 3,5 Tage, Personal in Technik und Verwaltung aktuell und perspektivisch ca. 2,5 Tage), während die kirchlichen Hochschulen die geringsten Nutzungswerte aufweisen (Wissenschaftliches Personal aktuell und perspektivisch etwa zwei Tage, Personal in Technik und Verwaltung aktuell und perspektivisch rund 1,5 Tage). Die Unterschiede sind überwiegend statistisch signifikant.⁹³ Es ist zudem auffällig, dass die Differenz der Mittelwerte zwischen privaten und öffentlich-rechtlichen Hochschulen beim wissenschaftlichen Personal mit etwa 0,75 Tagen größer ist als beim Personal in Technik und Verwaltung (dort besteht ein Unterschied von rund 0,25 Tagen). Diese Differenz wird perspektivisch ähnlich bleiben.

Die Ergebnisse aufgeschlüsselt nach **Hochschul-Größe** verdeutlichen (siehe nachfolgende Abbildung), dass die festgestellte Mehrnutzung durch das wissenschaftliche Personal hier kaum besteht.

⁹² Eine Ausnahme stellt der Zeitraum vor der Corona-Pandemie bezogen auf das Personal in Technik und Verwaltung dar. Hier ist die durchschnittliche Nutzung von einem Tag gleich dem der kirchlichen Hochschulen; der jeweilige Median liegt bei einem Tag.

⁹³ Keine signifikanten Unterschiede bestehen bei den Werten bezogen auf das wissenschaftliche Personal während der Corona-Pandemie sowie auf das Personal in Technik und Verwaltung vor der Corona-Pandemie.

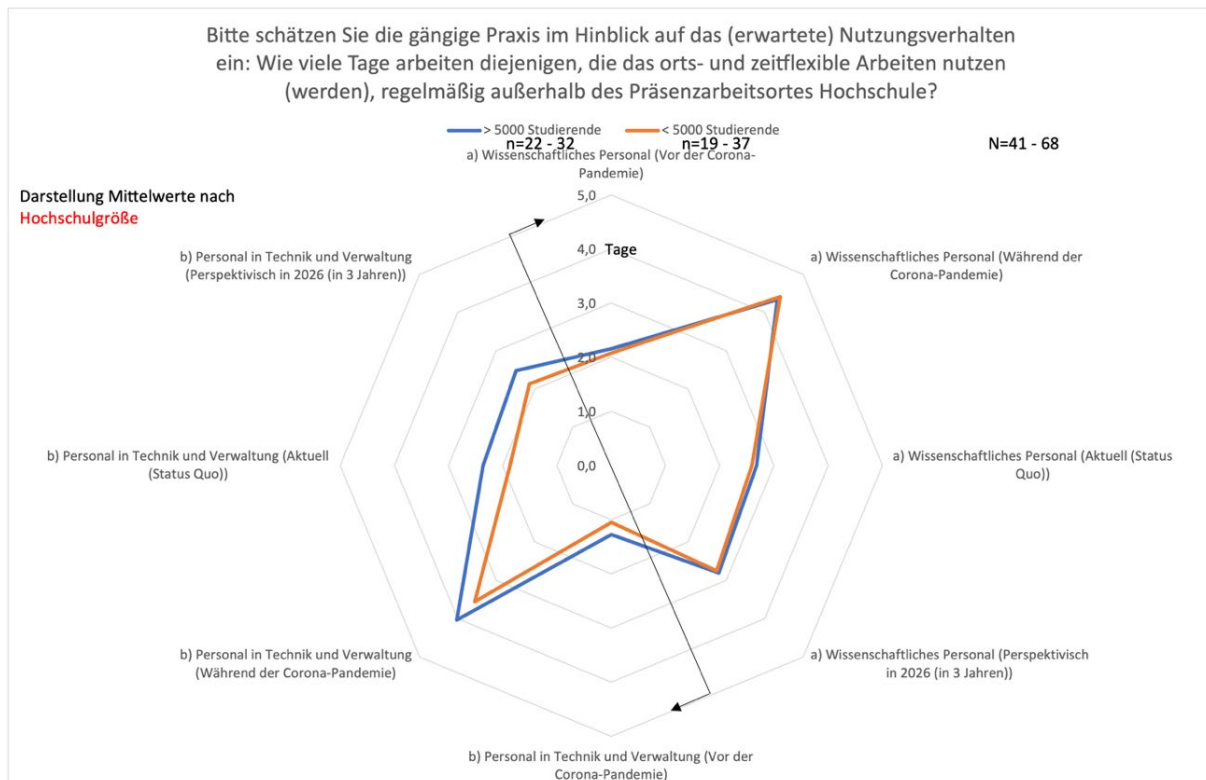


Abbildung 43 Arbeiten außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule: Gängige Praxis bei Mitarbeitenden - nach Hochschul-Größe [15] (3)

Eine unterschiedliche Nutzung je nach Größe der Hochschule zeigt sich jedoch beim Personal in Technik und Verwaltung seit der Corona-Pandemie. Seitdem nutzt das Personal in Technik und Verwaltung an großen Hochschulen das orts- und zeitflexible Arbeiten in größerem Umfang (durchschnittlich aktuell etwa 0,5 Tage, perspektivisch etwa 0,3 Tage mehr) als an kleinen Hochschulen. Bezogen auf den aktuellen Zeitraum ist dieser Unterschied statistisch signifikant.

8.5.1.4 Inanspruchnahme des Angebots durch die Mitarbeitenden [16]

Die nachfolgende Grafik gibt Aufschluss über die Inanspruchnahme angebotener orts- und zeitflexibler Arbeitsformen im Zeitverlauf nach Personalgruppen unterschieden.

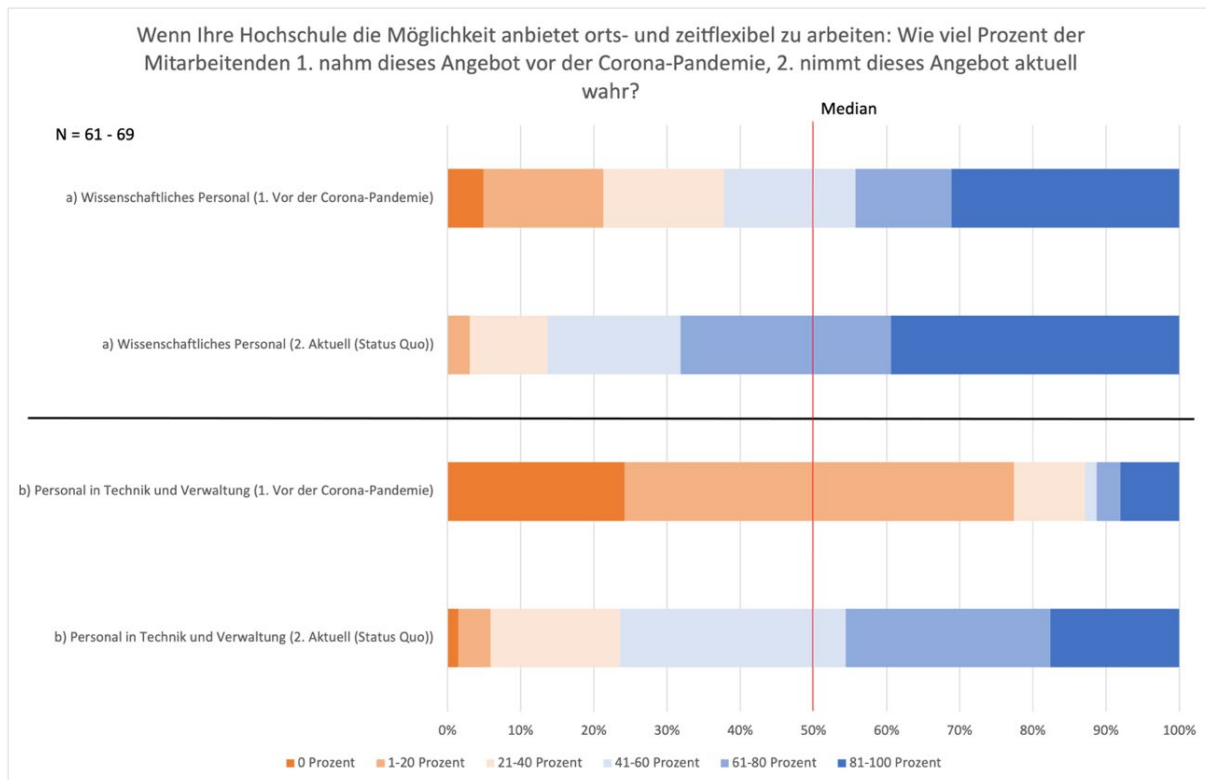


Abbildung 44 Anteil der Mitarbeitenden an Hochschulen, die das Angebot zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten in Anspruch nehmen [16] (1)

Tabelle 28 Anteil der Mitarbeitenden an Hochschulen, die das Angebot zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten in Anspruch nehmen [16] (Stat.)

| Frage Nr. | Nr. Skalen | N | Items/Aussagen | MW % | Median | Top Box Wert% umfasst die 3 Bereiche 0%, 1-20%, 21-40% | Bottom Box-Wert% |
|-----------|------------|-------|--|--------------|--------|--|------------------|
| 16 | G | 61-69 | a) Wissenschaftliches Personal/1. Vor der Corona-Pandemie | 52,79 | 41-60% | 38, davon 5% keiner | 44 |
| 16 | | | b) Personal in Technik und Verwaltung/1. Vor der Corona-Pandemie | 18,55 | 1-20% | 87, davon 24% keiner | 11 |
| 16 | | | a) Wissenschaftliches Personal/ 3. Aktuell (Status Quo) | 68,18 | 61-80% | 14, davon 0% keiner | 68 |
| 16 | | | b) Personal in Technik und Verwaltung/ 3. Aktuell (Status Quo) | 56,62 | 41-60% | 24, davon 1% keiner | 46 |

Bzgl. der Frage nach der Inanspruchnahme von Angeboten zur orts- und zeitflexiblen Arbeit zeigt sich, dass im Durchschnitt 68% des wissenschaftlichen Personals an den befragten Hochschulen dieses wahrnehmen, was einer Steigerung von 15%-Punkten gegenüber der Zeit vor der Pandemie entspricht (seinerzeit 53%). Das Personal in Technik und Verwaltung bewegt sich unter dem Inanspruchnahme-Niveau des wissenschaftlichen Personals bei aktuell durchschnittlich 57%. Gegenüber der Zeit vor der Pandemie (seinerzeit rund 19%) bedeutet dies eine Steigerung von ca. 38%-Punkten. Auch an dieser Stelle zeigt sich somit ein größerer Entwicklungsschritt bei dieser Personalgruppe, was zu einem verkleinerten Abstand zum wissenschaftlichen Personal führt.

8.5.1.4.1 Differenzierte Ergebnisse nach Hochschul-Merkmalen zu [16]

Die differenzierte Betrachtung der Ergebnisse zur Inanspruchnahme orts- und zeitflexibler Arbeitsformen durch die Mitarbeitenden nach **Hochschul-Typen** aufgeschlüsselt signalisiert zuvorderst, dass diese an den befragten Fachhochschulen/HAW im Vergleich zu Universitäten und Hochschulen anderen Typs aktuell bei beiden Personalgruppen etwas höher ausfällt (siehe nachfolgende Abbildung).

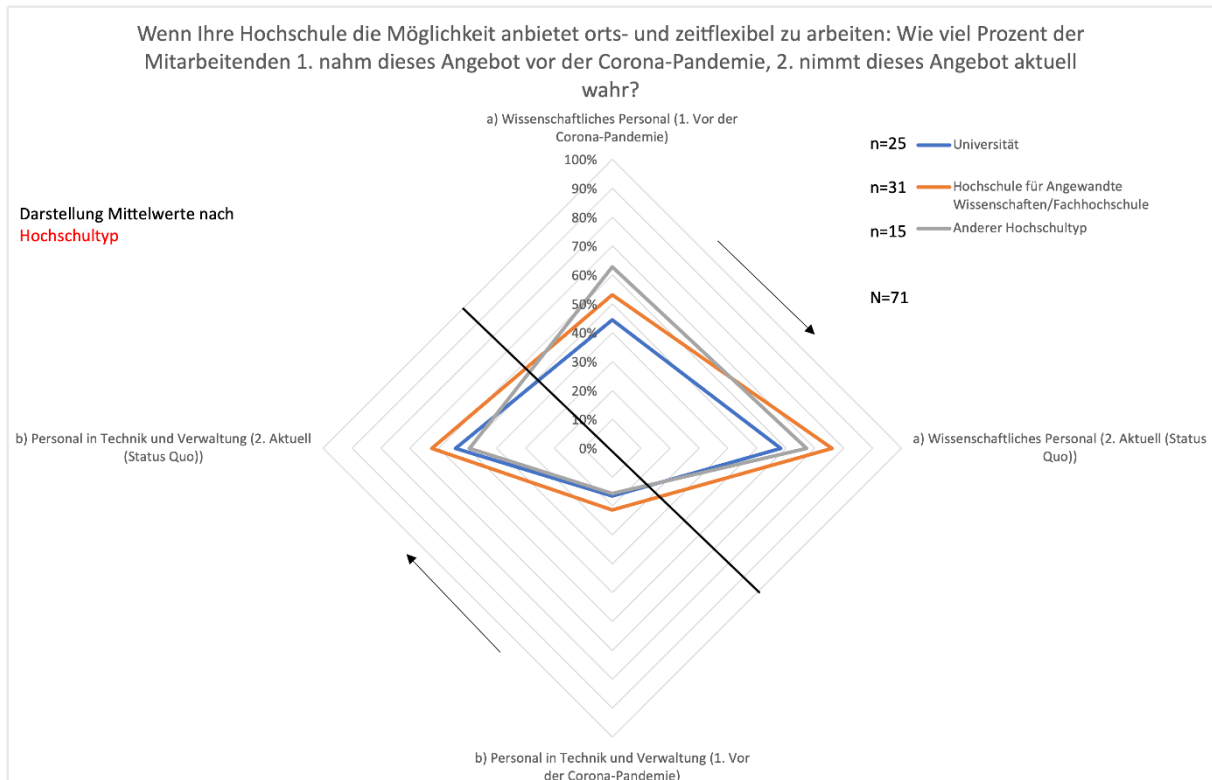


Abbildung 45 Anteil der Mitarbeitenden an Hochschulen, die das Angebot zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten in Anspruch nehmen - nach Hochschul-Typen [16] (2)

Daneben zeigt sich, dass die Spannweite der Unterschiede insgesamt zwischen den Hochschul-Typen beim wissenschaftlichen Personal größer ist als beim Personal in Technik und Verwaltung. Die Nutzung bei den Hochschulen anderen Typs ist im Verhältnis etwas zurückgefallen. Für jedes Item werden signifikante Unterschiede angezeigt.

Die Ergebnisse nach **Hochschul-Trägern** aufgeschlüsselt machen größere Unterschiede deutlich (siehe nachfolgende Abbildung).

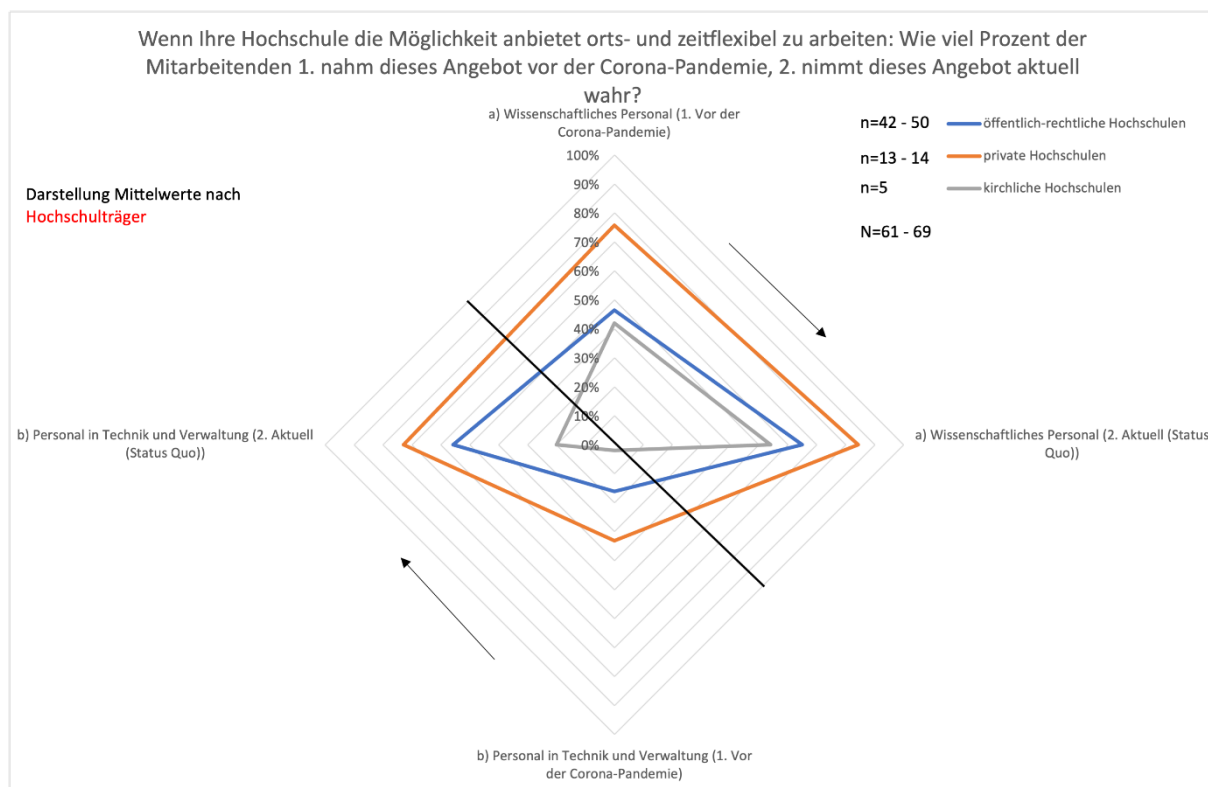


Abbildung 46 Anteil der Mitarbeitenden an Hochschulen, die das Angebot zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten in Anspruch nehmen - nach Hochschul-Träger [16] (3)

Die Inanspruchnahme an den privaten Hochschulen war bzw. ist, bezogen auf beide Personalgruppen zu allen abgefragten Zeitpunkten, deutlich stärker ausgeprägt als an den Hochschulen in anderen Trägerschaften. Der Durchschnitt lag bzw. liegt hier, bezogen auf das wissenschaftliche Personal bei 76% bzw. 84%, bezogen auf das Personal in Technik und Verwaltung bei 33% bzw. 73%, wobei der Median jeweils kleinere Auswirkungen durch verstärkte fokussierte Nennungen erkennbar macht – bezogen auf das wissenschaftliche Personal vor der Corona-Pandemie nach oben (Median 81-100%) und bezogen auf das Personal in Technik und Verwaltung vor der Corona-Pandemie nach unten (Median 1-20%). Danach folgen die öffentlich-rechtlichen Hochschulen. Die durchschnittlich jeweils geringste Inanspruchnahme erfolgte vor der Corona-Pandemie bzw. erfolgt aktuell an den kirchlichen Hochschulen, wobei dieser Umstand insbesondere bei dem Personal in Technik und Verwaltung jeweils stark ausgeprägt ist. Vor der Corona-Pandemie fand an vier von fünf Hochschulen keine Inanspruchnahme statt, bezogen auf den aktuellen Zeitraum nennt dieses noch eine kirchliche Hochschule. Für jedes Item werden signifikante Unterschiede angezeigt.

Die Analyse der Ergebnisse zur Inanspruchnahme nach **Größe der Hochschule** zeigt (siehe nachfolgende Abbildung), dass das wissenschaftliche Personal vor der Corona-Pandemie an kleineren Hochschulen etwas stärker die orts- und zeitflexiblen Angebote in Anspruch nahm als an den großen Hochschulen (durchschnittlich ca. 57% gegenüber 48%).

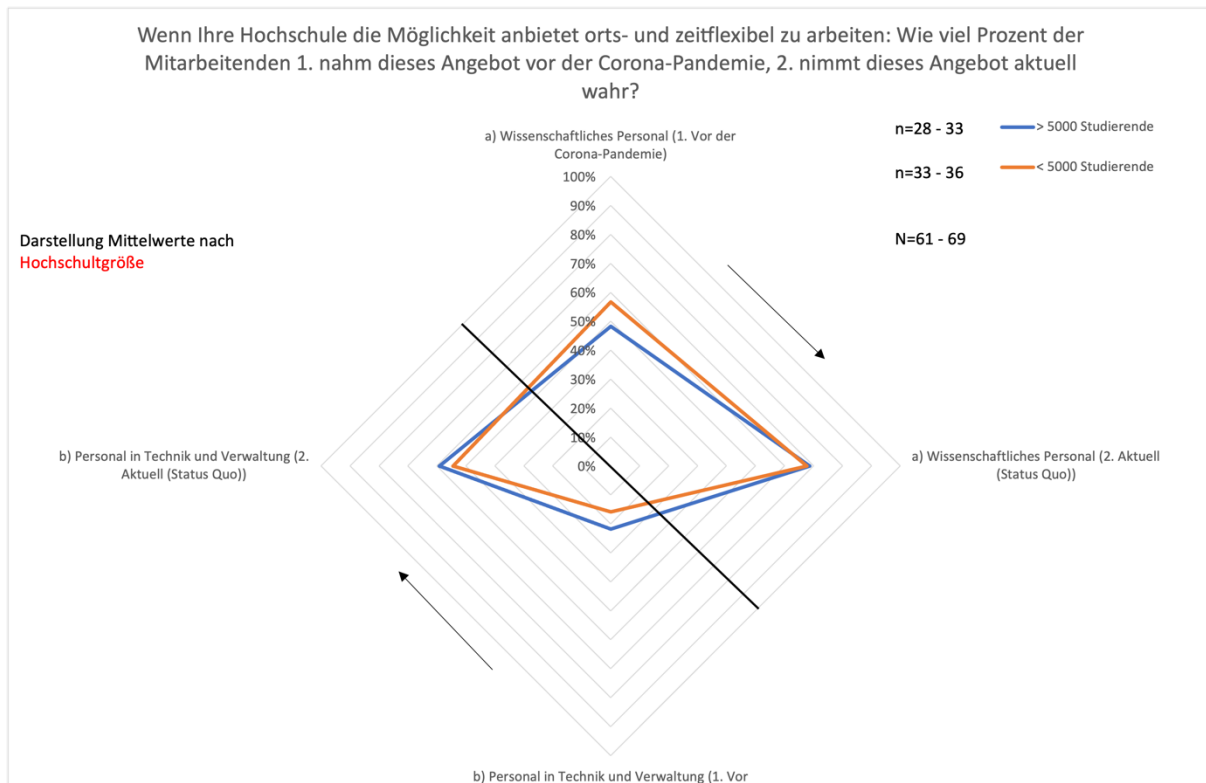


Abbildung 47 Anteil der Mitarbeitenden an Hochschulen, die das Angebot zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten in Anspruch nehmen - nach Hochschul-Größe [16] (4)

Im Gegensatz dazu nutzte das Personal in Technik und Verwaltung damals an großen Hochschulen die Angebote etwas stärker als an kleineren Hochschulen (im Mittel rund 22% gegenüber 16%). Es ist anzumerken, dass an großen Hochschulen aktuell die Inanspruchnahme orts- und zeitflexibler Angebote durch die Mitarbeitenden bei beiden Personalgruppen etwas ausgeprägter ist. Dabei nehmen Mitarbeitende in Technik und Verwaltung das Angebot an größeren Hochschulen geringfügig stärker wahr als an kleinen Hochschulen (im Mittel 59% gegenüber 54%, wobei der Median bei großen Hochschulen bei 61-80% liegt). Für jedes Item werden signifikante Unterschiede angezeigt.

8.5.1.5 Werte-Abgleich

Im Sinne eines Summenzuges verdeutlicht zunächst die **Gegenüberstellung von Maximal-Arbeitszeiträumen [14] und gängiger Praxis [16]** (siehe nachfolgende Abbildung), dass die vor der Corona-Pandemie im Vergleich zum wissenschaftlichen Personal niedrigere Ausschöpfungsquote bei dem Personal Technik und Verwaltung (65% gegenüber 75%) sich in einem stärkeren Maß vergrößert hat als bei dem wissenschaftlichen Personal, so dass aktuell hier nur noch geringe Unterschiede bestehen (77% gegenüber 75%).

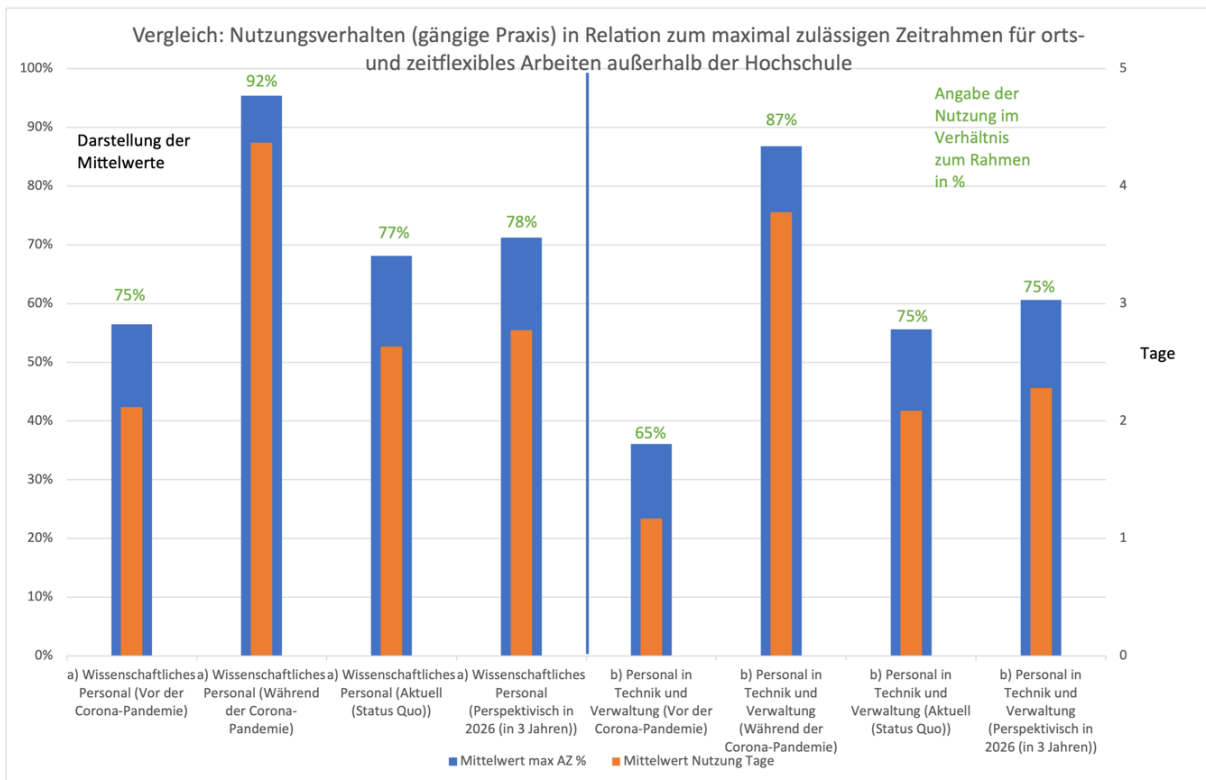


Abbildung 48 Vergleich von Maximal-Arbeitszeiträumen und gängiger Praxis [14] vs. [16]

Darüber hinaus verdeutlicht ein **Abgleich** der vergangenen, aktuellen und perspektivischen Mittelwerte **aller drei betrachteten Kriterien** (somit noch zusätzlich die Inanspruchnahme [15]), dass sich die Annäherung der Personalgruppen perspektivisch (noch leicht) fortsetzen wird.

Tabelle 29 Unterschiede zwischen den Personalgruppen bei Items für orts- und zeitflexibles Arbeiten (Abschnitt 3)

| Unterschiede zwischen den Personalgruppen bei Items für orts- und zeitflexibles Arbeiten (Abschnitt 3 Arbeitsformen) | | | |
|--|--------------------------|----------------------------|----------------------|
| Differenzen WiMi vs. Personal T+V | [14] Maximal-Arbeitszeit | [15] Gängige Praxis (Tage) | [16] Inanspruchnahme |
| vor der Corona-Pandemie | 24,41% | 0,95 d | 34,24% |
| aktuell (Status Quo) | 12,54% | 0,54 d | 11,56% |
| perspektivisch (in 2026) | 10,64% | 0,5 d | |

8.5.2 Bewilligungs- und Regelungspraxis [17] – [22]

8.5.2.1 Regelungen zur Bewilligungspraxis⁹⁴ [17]

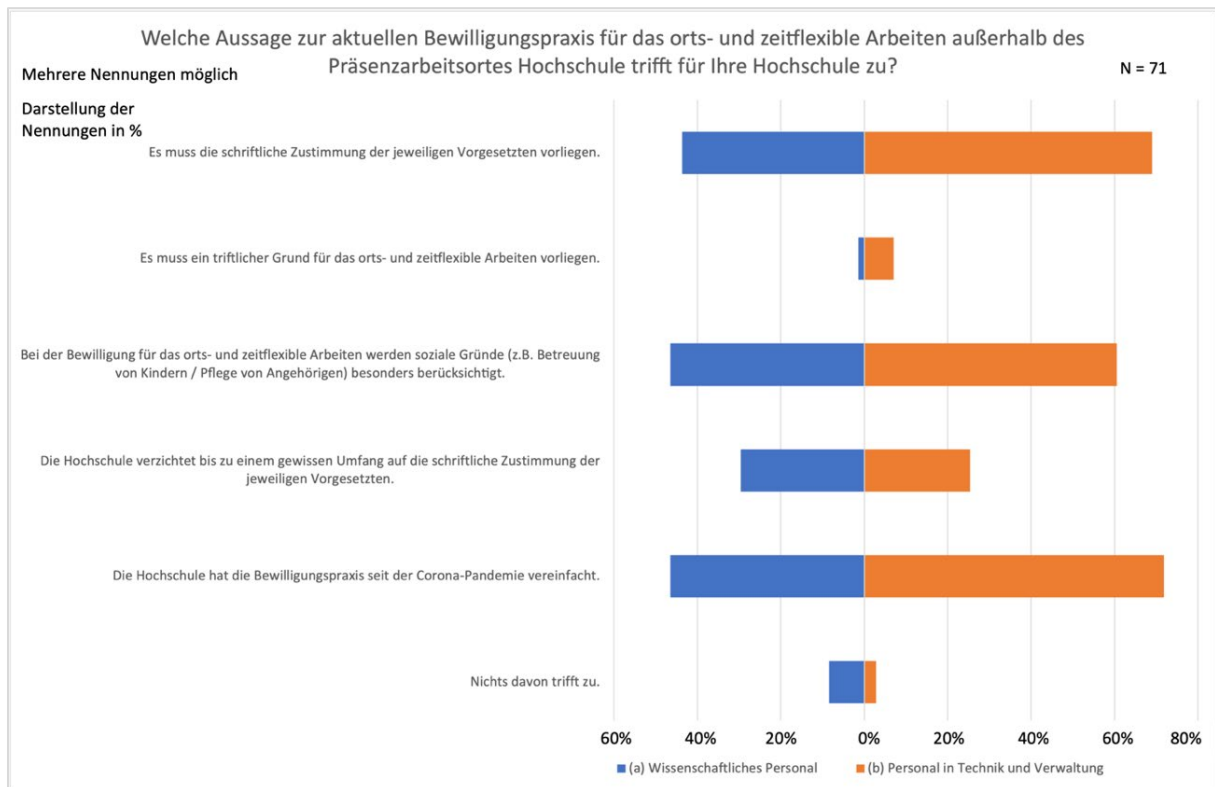


Abbildung 49 Aktuelle Bewilligungspraxis bzgl. orts- und zeitflexiblen Arbeitens an Hochschulen [17]

Zuvorderst zeigen die Ergebnisse zur Bewilligungspraxis, dass die befragten Hochschulen deren Vereinfachung in großem Umfang vermelden. Dieser fällt insbesondere mit Bezug auf die Personalgruppe in Technik und Verwaltung deutlich größer aus als beim wissenschaftlichen Personal (72% gegenüber 46%). In verstärktem Maße sind beim Personal in Technik und Verwaltung eine schriftliche Zustimmung der jeweiligen Vorgesetzten erforderlich (69%) und werden bei der Bewilligung für das orts- und zeitflexible Arbeiten soziale Gründe berücksichtigt. (61%). Bezogen auf beide Personalgruppen ist ein triftiger Grund für das orts- und zeitflexible Arbeiten nur in geringem Maße erforderlich. Insgesamt kann festgehalten werden, dass für das wissenschaftliche Personal insgesamt weniger Regelungen gelten als für das Personal in Technik und Verwaltung.

⁹⁴ Für eine schnellere Lesbarkeit sind die jeweiligen Ergebnisse zu den einzelnen Aspekten auf einer Ebene dargestellt.

8.5.2.2 Weitere Regelungen im Kontext orts- und zeitflexibler Arbeitsmodelle [18]

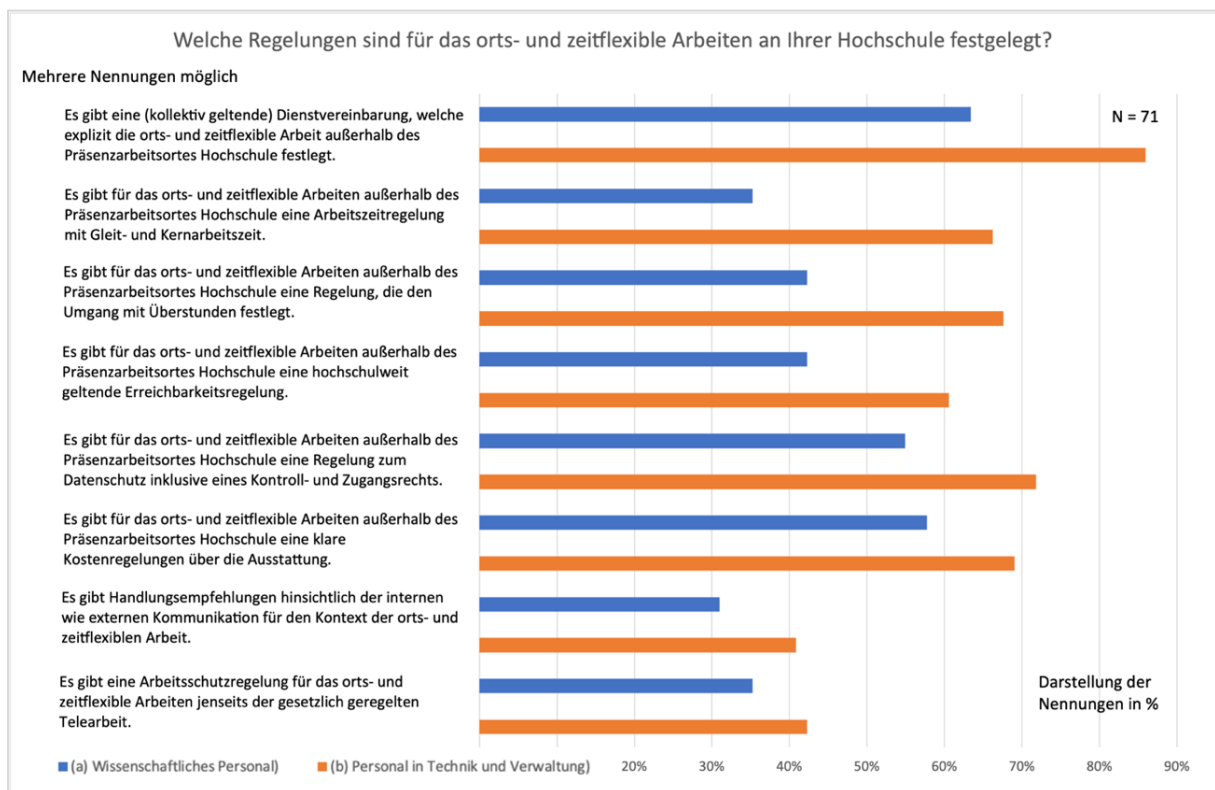


Abbildung 50 Festgelegte Regelungen für das orts- und zeitflexible Arbeiten an Hochschulen [18]

Die Umfrageergebnisse zu bestehenden Regelungen für das orts- und zeitflexible Arbeiten zeigen zunächst, dass kollektive Dienstvereinbarungen für beide Personalgruppen in großem Umfang vorhanden sind, wobei dies für das Personal in Technik und Verwaltung noch einmal mehr zutrifft (86% gegenüber 63%). Daneben nehmen auch Datenschutz- und Kostenregelungen für die Ausstattung für beide Personalgruppen ein stärkeres Gewicht ein (jeweils >50%). Zusammenfassend zeigt sich darüber hinaus, dass sich der Regelungsumfang für das Personal in Technik und Verwaltung auch hier insgesamt größer darstellt als für das wissenschaftliche Personal. Die Regelungen konzentrieren sich hierbei insbesondere auf zeitliche Aspekte wie Überstunden, Gleit- und Kernarbeitszeit sowie Erreichbarkeit (jeweils bezogen auf diese Personalgruppe >50%).

8.5.2.3 Orts- und zeitflexible Arbeitsformen konkret i. R. v. Dienstvereinbarungen (Telearbeit und bzw. oder mobile Arbeit) [19]

Die Ergebnisse zu der Frage nach verwendeten orts- und zeitflexiblen Arbeitsformen im Rahmen bestehender Dienstvereinbarungen zeigen deutlich: Die vorrangige ortsflexible Arbeitsform vor der Corona-Pandemie war bei beiden Personalgruppen Telearbeit (siehe nachfolgende Abbildung).

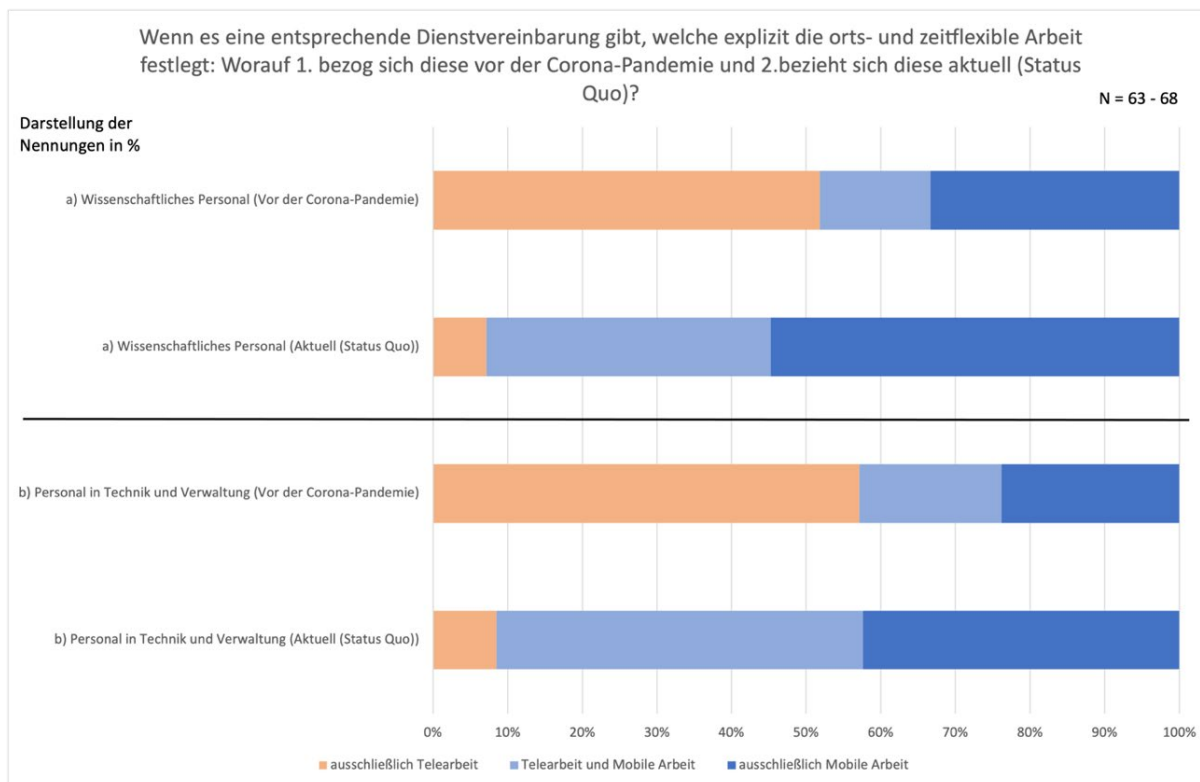


Abbildung 51 Verschiedene Arbeitsformen im Rahmen von Dienstvereinbarungen an Hochschulen ⁹⁵ [19]

Die Anzahl der Hochschulen, die diese Form ausschließlich genutzt bzw. angeboten hatten, ist zwischenzeitlich sehr deutlich gesunken (wissenschaftliches Personal von 52% auf aktuell 7%, Personal in Technik und Verwaltung von 57% auf aktuell 8%). Im Gegenzug stellt sich der Umfang an kombiniert eingesetzter Telearbeit und Mobiler Arbeit bzw. ausschließlich offeriertem mobilen Arbeiten aktuell bei beiden Personalgruppen deutlich größer dar – für wissenschaftliche Mitarbeitende liegt dieser bei 38% bzw. 55%, für das Personal in Technik und Verwaltung bei 49% bzw. 42%).

8.5.2.4 Angebot von orts- und zeitflexiblen Arbeitsformen (Maximale Arbeitszeit) i. R. von Dienstvereinbarungen [20]

Bereits die Ergebnisse zu der Frage nach dem erlaubten Maximal-Arbeitszeitrahmen für das orts- und zeitflexible Arbeiten außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule⁹⁶ haben Unterschiede zwischen den Personalgruppen aufgezeigt. Die nachfolgende Abbildung der Ergebnisse zur Frage nach der maximal erlaubten Zeit für orts- und zeitflexibles Arbeiten an dieser Stelle verdeutlicht nun, dass solche im Lichte bestehender kollektiver Dienstvereinbarungen ebenfalls bestehen.

⁹⁵ Hinweis: Die Nennungen der Antwortoption „Keine Dienstvereinbarung“ bleiben im Rahmen der Auswertung unberücksichtigt.

⁹⁶ Frage [14].

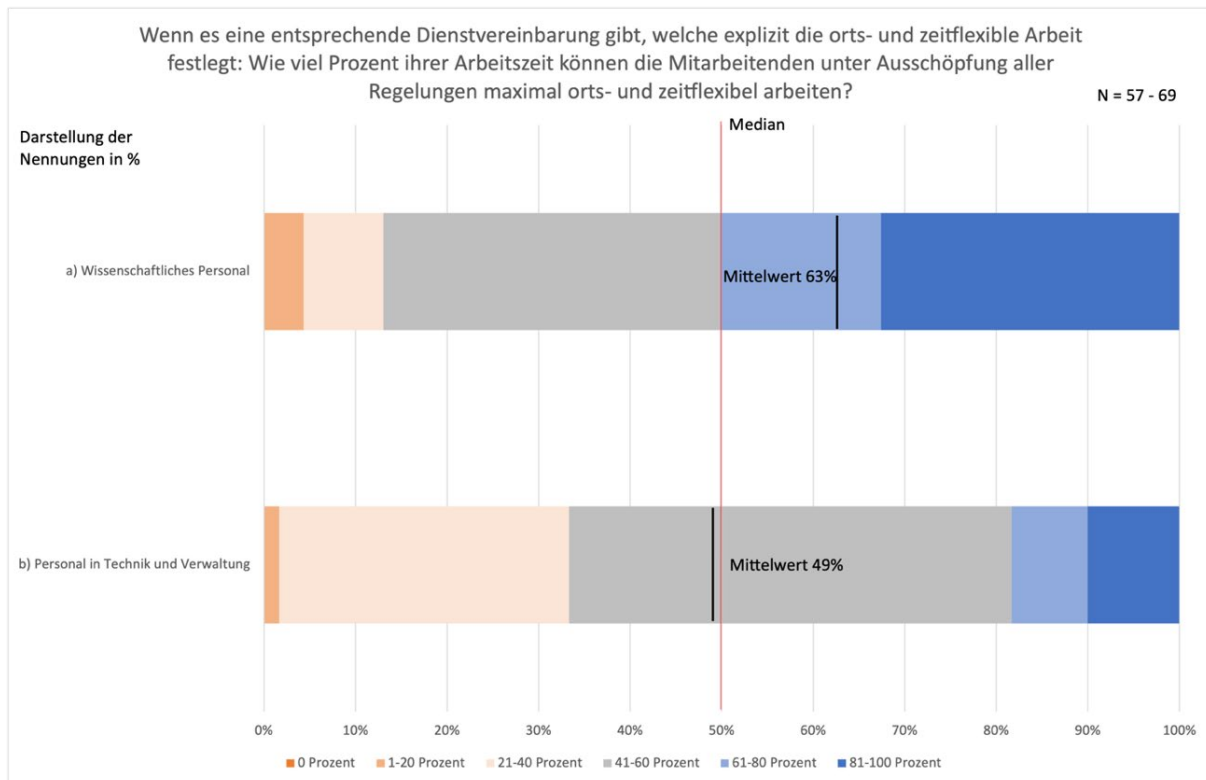


Abbildung 52 Maximal-Arbeitszeiträume für das Arbeiten außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule im Rahmen von Dienstvereinbarungen [20]

Tabelle 30 Maximal-Arbeitszeiträume für das Arbeiten außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule im Rahmen von Dienstvereinbarungen [20] (Stat.)

| Frage Nr. | Nr. Skalen | N | Items/Aussagen | MW % | Median | Top Box Wert% umfasst die 3 Bereiche 0%, 1-20%, 21-40% | Bottom Box-Wert% |
|-----------|------------|-------|---------------------------------------|--------------|--------|--|------------------|
| 20 | G | 57-69 | a) Wissenschaftliches Personal | 63,04 | 60% | 13%, davon 0% nicht | 50 |
| 20 | | | b) Personal in Technik und Verwaltung | 48,67 | 41-60% | 33%, davon 0% nicht | 18 |

Im Mittel liegt der maximale Rahmen für orts- und zeitflexibles Arbeiten im Rahmen von Dienstvereinbarungen bezogen auf das wissenschaftliche Personal bei 63%, während dieser bei der Personalgruppe in Technik und Verwaltung bei rund 49% liegt. Es ist dabei erkennbar, dass sich bei dem wissenschaftlichen Personal jeweils eine stärkere Ausprägung für die Bereiche 41-60% und 81-100% ergibt (37% und 33%), während sich die maximal erlaubte Arbeitszeit für das Personal in Technik und Verwaltung auf die Bereiche 21-40% und vor allem 41-60% konzentriert (32% und 48%).

8.5.2.5 Ausstattung [21]

Mit einer vertiefenden Fragestellung im Kontext der Regelungspraxis sollten Erkenntnisse darüber gesammelt werden, inwieweit verschiedene Ausstattungsgegenstände von den

Hochschulen jenseits der gesetzlichen Regelungen für Telearbeitsplätze gestellt oder finanziell bezuschusst werden⁹⁷.

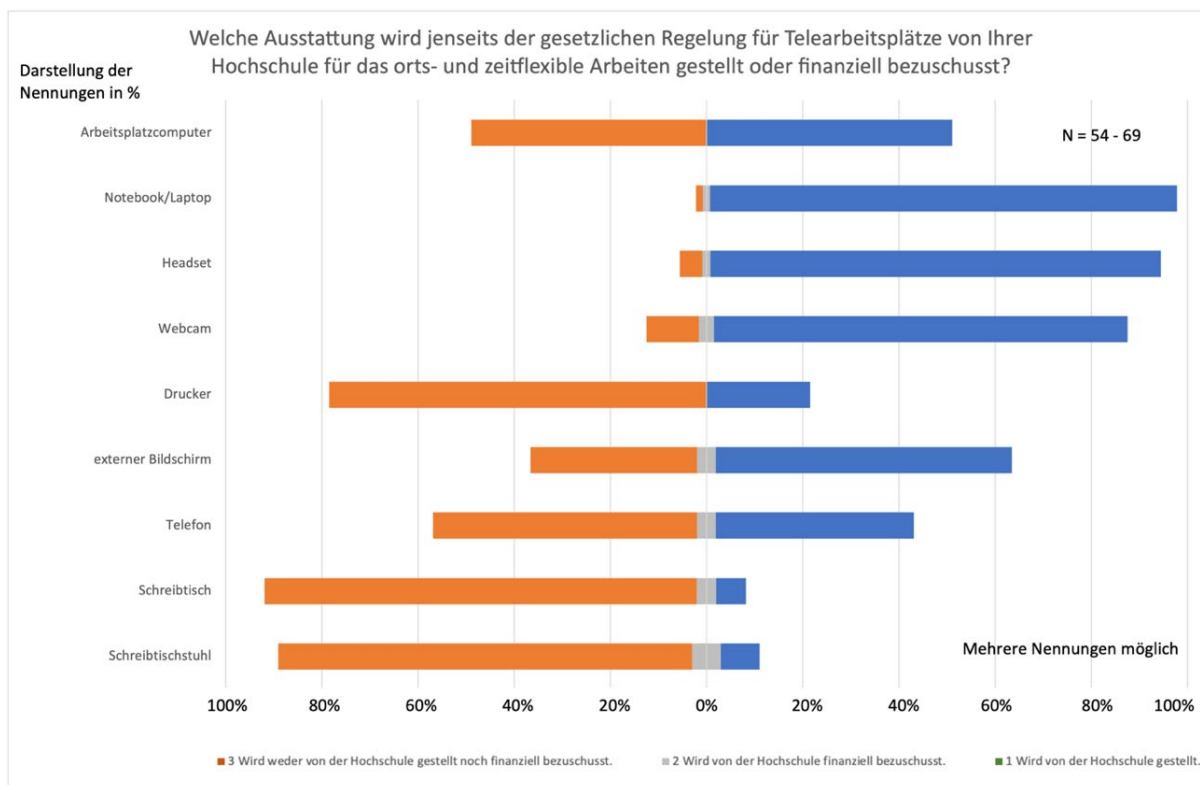


Abbildung 53 Stellung oder Bezuschussung von Ausstattung für orts- und zeitflexibles Arbeiten an Hochschulen [21] (1)

Die Umfrageergebnisse zur Ausstattung im Rahmen orts- und zeitflexibler Arbeitsformen über die gesetzlichen Regelungen der Telearbeit hinaus zeichnen ein differenziertes Bild, wobei zuvorderst deutlich wird, dass es zumeist entweder eine Bereitstellung gibt oder keine Unterstützung erfolgt (bezogen auf die abgefragten Variablen Bezuschussung, Bereitstellung). Die finanzielle Bezuschussung stellt dagegen kein gängiges Unterstützungsmodell bei der Ausstattung dar und findet nur in einem geringen Umfang statt. Zu den am meisten bereitgestellten Ausstattungsgegenständen zählen Notebooks/Laptops (97%), Headsets (94%), Webcams (86%) und externe Bildschirme (62%). Dagegen erfolgt insbesondere die Bereitstellung von Schreibtischen (6%) und Schreibtischstühlen (8%) nur in einem geringen Maß.

8.5.2.5.1 Differenzierte Ergebnisse nach Hochschul-Merkmalen zu [21]

Die differenzierte Betrachtung zur praktizierten Ausstattungsregelung konzentriert sich auf von der Hochschule bereitgestellte und nicht auf bezuschusste Ausstattungen, da diese Unterstützungsmöglichkeit von den befragten Hochschulen in den allermeisten Fällen zur Beantwortung der Frage gewählt wurde.

⁹⁷ Für eine schnellere Lesbarkeit sind die jeweiligen Ergebnisse zu den einzelnen Aspekten auf einer Ebene dargestellt.

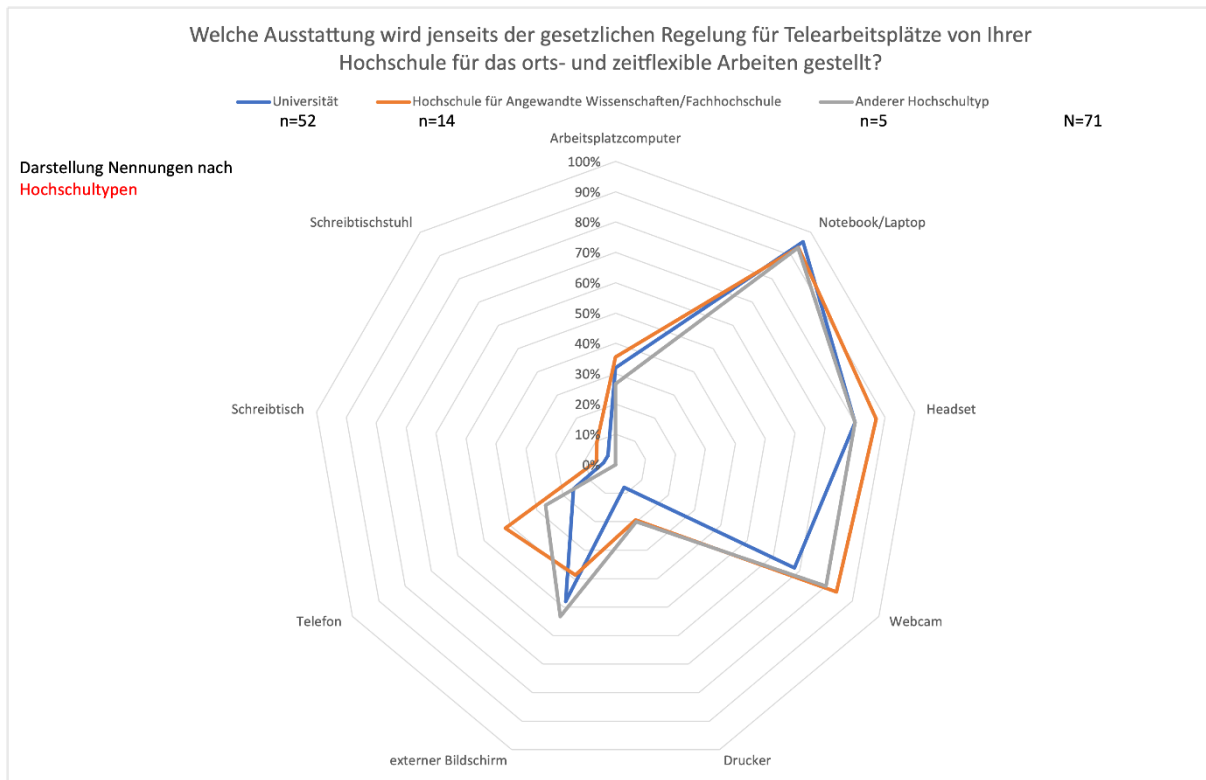


Abbildung 54 Stellung oder Bezuschussung von Ausstattung für orts- und zeitflexibles Arbeiten an Hochschulen - nach Hochschul-Typen [21] (2)

Die Ausstattung für das orts- und zeitflexible Arbeiten variiert je nach **Hochschul-Typen** etwas stärker lediglich in einigen Fällen. So stellen Fachhochschulen/HAW und Hochschulen anderen Typs mehr Webcams bereit als Universitäten. Zudem ist bei den Fachhochschulen/HAW im Vergleich zu Universitäten und Hochschulen anderen Typs eine größere Bereitstellung von Telefonen, Headsets sowie auf niedrigem Niveau von Schreibtischstühlen zu verzeichnen, während diese – insbesondere jedoch die Hochschulen anderen Typs – jeweils mehr externe Bildschirme zur Verfügung stellen.

Die Ergebnisbetrachtung nach **Hochschul-Trägern** vermittelt zudem, dass die grundsätzliche Verteilungsstruktur von privaten und öffentlich-rechtlichen Hochschulen relativ ähnlich ist, jedoch von den privaten Hochschulen in den meisten Fällen mehr gestellt wird (siehe nachfolgende Abbildung). Dies bezieht sich auf Arbeitsplatzcomputer, Headsets und Webcams sowie insbesondere auf die Bereitstellung von Telefonen. Im Vergleich dazu fokussieren die kirchlichen Hochschulen auf die Bereitstellung von Notebooks und Webcams für das orts- und zeitflexible Arbeiten.

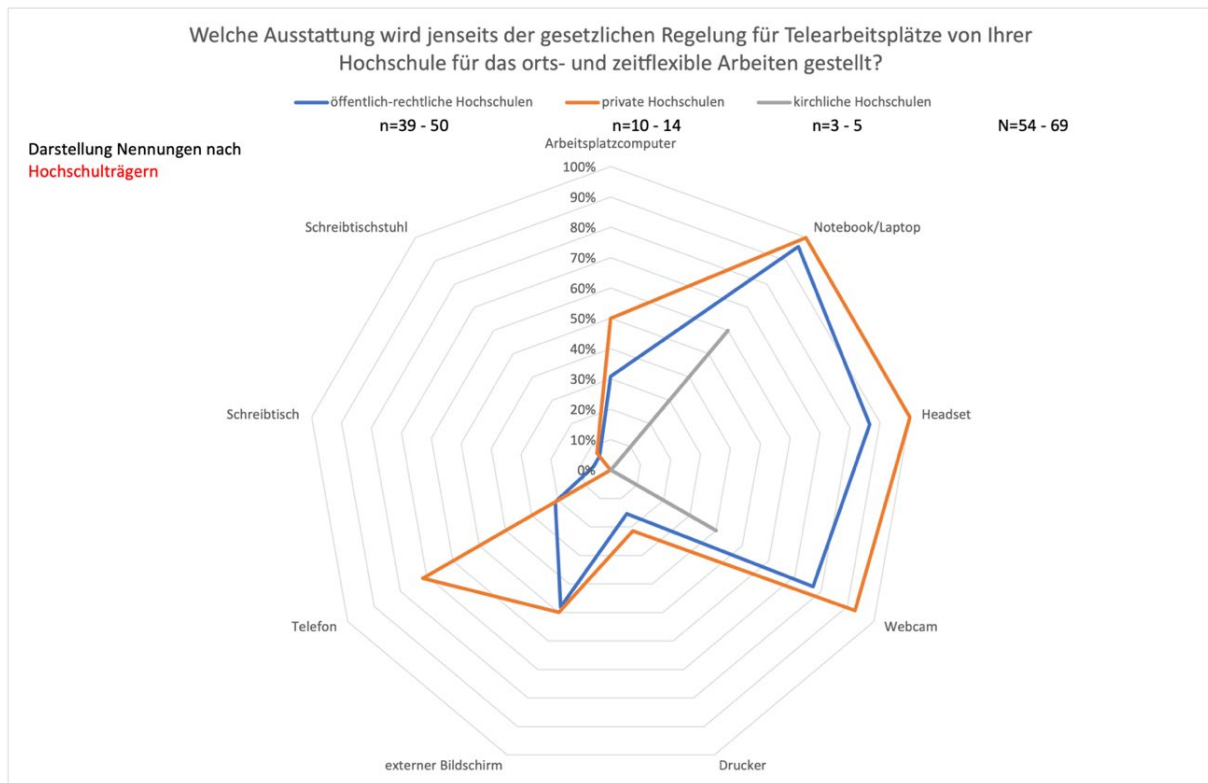


Abbildung 55 Stellung oder Bezuschussung von Ausstattung für orts- und zeitflexibles Arbeiten an Hochschulen - nach Hochschul-Träger [21] (3)

Nach **Hochschul-Größe** aufgeschlüsselt zeigt sich, dass in mehreren Fällen kaum Unterschiede bestehen.⁹⁸ Headsets und Telefone werden in stärkerem Maß von den kleinen Hochschulen bereitgestellt werden, Arbeitsplatzcomputer dagegen von den großen Hochschulen.

8.5.2.6 Zusatzfrage Abschnitt 3 – Bewilligungs- und Regelungspraxis der orts- und zeitflexiblen Arbeit – offene Antworten [22]

Zusätzlich zu den geschlossenen Fragestellungen hatten die Teilnehmenden am Ende des 3. Abschnittes die Möglichkeit, in einer offenen Abschlussfrage ergänzende Angaben zur Bewilligungs- und Regelungspraxis an ihrer Hochschule zu machen. Die auswertbaren Rückmeldungen sind in der nachfolgenden Tabelle komprimiert dargestellt:

Tabelle 31 Ergänzende Angaben zur Bewilligungs- und Regelungspraxis bzgl. orts- und zeitflexiblen Arbeitens an den Hochschulen [22]

| Erläuterung/Ergänzungen zur Bewilligungs- und Regelungspraxis orts- und zeitflexiblen Arbeit an den Hochschulen (N = 5) | | | |
|---|---|--|---|
| Bandbreite der Regelungen, Vielfalt der Dienstvereinbarungen | Fachkulturen und Freiheitsgrade im wissenschaftlichen Bereich | Mobiles Arbeiten im nichtwissenschaftlichen Bereich unter Berücksichtigung individueller Arbeitsplatzanforderungen | Individuelle Lösungen und Absprachen mit der Möglichkeit von bis zu 100% mobiler Arbeit in Einzelfällen |

⁹⁸ An dieser Stelle wurde keine grafische Aufbereitung vorgenommen.

Insgesamt reagieren Hochschulen verstärkt auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden hinsichtlich flexibler Arbeitsmodelle, jedoch bleibt die Bewilligungspraxis vielschichtig und von verschiedenen Faktoren beeinflusst.

8.6 Abschnitt 4: Hybrides Arbeiten

Der letzte Abschnitt der Umfrage umfasst Fragestellungen, die der näherführenden Informationsgewinnung zum zukunftssträchtigen Arbeitsmodell der hybriden Arbeit an Hochschulen dienen. Fokussierte Themen sind hier der Sachstand und die Perspektive hybrider Arbeitsplatzmodelle [23] und [27], treibende Gründe [24], mit der Umsetzung in Zusammenhang stehende Erfolgsfaktoren [25] und Herausforderungen [26] sowie treibende und Akteure bzw. Initiatoren für die Umsetzung hybrider Arbeitsplatzmodelle [28].⁹⁹

8.6.1 Zukunftsaussicht Hybrides Arbeiten [23]

Zur Frage nach der Weiterentwicklung bzgl. des orts- und zeitflexiblen Arbeitens geben die befragten Hochschulen ein klares Signal (siehe nachfolgende Abbildung).

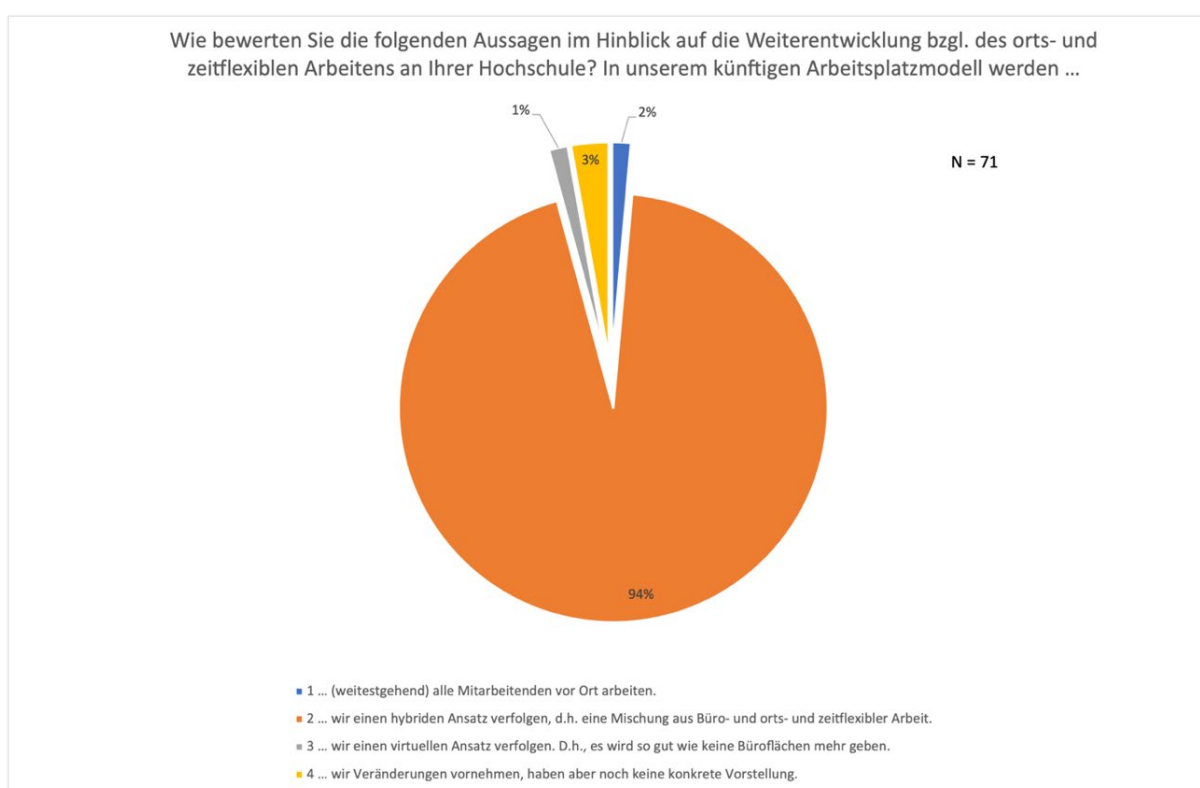


Abbildung 56 Hybrides Arbeiten - Zukunftskonzept im Kontext örtlicher und zeitlicher Flexibilisierung an Hochschulen [23]

Sie zeigen eine ausgesprochen starke Präferenz für einen hybriden Ansatz, der flexibles Arbeiten als Mischung aus Büro- und orts- und zeitflexibler Arbeit ermöglicht. 94% der befragten Hochschulen wählen diese Antwortmöglichkeit. Dahingegen finden die reine Präsenzarbeit und auch vollständig virtuelle Modelle mit jeweils 1% kaum Zuspruch für die zukünftige Ausrichtung.

⁹⁹ Darstellungsabfolge der Ergebnisse weicht vom Fragebogen ab.

8.6.2 Hybride Arbeitsplatzmodelle aktuell und perspektivisch [27]

Die aufgezeigte Entwicklung eines hybriden Arbeitsplatzmodells an den befragten Hochschulen deutet insgesamt auf eine generell verstärkte Neigung zur Flexibilität und zu diversen Arbeitsumgebungen hin (siehe nachfolgende Abbildung).

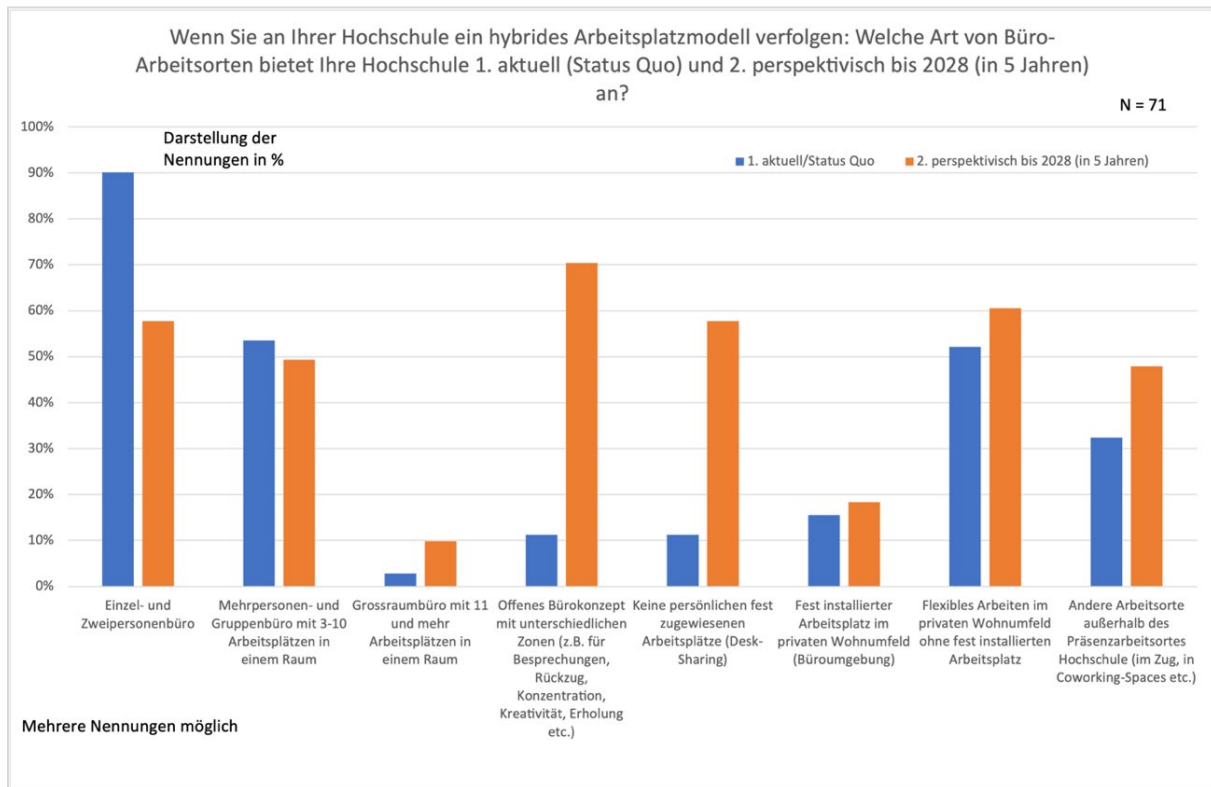


Abbildung 57 Verschiedene Arbeitsplatzmodelle im Kontext hybrider Arbeit an den Hochschulen [27] (1)

Dabei zeichnet sich bei den Modellen Desk-Sharing und vor allem Offene Bürokonzepte ein gewaltiger Entwicklungsschritt ab – in Zukunft werden diese als flexibilisierte Arbeitsformen am Präsenzarbeitsort die Hauptrolle an den befragten Hochschulen einnehmen (58% und 70%). Das Angebot an Einzel- und Zweipersonenbüros wird dagegen in der Zukunft als einzige Variante deutlich abnehmen (von 90% auf 58%). Mit Blick auf orts- und zeitunabhängige Arbeitsformen ist ersichtlich, dass das schon jetzt relativ stark praktizierte flexible Arbeiten im privaten Wohnumfeld ohne fest installierten Arbeitsplatz perspektivisch noch zulegen wird (von 52% auf 61%). Daneben zeigt sich eine interessante Weiterentwicklung von anderen Arbeitsorten (Coworking-Spaces) als zukünftig bedeutsamer werdendes weiteres Arbeitsplatzmodell außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule (von 32% auf 48%).

8.6.2.1 Differenzierte Ergebnisse nach Hochschul-Merkmalen zu [27]

Eine differenzierte Ergebnisbetrachtung zukünftiger hybrider Arbeitsplatzmodelle erfolgt nachfolgend in der Reihenfolge nach Typ, Träger, Größe und Sitz der Hochschule (Bundesländer eingeteilt nach neuen und alten einschließlich Berlin), jeweils bezogen auf den aktuellen Stand sowie auf die perspektivische Weiterentwicklung.

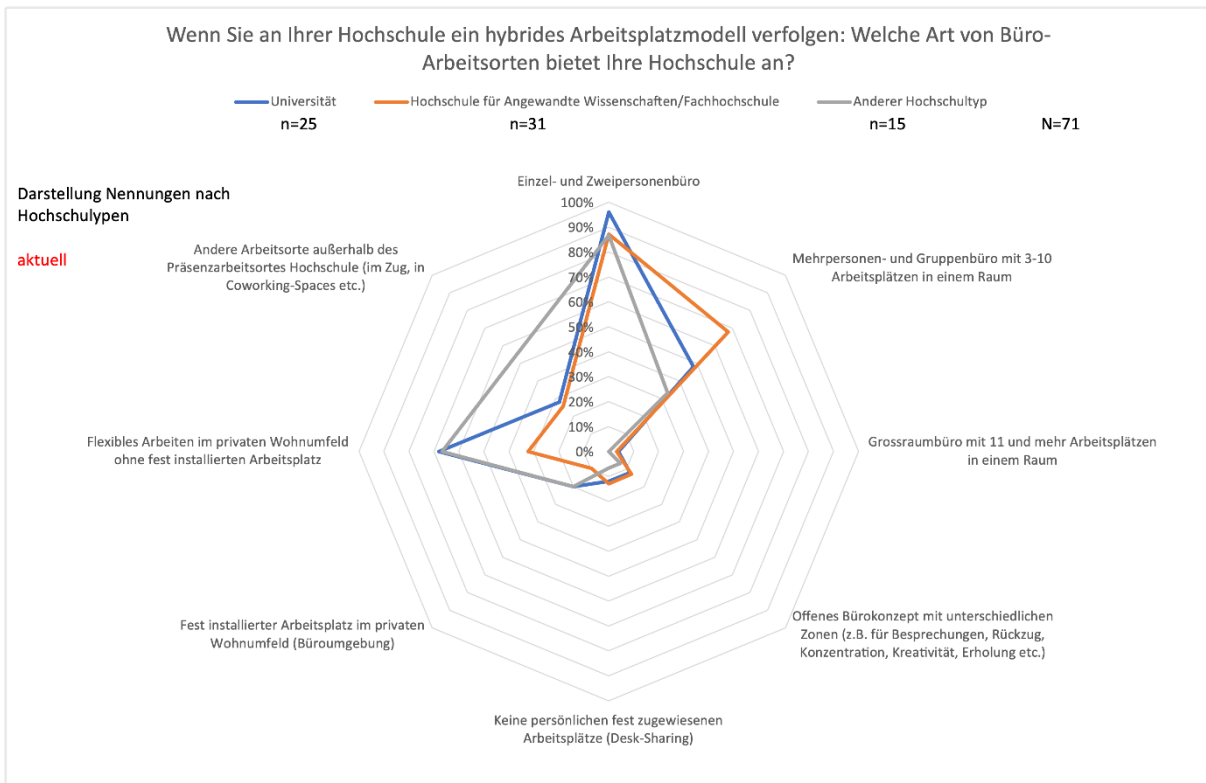


Abbildung 58 Verschiedene Arbeitsplatzmodelle im Kontext hybrider Arbeit an den Hochschulen - nach Hochschultypen (aktuell/Status Quo) [27] (2)

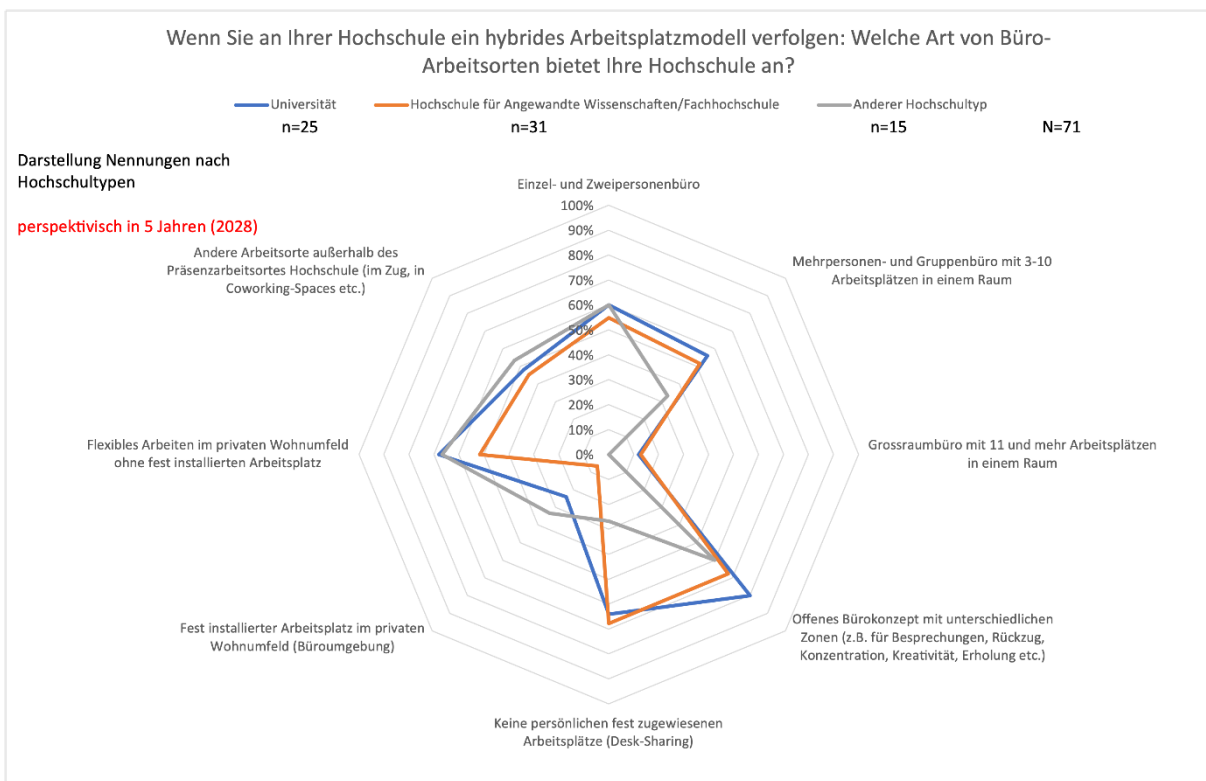


Abbildung 59 Verschiedene Arbeitsplatzmodelle im Kontext hybrider Arbeit an den Hochschulen - nach Hochschultypen (perspektivisch/in 2028) [27] (3)

Zuvorderst zeigen die Ergebnisse: Aktuell dominiert das Einzel- und Zweipersonenbüro mit einem Anteil von 87% bis 96% als vorherrschendes Arbeitsplatzmodell unabhängig vom Hochschul-Typ. Dieses Angebot wird in den kommenden fünf Jahren übergreifend auf ca.

60% reduziert. Bei der Betrachtung des aktuellen und perspektivisch forcierten Angebots zeigen sich weitere Unterschiede.

Universitäten: Mehrpersonen- und Gruppenbüros mit 3-10 Arbeitsplätzen sind bei den befragten Universitäten neben den Einzel- und Zweipersonenbüros ebenfalls vorhanden, jedoch auf niedrigerem Niveau (48%). Dieses Arbeitsplatzmodell wird auch in Zukunft bei diesen erhalten bleiben und (nur) auf 56% ausgebaut. Großraumbüros mit 11 und mehr Arbeitsplätzen sind aktuell kaum präsent (4%), werden aber in geringem Maße insgesamt, jedoch im Vergleich zum Status Quo deutlich zunehmen (ca. 12%). Offene Bürokonzepte und Desk-Sharing-Modelle werden an den Universitäten stark ausgebaut (von jeweils 12% auf 80% und 64%). Fest installierte Arbeitsplätze im privaten Wohnumfeld bleiben in einem etwa gleich großen Umfang auch zukünftig erhalten (nur ein leichter Ausbau von 20% auf 24%). Zudem bleibt das flexible Arbeiten im privaten Wohnumfeld auf hohem Niveau stabil (68%). Das Arbeiten an anderen Arbeitsorten außerhalb der Hochschule, wie Coworking-Spaces, spielt schon heute an den befragten Universitäten eine Rolle, das Angebot wird perspektivisch jedoch deutlich zunehmen (von 28% auf zukünftig 48%).

Fachhochschulen/HAW: Bezogen auf die befragten Fachhochschulen/HAW zeigt sich, dass bei diesen Mehrpersonen- und Gruppenbüros mit 3-10 Arbeitsplätzen aktuell stärker vertreten sind als an den Universitäten (68%). Allerdings wird dieses Angebot in den kommenden Jahren reduziert (auf 52%) und dann in etwa auf demselben Niveau mit den Universitäten liegen. Großraumbüros sind auch bei den Fachhochschulen/HAW aktuell nahezu nicht vorhanden, aber wie diese wird das Arbeitsplatzmodellangebot perspektivisch leicht zunehmen (von 3% auf 13%). Offene Bürokonzepte und Desk-Sharing-Modelle werden von diesen weiter ausgebaut (jeweils von 13% auf 68%) womit sichtbar wird, dass im Vergleich die befragten Universitäten das offene Bürokonzept noch weitertreiben werden als die Fachhochschulen/HAW. Fest installierte Arbeitsplätze im privaten Wohnumfeld spielen im Vergleich zu den anderen Hochschul-Typen schon heute bei den Fachhochschulen/HAW eine etwas geringere Rolle (10% gegenüber jeweils 20%). Während die befragten Universitäten und Hochschulen anderen Typs dieses Arbeitsplatzmodell perspektivisch (leicht) ausbauen werden, planen die Fachhochschulen/HAW eine leichte Reduzierung (auf 6%). Flexibles Arbeiten im privaten Wohnumfeld wird dagegen zukünftig deutlich ausgebaut und sich dem Angebot der Universitäten annähern (von 32% auf 52%). Daneben zeigt sich ein den Universitäten ähnliches Vorgehen bzgl. des Arbeitens an anderen Arbeitsorten außerhalb der Hochschule wie Coworking-Spaces. Dieses Modell wird in den nächsten Jahren auch an den befragten Fachhochschulen/HAW deutlich zunehmen (von 26% auf 45%).

Hochschulen anderen Typs: Mehrpersonen- und Gruppenbüros mit 3-10 Arbeitsplätzen werden von den befragten Hochschulen anderen Typs im Vergleich zu den Universitäten und

Fachhochschulen/HAW aktuell und perspektivisch in geringerem Maß angeboten (jeweils 33%). Großraumbüros spielen bei diesem Hochschul-Typ aktuell und perspektivisch keine Rolle. Offene Bürokonzepte und Desk-Sharing-Modelle werden dagegen auch hier deutlich ausgebaut, wobei das Angebot von offenen Bürokonzepten weiterhin in etwa auf dem gleichen Niveau wie das der Fachhochschulen/HAW liegen (von 7% auf 60%), Desk-Sharing jedoch nicht in dem gleichen Maß wie von den Hochschulen anderen Typs verfolgt ausgebaut (von 7% auf 27%) wird. Das Angebot an fest installierten Arbeitsplätzen im privaten Wohnumfeld wird zudem leicht ausgebaut (von 20% auf 33%). Flexibles Arbeiten im privaten Wohnumfeld wird auf hohem Niveau nahezu gehalten (aktuell 67%, perspektivisch 68%). Damit werden die befragten Hochschulen anderen Typs sich bzgl. dieses Arbeitsplatzmodells wie die Universitäten verhalten. Das Arbeiten an anderen Arbeitsorten außerhalb der Hochschule, wie Coworking-Spaces, wird schon heute von diesem Hochschul-Typ stark verfolgt. An dem Angebotsumfang wird auf zukünftig festgehalten (jeweils 53%).

Die Ergebnisbetrachtung nach **Hochschul-Trägern** verdeutlicht, dass aktuell (siehe nachfolgende Abbildung) die befragten öffentlich-rechtlichen Hochschulen insbesondere stark auf Einzel- und Zweipersonenbüros (98%) sowie auf flexibles Arbeiten im privaten Wohnumfeld ohne fest installierten Arbeitsplatz (54%) setzen.

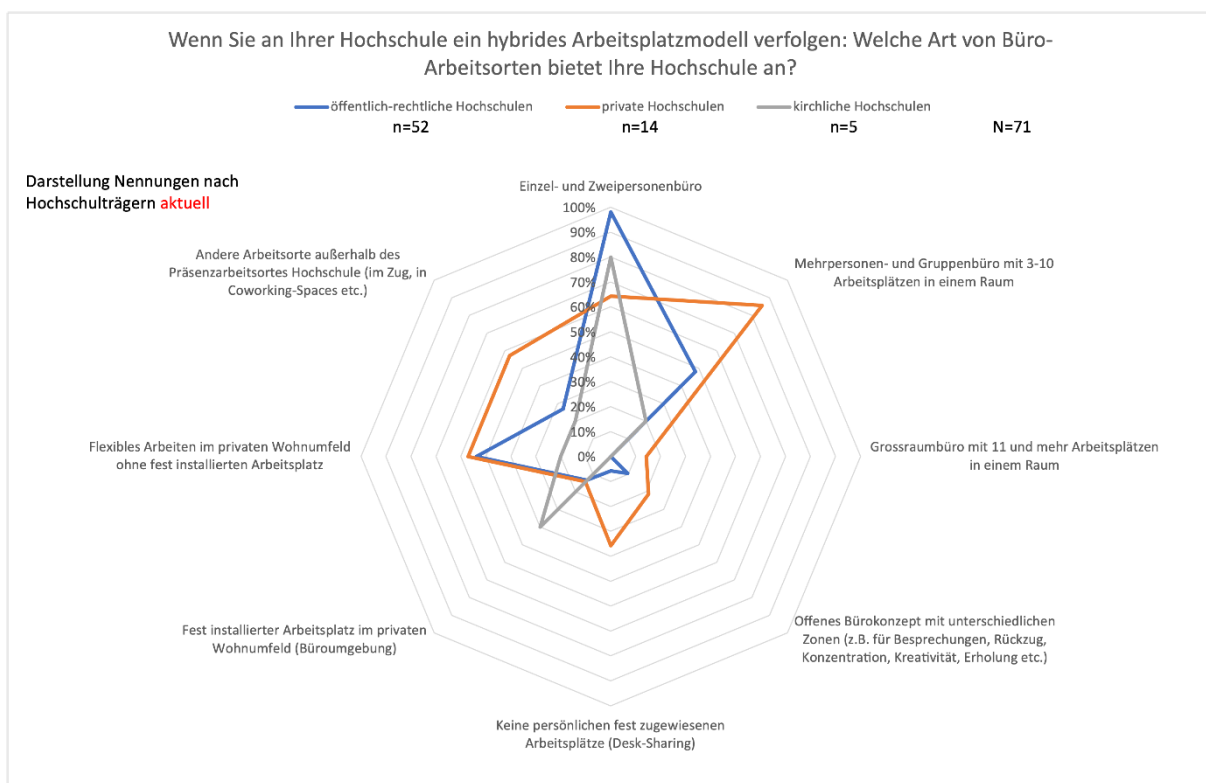


Abbildung 60 Verschiedene Arbeitsplatzmodelle im Kontext hybrider Arbeit an den Hochschulen - nach Hochschul-Träger (aktuell/Status Quo) [27] (4)

Die befragten kirchlichen Hochschulen bieten aktuell ebenfalls in starkem Maße Einzel- und Zweipersonenbüros an (80%). Die privaten Hochschulen dagegen setzen derzeit vor allem auf

Mehrpersonen- und Gruppenbüros (86%) sowie flexible Arbeitsmöglichkeiten im privaten Wohnumfeld (57%), daneben in etwa gleichem Ausmaß auf das flexible Arbeiten an anderen Arbeitsorten (57%) sowie das Ein- und Zweipersonenbüro (64%). Erwähnenswert ist bei den privaten Hochschulen der bereits bestehende Anteil an Desk-Sharing Arbeitsplätzen (36%), der bei den Hochschulen in anderen Trägerschaften nur gering bis gar nicht besteht.

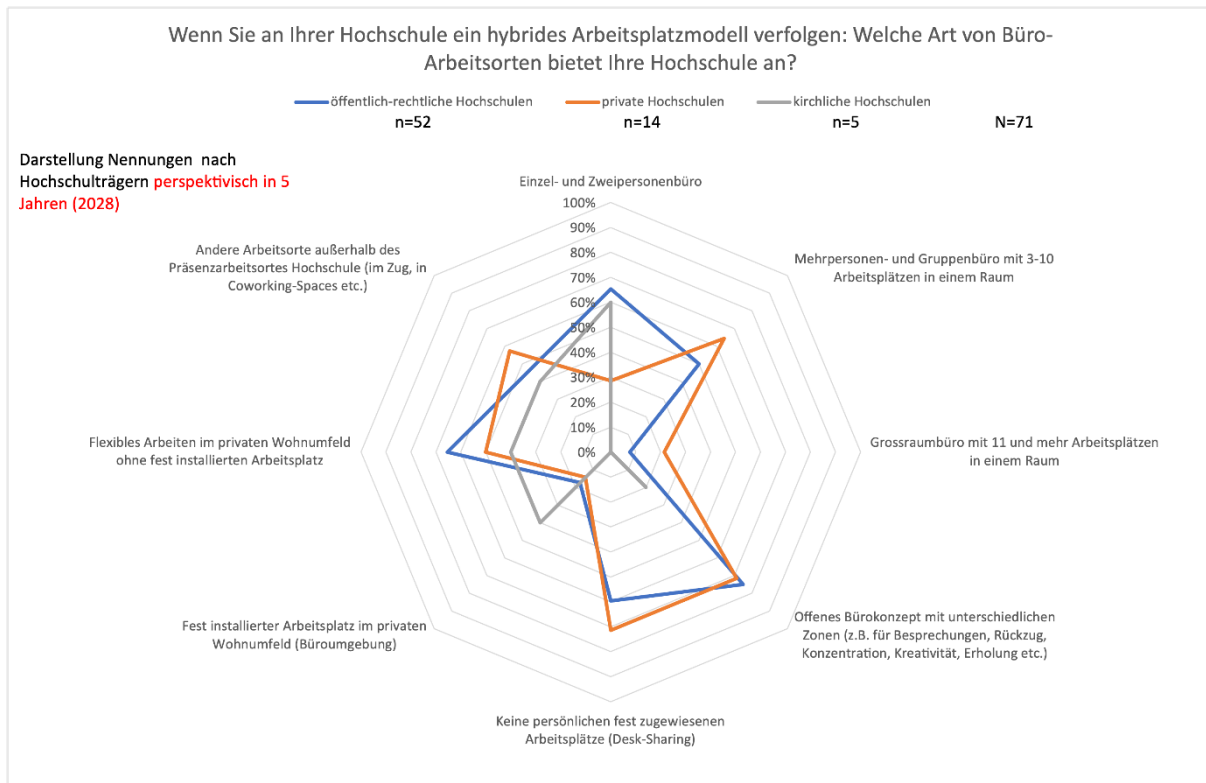


Abbildung 61 Verschiedene Arbeitsplatzmodelle im Kontext hybrider Arbeit an den Hochschulen - nach Hochschul-Träger (perspektivisch/in 2028) [27] (5)

Perspektivisch werden die befragten öffentlich-rechtlichen Hochschulen eine größere Bandbreite an Arbeitsplatzmodellen anbieten. Über die zukünftig in reduziertem Maß angebotenen Einzel- und Zweipersonenbüros (65%) hinaus fokussieren diese vor allem auf folgende Arbeitsplatzmodelle: Offene Bürokonzepte (75%), gefolgt von Ein- und Zweipersonenbüros, flexibles Arbeiten im privaten Umfeld ohne fest installierten Arbeitsplatz (65%) und Desk-Sharing (60%). Mit etwas Abstand folgen Mehrpersonen- und Gruppenbüros mit 3-10 Arbeitsplätzen sowie andere Arbeitsorte außerhalb (Coworking-Spaces) (50% und 46%).

Die befragten privaten Hochschulen werden zukünftig ebenfalls vor allem offene Bürokonzepte und Desk-Sharing-Arbeitsplätze anbieten (beide 71%). Darüber hinaus stellen sich diese ebenfalls (noch) breiter auf (Mehrpersonen- und Gruppenbüros mit 3-10 Arbeitsplätzen, Andere Arbeitsorte und flexible Arbeitsmöglichkeiten im privaten Wohnumfeld jeweils 50% oder mehr). Deutlich weniger stark angeboten werden von diesen zukünftig Ein- und Zweipersonenbüros; hier beträgt der Anteil dann lediglich noch 29%.

Die befragten kirchlichen Hochschulen konzentrieren sich perspektivisch auf vier Arbeitsplatzmodelle. Einzel- und Zweipersonenbüros werden moderat reduziert (auf 60%). Darüber hinaus werden mit einem Umfang von jeweils 40% fest installierte Arbeitsplätze im privaten Wohnumfeld (Büroumgebung) sowie flexibles Arbeiten im privaten Wohnumfeld ohne fest installierten Arbeitsplatz und andere Arbeitsorte außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule, wie Coworking-Spaces, angeboten.

Bei der Ergebnisbetrachtung nach **Größe der Hochschulen** bezogen auf den aktuellen Zeitraum (siehe nachfolgende Abbildung) sind eher geringere Abweichungen feststellbar.

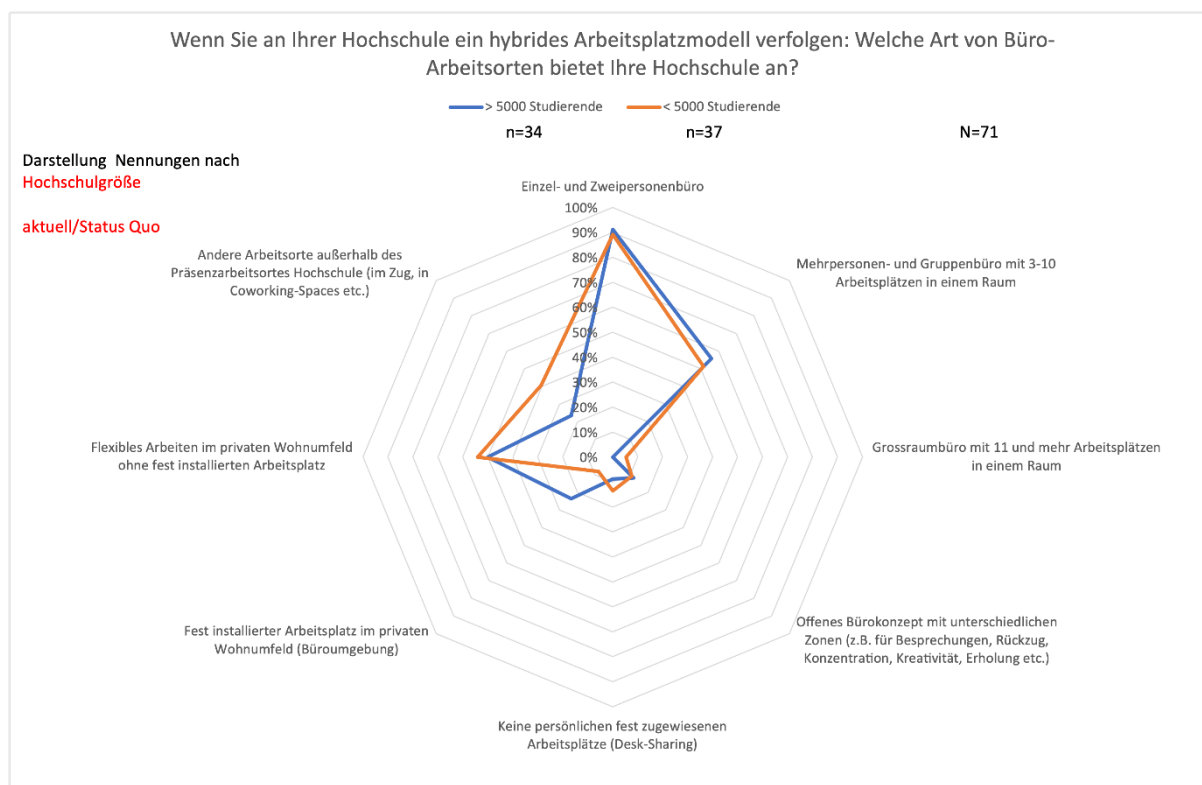


Abbildung 62 Verschiedene Arbeitsplatzmodelle im Kontext hybrider Arbeit an den Hochschulen - nach Hochschulgröße (aktuell/Status Quo) [27] (6)

Größere Unterschiede bestehen bei dem Arbeitsplatzmodell „Anderer Arbeitsort außerhalb des Präsenzarbeitsortes“ (hier bieten kleine Hochschulen mit 41% gegenüber 24% deutlich mehr an) und bei fest installierten Arbeitsplätzen im privaten Umfeld (hier bieten große Hochschulen mit 24% gegenüber 8% mehr an).

Perspektivisch (siehe nachfolgende Abbildung) werden die befragten großen Hochschulen im Gegensatz zu den kleineren Hochschulen im verstärkten Maß insbesondere auf offene Bürokonzepte (82% gegenüber 59%), Desk-Sharing (62% gegenüber 54%) und fest installierte Arbeitsplätze im privaten Wohnumfeld (26% gegenüber 11%) setzen.

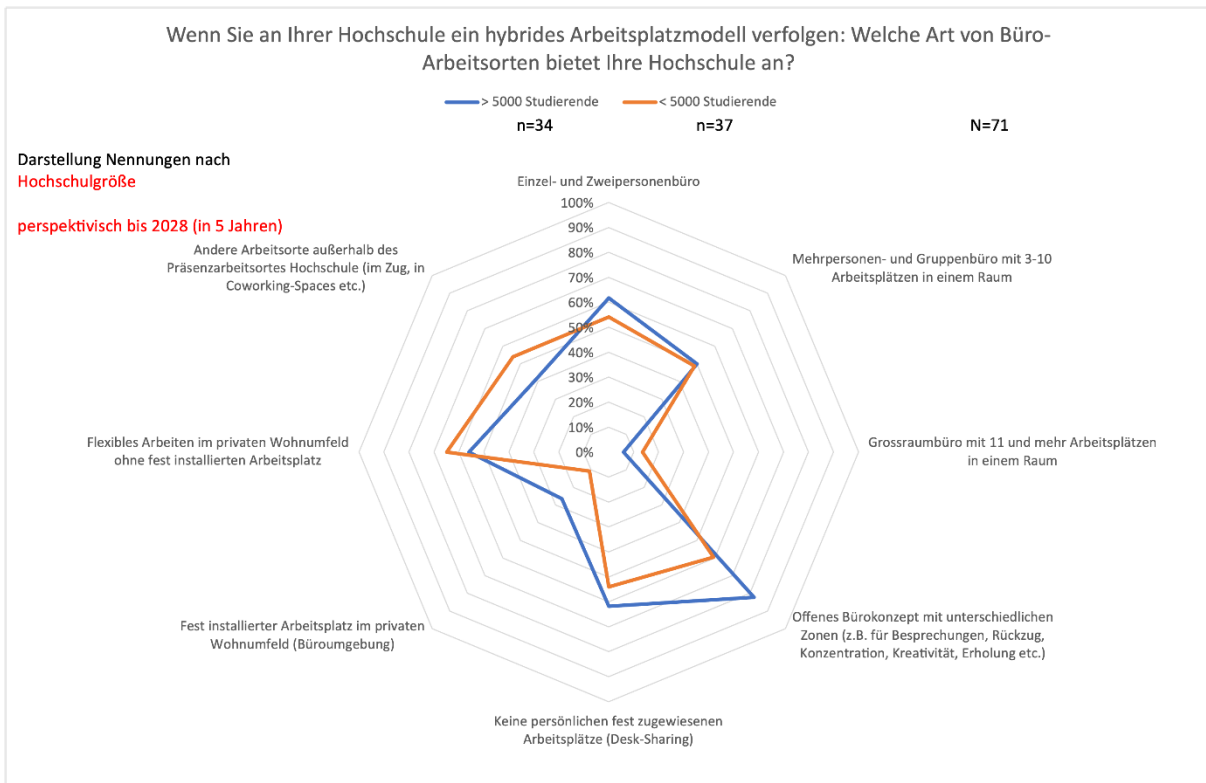


Abbildung 63 Verschiedene Arbeitsplatzmodelle im Kontext hybrider Arbeit an den Hochschulen - nach Hochschul-Größe (perspektivisch/in 2028) [27] (7)

Das Arbeitsplatzmodell-Angebot stellt sich nach **Hochschul-Sitz** aktuell insgesamt recht homogen verteilt dar (siehe nachfolgende Abbildung).

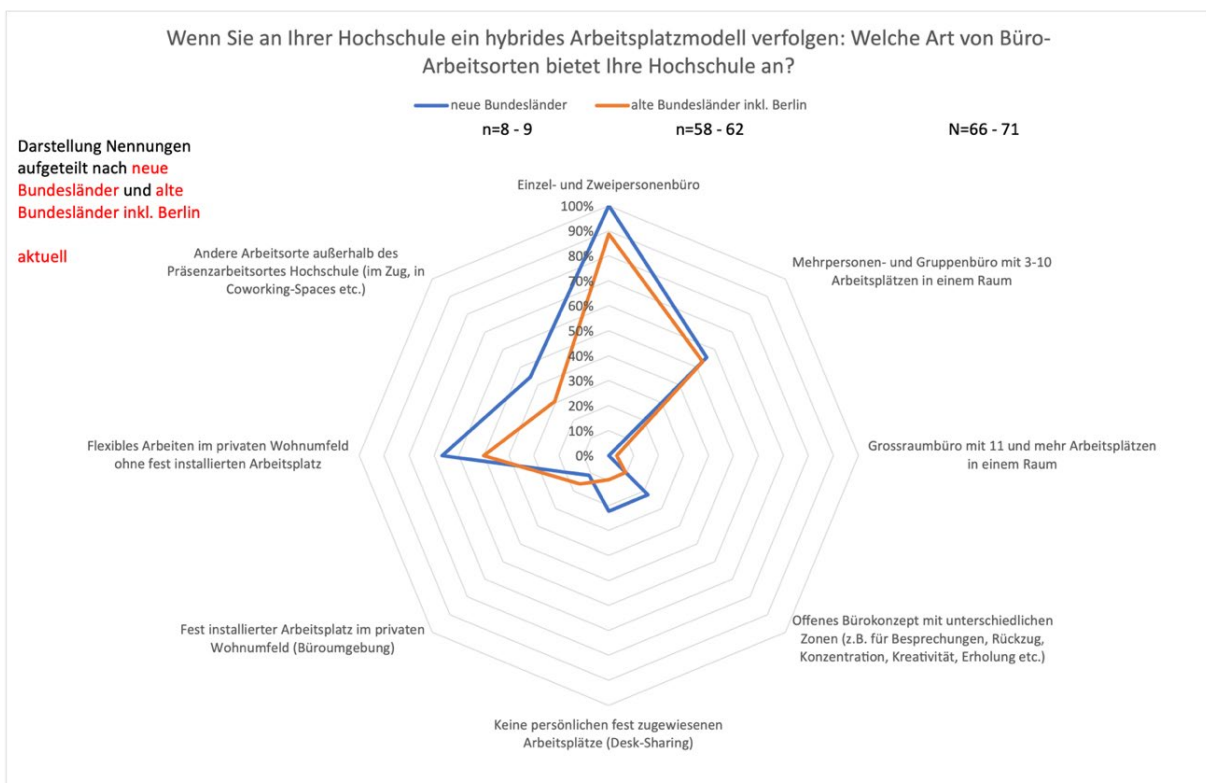


Abbildung 64 Verschiedene Arbeitsplatzmodelle im Kontext hybrider Arbeit an den Hochschulen – nach Hochschul-Sitz, neue und alte Bundesländer (aktuell/Status Quo) [27] (8)

Die fünf Arbeitsplatzmodell-Angebote: Einzel- und Zweipersonenbüros, offenes Bürokonzept mit unterschiedlichen Zonen, Desk-Sharing, flexibles Arbeiten im privaten Wohnumfeld ohne fest installierten Arbeitsplatz und andere Arbeitsorte außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule wie Coworking-Spaces werden derzeit von den befragten Hochschulen mit Sitz in den neuen Bundesländern in größerem Umfang angeboten als von Hochschulen in den alten Bundesländern.

Perspektivisch werden die Unterschiede hybrider Arbeitsplatzmodelle zwischen den befragten Hochschulen in den alten und neuen Bundesländern größer (siehe nachfolgende Abbildung).

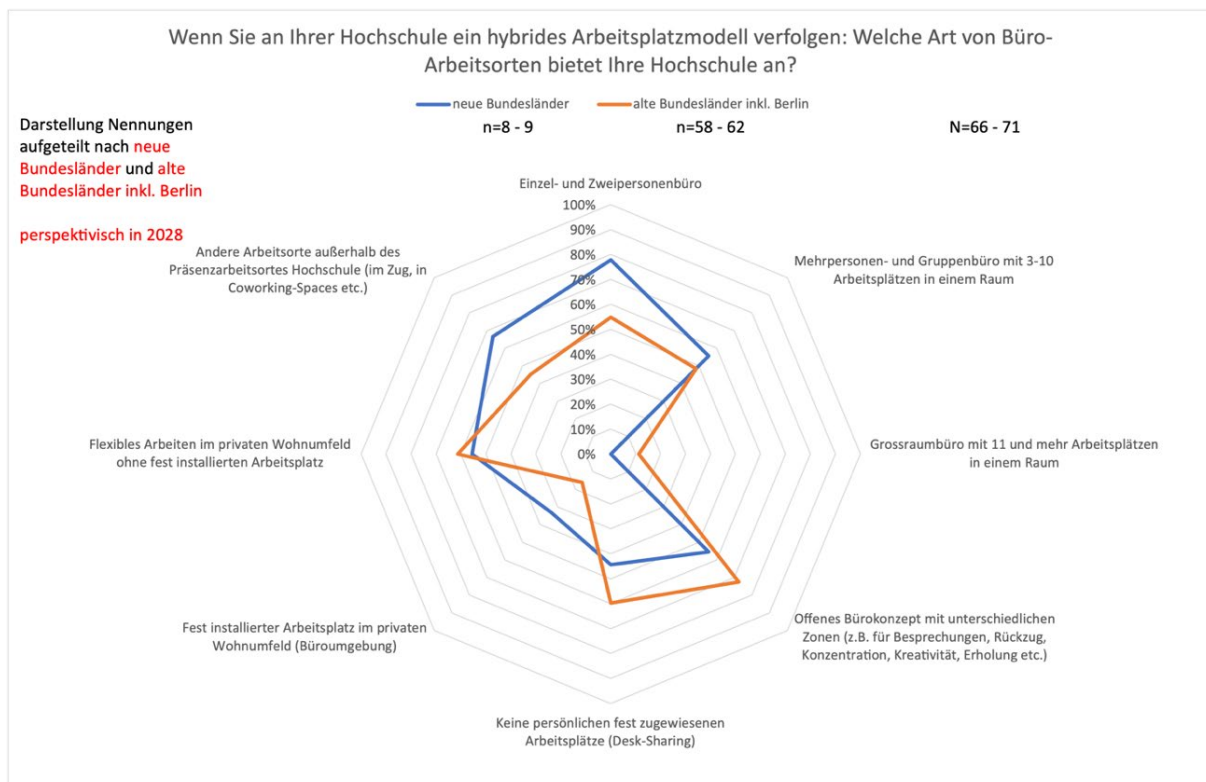


Abbildung 65 Verschiedene Arbeitsplatzmodelle im Kontext hybrider Arbeit an den Hochschulen – nach Hochschul-Sitz, neue und alte Bundesländer (perspektivisch/in 2028) [27] (9)

Insbesondere werden Hochschulen in den neuen Bundesländern mehr als Hochschulen in den alten Bundesländern (zum Teil weiterhin) auf folgende Arbeitsplatzmodelle setzen: Einzel- und Zweipersonenbüro, andere Arbeitsorte außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule wie Coworking-Spaces, Mehrpersonen- und Gruppenbüro mit 3-10 Arbeitsplätzen in einem Raum sowie fest installierte Arbeitsplätze im privaten Wohnumfeld. Dahingegen fokussieren die befragten Hochschulen mit Sitz in den alten Bundesländern vergleichsweise stärker auf offene Bürokonzepte mit unterschiedlichen Zonen sowie Desk-Sharing.

8.6.3 Treiber (Gründe) [24]

Befragt nach möglichen Gründen für die Umsetzung einer hybriden Arbeitsweise zeigt sich, dass die Hochschulen insgesamt von einer Vielzahl an Aspekten getrieben werden (siehe nachfolgende Abbildung).

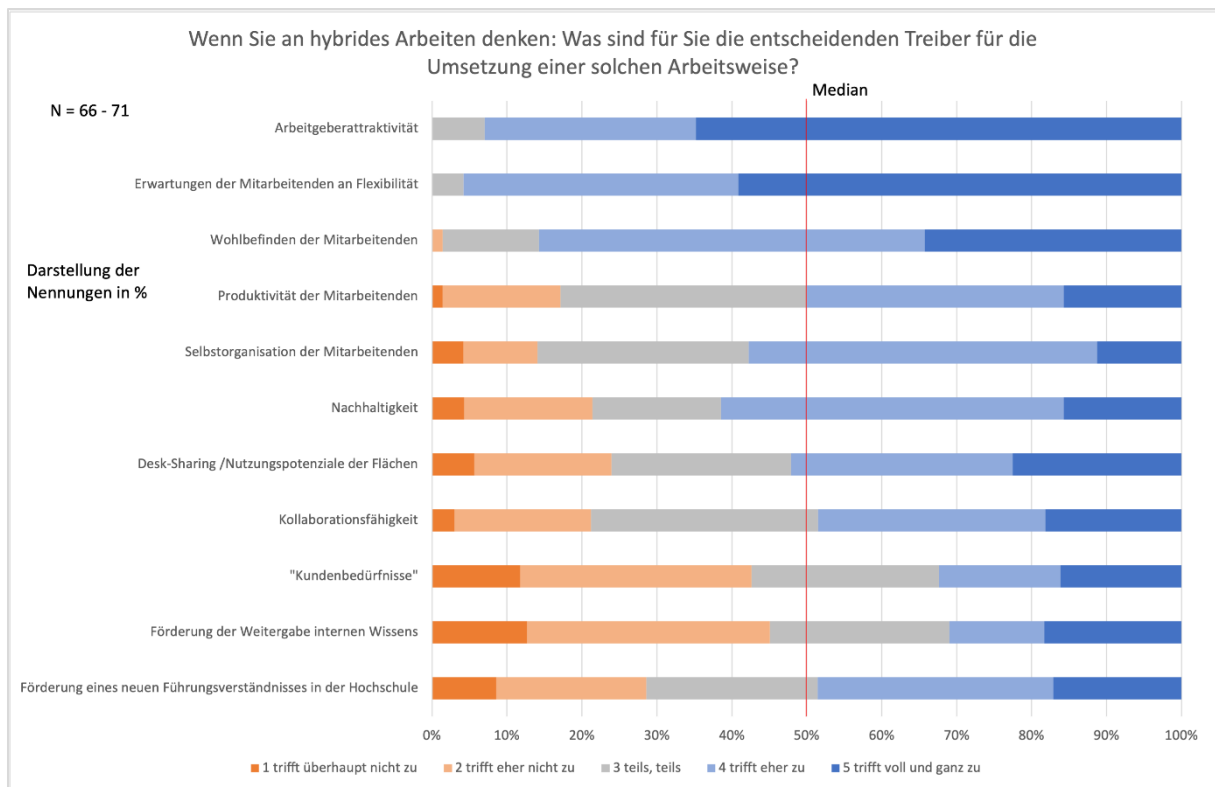


Abbildung 66 Treiber für die Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle an Hochschulen [24] (1)

Tabelle 32 Treiber für die Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle an Hochschulen [24] (Stat.)

| Frage Nr. | Nr. Skalen | N | Items/Aussagen | MW Dummy | Median | Top Box Wert% | Bottom Box-Wert% |
|-----------|------------|-------|--|----------|-------------------------|---------------|------------------|
| 24 | C | 66-71 | Arbeitgeberattraktivität | 1,58 | trifft voll und ganz zu | 0 | 93 |
| 24 | | | Erwartungen der Mitarbeitenden an Flexibilität | 1,55 | trifft voll und ganz zu | 0 | 96 |
| 24 | | | Wohlbefinden der Mitarbeitenden | 1,19 | trifft eher zu | 1 | 86 |
| 24 | | | Produktivität der Mitarbeitenden | 0,47 | trifft eher zu | 17 | 50 |
| 24 | | | Selbstorganisation der Mitarbeitenden | 0,51 | trifft eher zu | 14 | 58 |
| 24 | | | Nachhaltigkeit | 0,51 | trifft eher zu | 21 | 61 |
| 24 | | | Desk-Sharing /Nutzungspotenziale der Flächen | 0,45 | trifft eher zu | 24 | 52 |
| 24 | | | Kollaborationsfähigkeit | 0,42 | teils, teils | 21 | 48 |
| 24 | | | "Kundenbedürfnisse" | -0,06 | teils, teils | 43 | 32 |
| 24 | | | Förderung der Weitergabe internen Wissens | -0,08 | teils, teils | 45 | 31 |
| 24 | | | Förderung eines neuen Führungsverständnisses in der Hochschule | 0,29 | teils, teils | 29 | 49 |

Von den elf abgefragten Items scheinen lediglich „Kundenbedürfnisse“¹⁰⁰ und die „Förderung der Weitergabe internen Wissens“ weniger stark motivierend zu wirken (MW jeweils < 0). Zusammenfassend verdeutlichen die Ergebnisse, dass die von den befragten Hochschulen

¹⁰⁰ Zielsetzung bzgl. dieses Items ist die Erkenntnisgewinnung darüber, einen generellen Eindruck davon zu erhalten, inwieweit Anspruchsgruppen einen Einfluss auf die bewusst vorangetriebene Weiterentwicklung hybrider Arbeit an den Hochschulen haben könnten. Um der Verschiedenartigkeit der Hochschulen und deren Angebote Rechnung zu tragen, ist dieser Aspekt bewusst offengehalten worden. Daher sollte beachtet werden, dass dieser Aspekt ggf. von den Befragten unterschiedlich interpretiert wurde.

identifizierten Haupttreiber für ein hybrides Arbeitsmodell allesamt mitarbeiterorientiert sind: Die Arbeitgeberattraktivität, die Flexibilitätsansprüche und nur leicht schwächer auch das Wohlbefinden der Mitarbeitenden stellen die am meisten genannten Gründe dar (MW in genannter Reihenfolge: 1,58, 1,55 und 1,19). Andere Aspekte wie Selbstorganisation, nachhaltiges Handeln, Desk-Sharing, Flächennutzung, ein neues Führungsverständnis und Kollaborationsfähigkeiten werden ebenfalls als motivierend eingeschätzt (MW ebenfalls jeweils $> 0 < 1$), jedoch dies deutlich weniger stark ausgeprägt.

8.6.3.1 Differenzierte Ergebnisse nach Hochschul-Merkmalen zu [24]

Die differenzierte Ergebnisbetrachtung zeigt, dass die Ergebnisse je nach Merkmalsausprägung mehr oder weniger stark voneinander abweichen. Die Beleuchtung der Ergebnisse erfolgt nachfolgend wiederum in der Reihenfolge nach Typ, Träger, Größe und Sitz der Hochschule (Bundesländer eingeteilt nach neuen und alten einschließlich Berlin).

Aufgeschlüsselt nach **Hochschul-Typen** zeigt sich eine in großen Teilen gleichmäßige Verteilungsstruktur (siehe nachfolgende Abbildung).

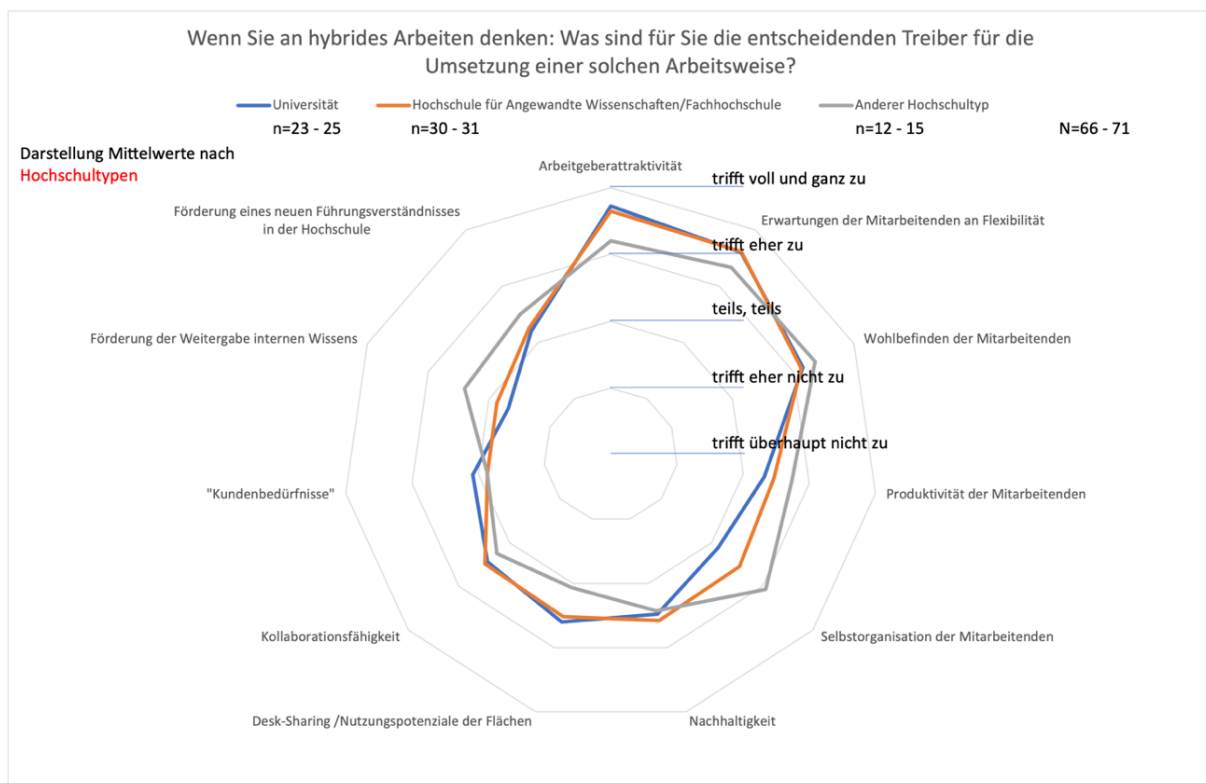


Abbildung 67 Treiber für die Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle an Hochschulen - nach Hochschul-Typen [24] (2)

Klare Unterschiede bestehen bei den Items „Selbstorganisation der Mitarbeitenden“, „Förderung der Weitergabe internen Wissens“, „Förderung eines neuen Führungsverständnisses in der Hochschule“ und „Produktivität der Mitarbeitenden“. Hier sehen die befragten Hochschulen anderen Typs im Vergleich zu den Universitäten und Fachhochschulen/HAW eher stärker treibende Kräfte (die mittleren Werte und Mediane sind jeweils größer). Demgegenüber schätzen die befragten Universitäten und

Fachhochschulen/HAW vor allem die Arbeitgeberattraktivität und die Erwartungen der Mitarbeitenden (nur bei diesen Items liegt der jeweilige Median bei „trifft voll und ganz zu“) sowie auch Desk-Sharing bzw. Nutzungspotenziale klar als Treiber ein. Statistisch signifikant sind die Unterschiede jedoch lediglich bei den Items „Arbeitgeberattraktivität“ (Universitäten und Fachhochschulen/HAW im Vergleich zu den Hochschulen anderen Typs) und „Selbstorganisation der Mitarbeitenden“ (Hochschulen anderen Typs im Vergleich zu den Universitäten).

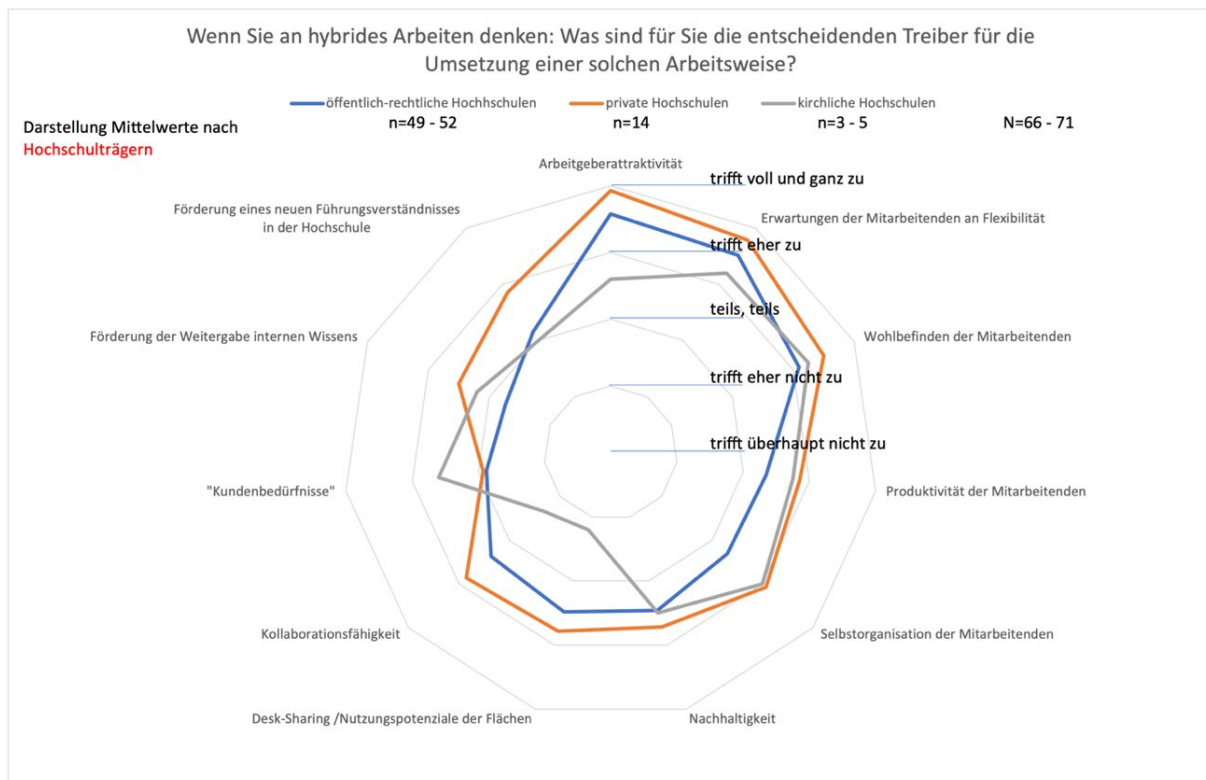


Abbildung 68 Treiber für die Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle an Hochschulen - nach Hochschul-Träger [24] (3)

Im ersten Überblick verdeutlichen die Ergebnisse der Umfrage nach **Hochschul-Trägern** aufgeschlüsselt zunächst, dass von den privaten Hochschulen die abgefragten Items insgesamt überwiegend stärker als Treiber gesehen werden (die mittleren Werte und Mediane sind größer). Bzgl. der Items „Arbeitgeberattraktivität“, „Erwartungen der Mitarbeitenden an Flexibilität“, „Wohlbefinden der Mitarbeitenden“ wird die treibende Kraft von diesen als besonders ausgeprägt eingeschätzt (MW in genannter Reihenfolge: 1,93, 1,79 und 1,50).

Dies gilt für die beiden erstgenannten Items ebenso für die befragten öffentlich-rechtlichen Hochschulen (MW 1,58 und MW 1,52), was zeigt, dass die Unterschiede zwischen diesen Hochschul-Trägerschaften bei diesem Punkt eher geringer sind. Eine deutliche Ausnahme bildet der Aspekt „Kundenbedürfnisse“¹⁰¹: Hier sehen die privaten und öffentlich-rechtlichen

¹⁰¹ Zielsetzung bzgl. dieses Aspektes ist die Erkenntnisgewinnung darüber, einen generellen Eindruck davon zu erhalten, inwieweit Anspruchsgruppen einen Einfluss auf die bewusst vorangetriebene Weiterentwicklung hybrider Arbeit an den Hochschulen haben könnten. Um der Verschiedenartigkeit der Hochschulen und deren Angebote Rechnung zu tragen, ist dieser Aspekt bewusst offengehalten

Hochschulen im Gegensatz zu den kirchlichen Hochschulen (eher) keinen Treiber. Weitere größere Unterschiede bestehen bzgl. der Items „Desk-Sharing/Nutzungspotenziale der Flächen“ und „Kollaborationsfähigkeit“. Diese Aspekte werden im Gegensatz zu den privaten und öffentlich-rechtlichen Hochschulen von den kirchlichen Hochschulen gar nicht bzw. eher nicht als Treiber erkannt. Dagegen sehen öffentlich-rechtliche Hochschulen eher weniger eine treibende Kraft bei dem Punkt „Förderung der Weitergabe internen Wissens“. (MW jeweils < 0). Die Unterschiede zwischen privaten Hochschulen und den Hochschulen in anderen Trägerschaften bzw. zwischen öffentlich-rechtlichen und kirchlichen Hochschulen sind bei dem Item „Arbeitgeberattraktivität“ statistisch signifikant. Zudem sind die Unterschiede bei den Aspekten „Kollaborationsfähigkeit“ (private im Vergleich zu den kirchlichen Hochschulen), „Selbstorganisation der Mitarbeitenden“ (private im Vergleich zu den öffentlich-rechtlichen Hochschulen), „Desk-Sharing /Nutzungspotenziale der Flächen“ (sowohl öffentlich-rechtliche als auch private Hochschulen im Vergleich zu den kirchlichen Hochschulen) statistisch signifikant.

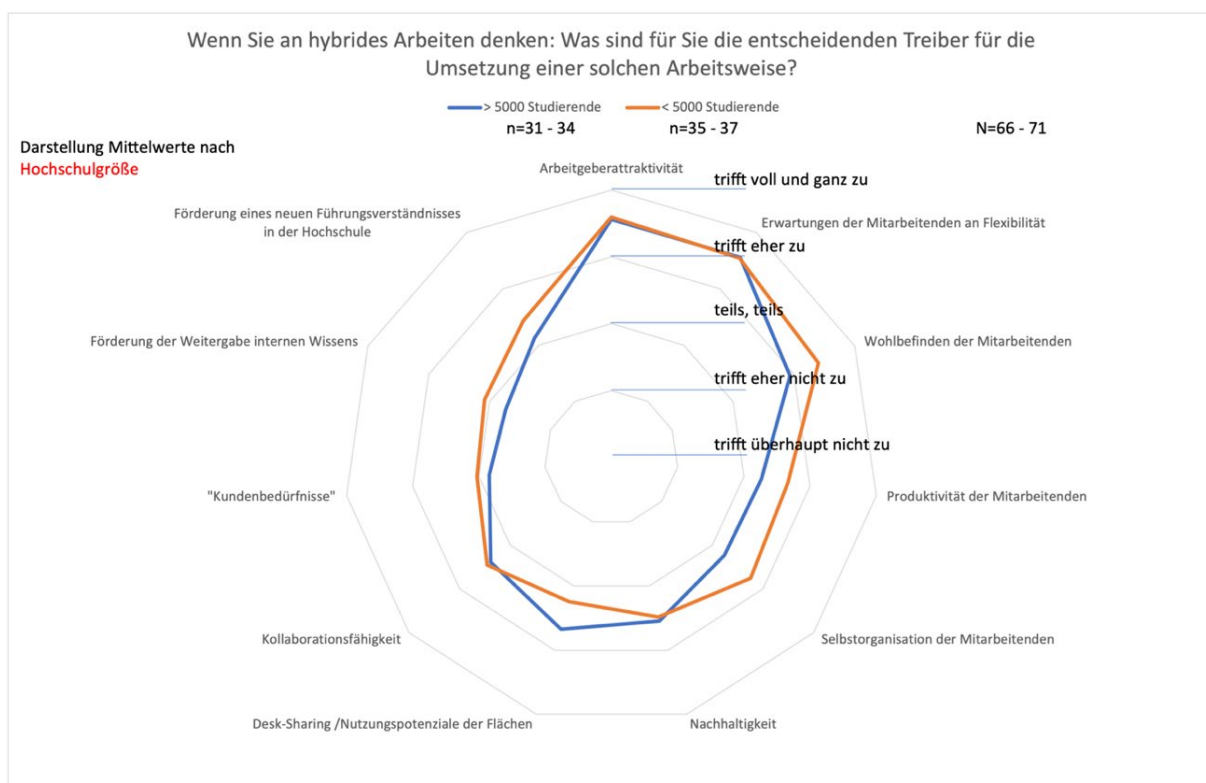


Abbildung 69 Treiber für die Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle an Hochschulen - nach Hochschul-Größe [24] (4)

Bei der Ergebnisbetrachtung der treibenden Gründe für die Einführung hybriden Arbeitens nach **Größe der Hochschulen** aufgeschlüsselt fällt auf, dass die befragten kleinen Hochschulen die meisten Aspekte stärker als treibende Gründe wahrnehmen als die großen Hochschulen. Hingegen bewerten größere Hochschulen den Aspekt „Desk-

worden. Daher sollte beachtet werden, dass dieser Aspekt ggf. von den Befragten unterschiedlich interpretiert wurde.

„Sharing/Nutzungspotenziale der Flächen“ noch mehr eher als Treiber (MW und Median sind hier vergleichsweise größer). Signifikante Unterschiede sind jedoch lediglich bei den Aspekten „Selbstorganisation der Mitarbeitenden“ und „Wohlbefinden der Mitarbeitenden“ festzustellen. Eher geringe bzw. keine Unterschiede (bzgl. der mittleren Werte bzw. der jeweiligen Mediane) zeigen sich bei den Aspekten „Arbeitgeberattraktivität“, „Erwartungen der Mitarbeitenden an Flexibilität“, „Nachhaltigkeit“ sowie „Kollaborationsfähigkeit“. Die beiden erstgenannten Items werden von den Hochschulen in beiden Größenkategorien als stärkste Treiber wahrgenommen (jeweilige MW sind am größten, Mediane liegen jeweils im Bereich „trifft voll und ganz zu“).

Die nachfolgende Abbildung bietet einen Überblick über die unterschiedlichen Ausprägungen treibender Aspekte nach **Sitz der Hochschulen** (einsortiert in neue und alte Bundesländer einschl. Berlin).

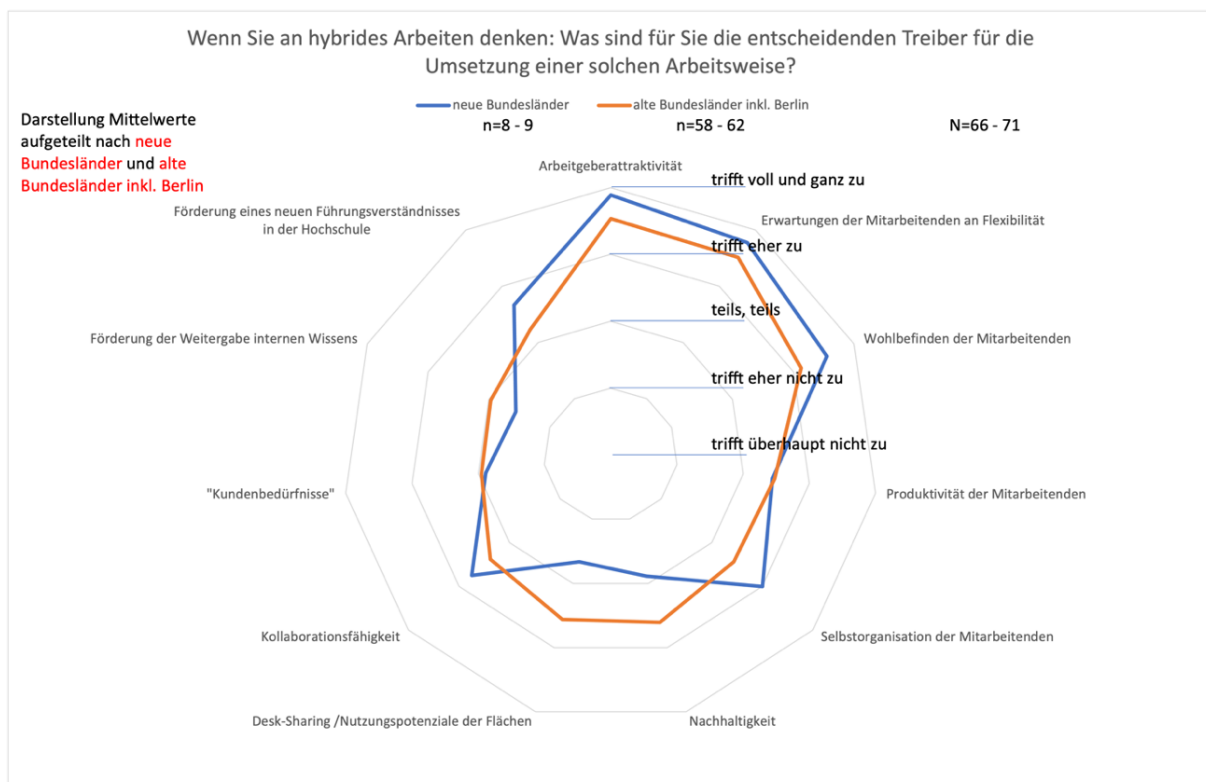


Abbildung 70 Treiber für die Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle an Hochschulen - nach Hochschul-Sitz, neue und alte Bundesländer [24] (5)

Übergreifend fällt auf, dass insbesondere die Items „Arbeitgeberattraktivität“, „Erwartungen der Mitarbeitenden an Flexibilität“, „Wohlbefinden der Mitarbeitenden“ stärker sowie etwas weniger stark ausgeprägt „Selbstorganisation der Mitarbeitenden“, „Kollaborationsfähigkeit“ und „Förderung eines neuen Führungsverständnisses“ von den befragten Hochschulen mit Sitz in den neuen Bundesländern eher als Treiber wahrgenommen werden. Umgekehrt sehen die befragten Hochschulen mit Sitz in den alten Bundesländern insbesondere eher Treiber in den Aspekten „Desk-Sharing / Nutzungspotenziale der Flächen“ sowie „Nachhaltigkeit“.

8.6.4 Erfolgsfaktoren für eine hybride Zusammenarbeit [25]

Die nachfolgende Tabelle spiegelt die zahlreichen Antworten der befragten Hochschulen zur offenen Frage nach den größten Erfolgsfaktoren für eine hybride Zusammenarbeit in komprimierter Weise wider.

Tabelle 33 Größte Erfolgsfaktoren für eine hybride Zusammenarbeit an Hochschulen [25]

| Was stellt für Sie die größten Erfolgsfaktoren für eine hybride Zusammenarbeit dar? (N = 25) | | |
|--|---|--|
| Organisationskultur & Führung (n = 15): | Technologie & Organisation (n = 10): | Anpassung & Entwicklung (n = 4): |
| Kultur des Zusammenarbeitens | Regelmäßige virtuelle Kommunikation | Teamgefüge und Kontakt |
| Vermeidung von Neid und Druck | Lernen und Verantwortungsübernahme | Sicherung des Zusammenhalts |
| Offenheit, Vertrauen, und angepasste Führung | Neue Kommunikationsplattformen | Teamentwicklung auf Grundlage von Vereinbarungen |
| Motivation von Führungskräften und Mitarbeitenden | Technische Ausstattung und digitale Lösungen | Ressourcenschonung und Potenzial für nachhaltiges Handeln nutzen |
| Work-Life-Balance und klare Erreichbarkeitsregeln | Organisatorische Abstimmung und gute IT-Zugänge | |
| Teamgefüge, Kontakt und Zusammenarbeit | | |

Insgesamt verdeutlichen die Antworten, dass der Erfolg hybrider Zusammenarbeit nach Einschätzung der Befragten von einer Kombination aus einer unterstützenden Unternehmenskultur, effektiver Führung und Kommunikation, geeigneter Technologie und einer Anpassungsfähigkeit der Mitarbeitenden abhängt.

8.6.5 Herausforderungen bei der Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle [26]

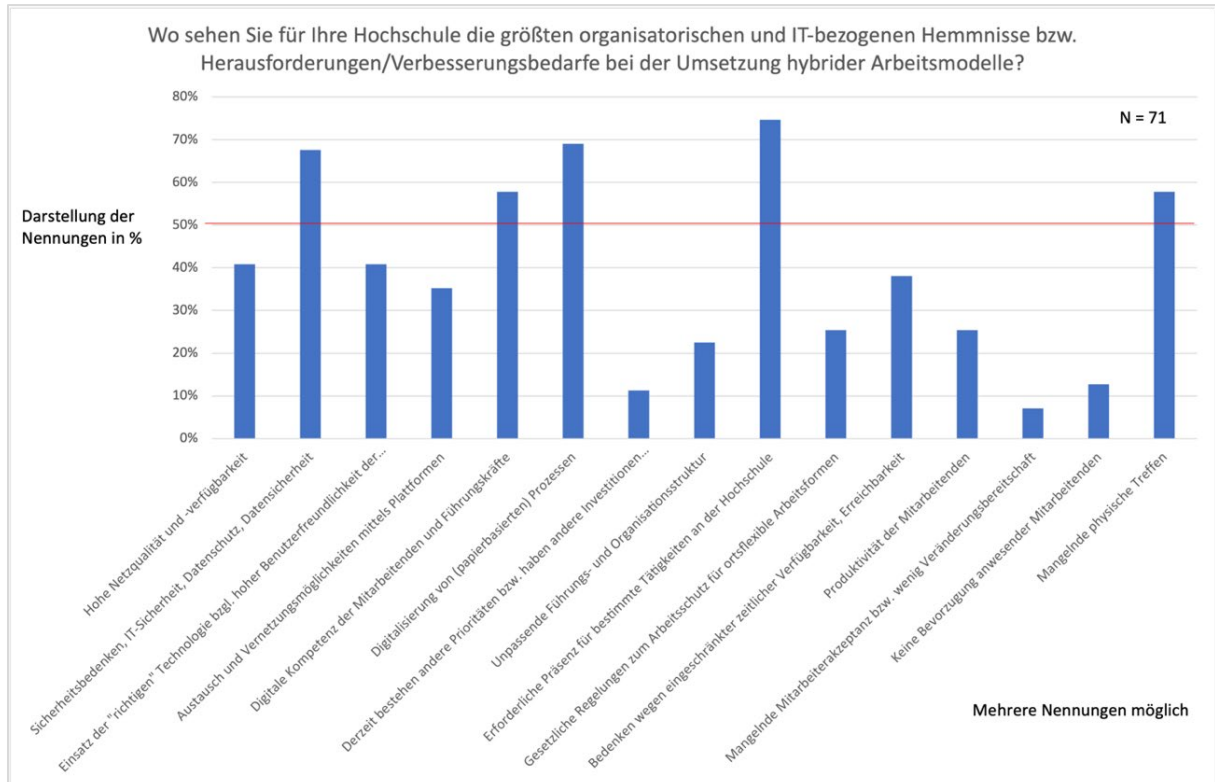


Abbildung 71 Organisatorische und IT-bezogene Hemmnisse hybrider Arbeitsmodelle an Hochschulen [26] (1)

Zuvorderst werden die Notwendigkeit der Präsenz für bestimmte Tätigkeiten (75%) und das Fehlen persönlicher Treffen (58%) im organisatorischen Sinne als vordringliche

organisatorische Hürden von den befragten Hochschulen wahrgenommen. Daneben werden die Digitalisierung von (papierbasierten) Prozessen (69%), Sicherheitsbedenken im IT-Bereich (68%) und die digitale Kompetenz der Mitarbeitenden und Führungskräfte (58%) als IT-bezogene Herausforderung hervorgehoben. In eher geringem Maß (< 30%) werden von den Befragten dagegen weitere abgefragte (arbeits-)organisatorische Aspekte als Hemmnisse bzw. Herausforderungen eingeschätzt: Die mangelnde Produktivität der Mitarbeitenden (25%), gesetzliche Arbeitsschutzbestimmungen für ortsflexible Arbeitsformen (25%) und eine unpassende Führungs- und Organisationsstruktur (23%) scheinen von den befragten Hochschulen als weniger problembehaftet wahrgenommen zu werden. Darüber hinaus werden die Nichtbevorzugung anwesender Mitarbeitender (13%), andere vorrangige Prioritäten bzw. Investitionen (11%) und eine mangelnde Mitarbeiterakzeptanz bzw. wenig Veränderungsbereitschaft (7%) insgesamt offensichtlich kaum als Hemmnisse empfunden. Insgesamt lässt sich somit festhalten, dass über die Themen „Präsenzerfordernis“ und „Physische Treffen“ die weiteren stärker von den Hochschulen wahrgenommenen Herausforderungen einen IT-Bezug haben.

Weitere, im offenen Antwortteil genannte Herausforderungen, die Befragte im Zusammenhang mit der Einführung hybrider Arbeitsmodelle an Hochschulen sehen, zeigt die nachfolgende Tabelle in komprimierter Form.

Tabelle 34 Weitere organisatorische und IT-bezogene Hemmnisse hybrider Arbeitsmodelle an Hochschulen [26] (2)

| Wo sehen Sie für Ihre Hochschule die größten organisatorischen und IT-bezogenen Hemmnisse bzw. Herausforderungen/Verbesserungsbedarfe bei der Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle? - Andere/s Hemmnis bzw. Herausforderung (n = 5) | |
|---|--|
| Herausforderungen der Präsenzarbeit | Bedarf an zeitlichen und finanziellen Ressourcen |
| Benachteiligung von anwesenden Mitarbeitenden bzw. deren steigende Arbeitsbelastung | Veränderungen benötigen ausreichend Zeit |
| Schwieriges Teambuilding und Onboarding vor Ort | Begrenzte zeitliche und finanzielle Ressourcen für die Umsetzung |
| Kreativitätseinbußen | |

Diese abgegebenen Meinungen unterstreichen die gesehenen komplexen Herausforderungen insbesondere im Hinblick auf die veränderte Präsenzarbeit und deren Einfluss auf Teamdynamiken, Kreativität, Integration und Ressourcen.

8.6.5.1 Differenzierte Ergebnisse nach Hochschul-Merkmalen zu [26]

Die differenzierte Betrachtung der Ergebnisse zu bestehenden Hemmnissen/Herausforderungen bei der Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle erfolgt nachfolgend nach Hochschul-Typ, -Träger und -Größe.

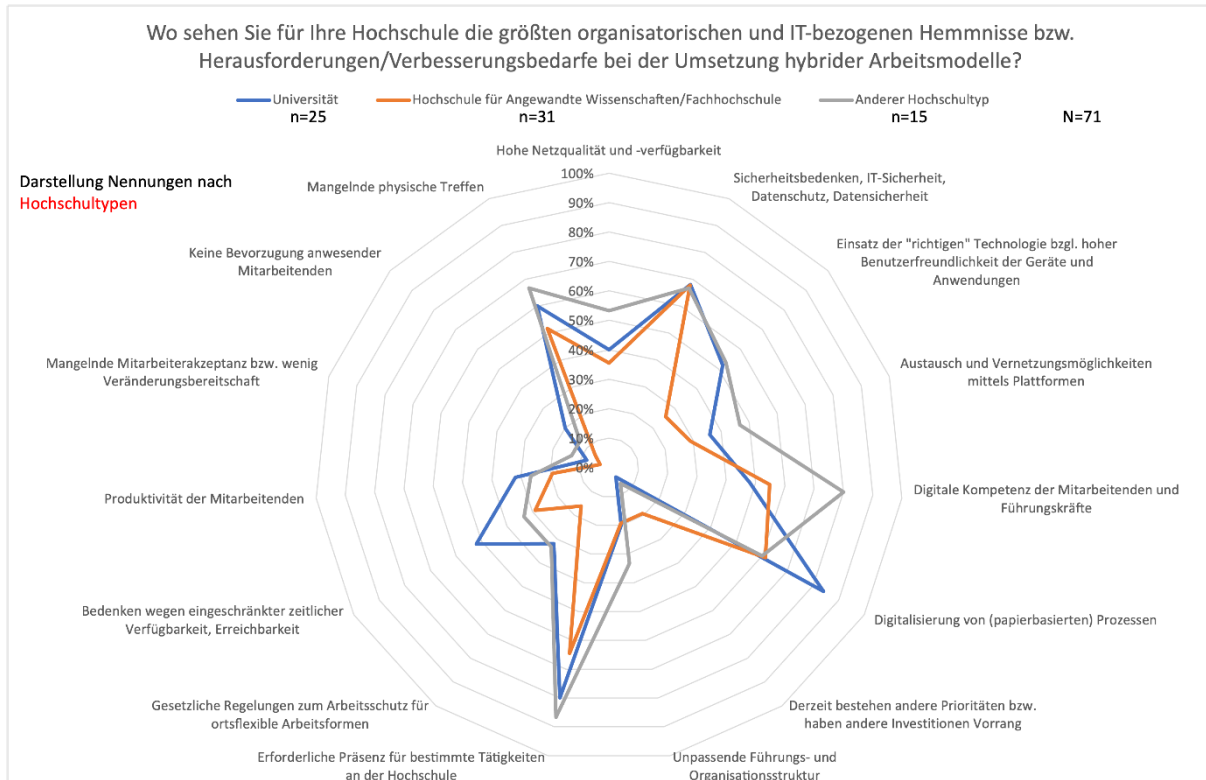


Abbildung 72. Organisatorische und IT-bezogene Hemmnisse hybrider Arbeitsmodelle an Hochschulen – nach Hochschul-Typen [26] (2)

Die Ergebnisse zu den wahrgenommenen organisatorischen und IT-bezogenen Hemmnissen für hybrides Arbeiten macht nach **Hochschul-Typen** aufgeschlüsselt den Eindruck eines in Grundzügen ähnlichen Verteilungsmusters. Die größten, von allen Hochschul-Typen, wahrgenommenen Herausforderungen (jeweils mehr als 50%) sind die erforderliche Präsenz für bestimmte Tätigkeiten an der Hochschule (besonders ausgeprägt bei Universitäten (80%) und den Hochschulen anderen Typs (87%), die Digitalisierung von (papierbasierten) Prozessen (insbesondere bei Universitäten (84%) eine hohe Hürde), Sicherheitsbedenken, IT-Sicherheit, Datenschutz, Datensicherheit (mit 67% bzw. 68% bei allen Hochschul-Typen erkennbar), mangelnde physische Treffen (dieses Hemmnis wird von allen Hochschul-Typen als relevant angesehen, wobei die Zustimmungsraten zwischen 52% (Fachhochschulen/HAW) und 67% (Hochschulen anderen Typs) variieren). Darüber hinaus zeigen sich mehrfach Unterschiede in der Intensität der Wahrnehmung dieser Hemmnisse zwischen den Typen.

So fällt auf, dass die befragten Fachhochschulen/HAW die Herausforderungen insgesamt weniger stark wahrnehmen als Universitäten und die Hochschulen anderen Typs; besonders bei der Einschätzung des Einsatzes der „richtigen“ Technologie ist der Unterschied zu den

beiden anderen Hochschul-Typen groß. Die befragten Universitäten hingegen hegen insbesondere mehr Bedenken wegen einer möglichen eingeschränkten zeitlichen Verfügbarkeit bzw. Erreichbarkeit ihrer Mitarbeitenden. Von den befragten Hochschulen anderen Typs wird dagegen verstärkter insbesondere die mangelnde digitale Kompetenz der Mitarbeitenden und Führungskräfte als Hemmnis wahrgenommen.

Übergreifend lässt sich dennoch feststellen, dass sich bei den befragten Universitäten IT-bezogene und organisationsbezogene Herausforderungen die Waage halten (3 zu 3 Items \Rightarrow 50% Nennungen), während bei den Fachhochschulen/HAW und vor allem bei den befragten Hochschulen anderen Typs die Hemmnisse mit IT-Bezug überwiegen (3 zu 2 und 5 zu 2 Items jeweils \Rightarrow 50% Nennungen).

Die Ergebnisse zu den Hemmnissen nach **Hochschul-Trägern** aufgeschlüsselt machen im Vergleich zur Differenzierung nach Typen insgesamt einen uneinheitlicheren Eindruck (siehe nachfolgende Abbildung).

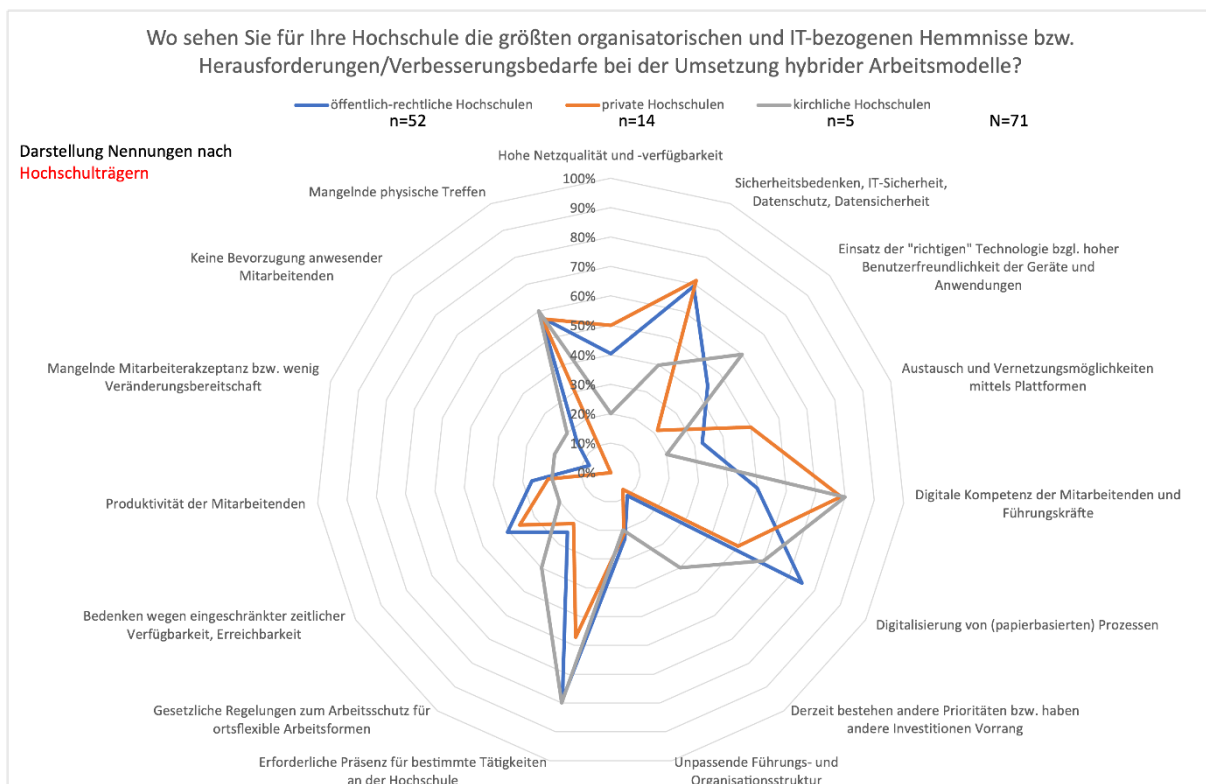


Abbildung 73 Organisatorische und IT-bezogene Hemmnisse hybrider Arbeitsmodelle an Hochschulen – nach Hochschul-Träger [26] (3)

Die größten, unabhängig von der Trägerschaft der Hochschulen, wahrgenommenen Herausforderungen (jeweils mehr als 50%) stellen jedoch wie nach Typen aufgeschlüsselt die erforderliche Präsenz für bestimmte Tätigkeiten an der Hochschule (insbesondere zeigt sich dieses Hemmnis bei den öffentlich-rechtlichen (79%) und kirchlichen Hochschulen (80%) besonders ausgeprägt), die Digitalisierung von (papierbasierten) Prozessen (diese stellt eine hohe Hürde insbesondere für öffentlich-rechtliche Hochschulen dar (75%)), die digitale

Kompetenz der Mitarbeitenden und Führungskräfte (hier wiederum sehen insbesondere die privaten und kirchlichen Hochschulen ein großes Hemmnis (79% und 80%)) sowie (nahezu im Gleichklang (57-60%)) mangelnde physische Treffen dar. Im Gegensatz zu der typunabhängig erkannten Herausforderung bzgl. Sicherheitsbedenken, IT-Sicherheit, Datenschutz, Datensicherheit stellt sich diese nach Trägerarten insbesondere für die privaten und öffentlich-rechtlichen Hochschulen (71% und 69%). Darüber hinaus fällt auf, dass der Einsatz der „richtigen“ Technologie von den kirchlichen Hochschulen im Vergleich deutlich mehr als Herausforderung eingeschätzt wird (60%). Zudem sehen die privaten Hochschulen noch mit jeweils 50% die Punkte „Hohe Netzqualität und -verfügbarkeit“ sowie „Austausch und Vernetzungsmöglichkeiten mittels Plattformen“ als Herausforderungen.

Wie bereits bei der Betrachtung nach Hochschul-Typen aufgeschlüsselt lässt sich nach Hochschul-Trägern ebenfalls eine Betonung IT-bezogener Herausforderungen im Vergleich mit den arbeitsorganisatorischen Hemmnissen feststellen (Reihenfolge öffentlich-rechtlich, privat, kirchlich: 3 zu 2, 5 zu 2, 3 zu 2 Items jeweils $\geq 50\%$ Nennungen).

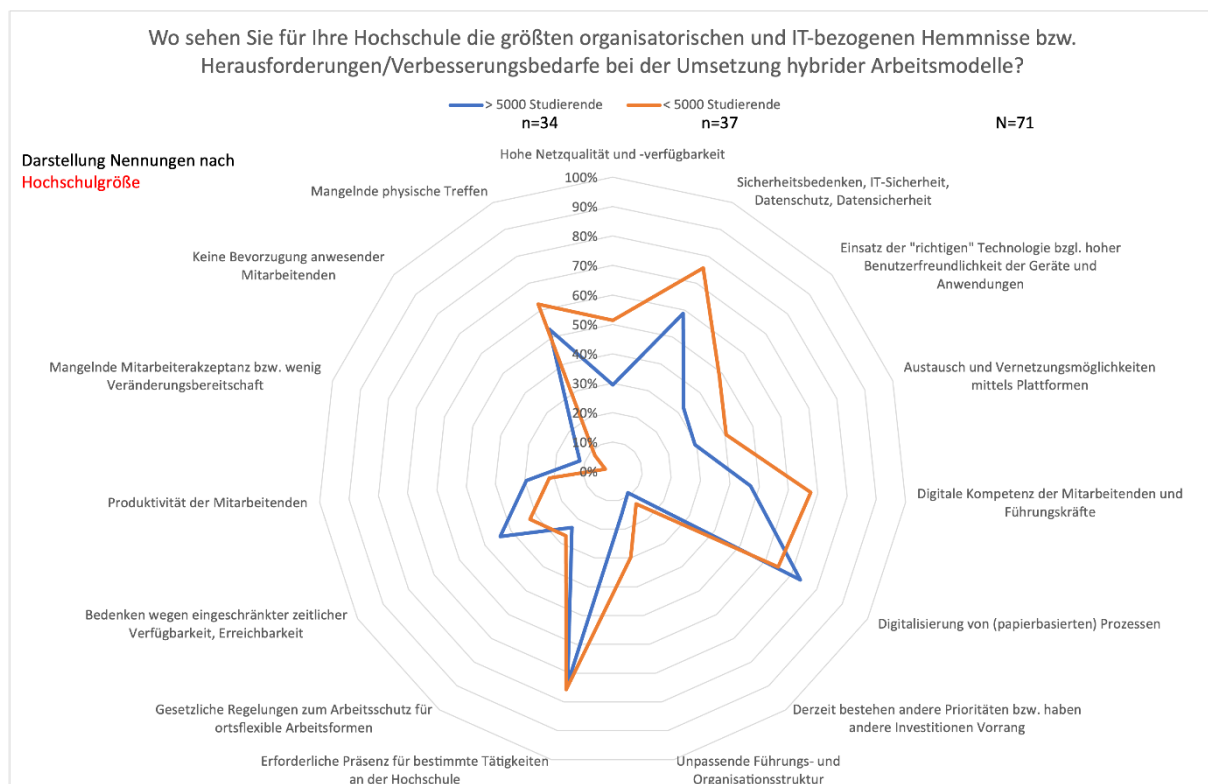


Abbildung 74 Organisatorische und IT-bezogene Hemmnisse hybrider Arbeitsmodelle an Hochschulen – nach Hochschul-Größe [26] (4)

Die größten (jeweils mehr als 50%) gemeinsamen Hemmnisse für die Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle nach **Hochschul-Größe** aufgeschlüsselt sind insgesamt die gleichen wie bereits nach Hochschul-Typen festgestellten (wobei die kleinen Hochschulen diese überwiegend verstärkter sehen). Darüber hinaus sehen kleine Hochschulen deutlich stärker als die großen Hochschulen die digitale Kompetenz der Mitarbeitenden und Führungskräftehohe, die Netzqualität und -verfügbarkeit sowie eher ebenfalls noch den

Einsatz der "richtigen" Technologien als Hemmnisse (68% gegenüber 47%, 51% gegenüber 29% bzw. 49% gegenüber 32%).

Übergreifend lässt sich trotz Abweichungen einzelner Aspekte im Vergleich zu den Ergebnissen aufgeschlüsselt nach Typen und Träger festhalten, dass auch nach Hochschul-Größe aufgeschlüsselt die IT-bezogenen Herausforderungen eher im Vordergrund stehen bzw. vor allem arbeitsorganisatorische Hemmnisse nach Einschätzung der befragten Hochschulen eher weniger fokussiert werden (Reihenfolge groß, klein: 2 zu 2 und 4 zu 2 Items jeweils =>50% Nennungen).

8.6.6 Treibende Akteure [28]

Die treibenden und initiierenden Akteure für die Einführung eines hybriden Arbeitsplatzmodells an den befragten Hochschulen sind grundsätzlich vielfältig verteilt (siehe nachfolgende Abbildung). Es ergeben sich aus den Antworten jedoch drei wesentliche Haupttreibende bzw. Initiatoren:

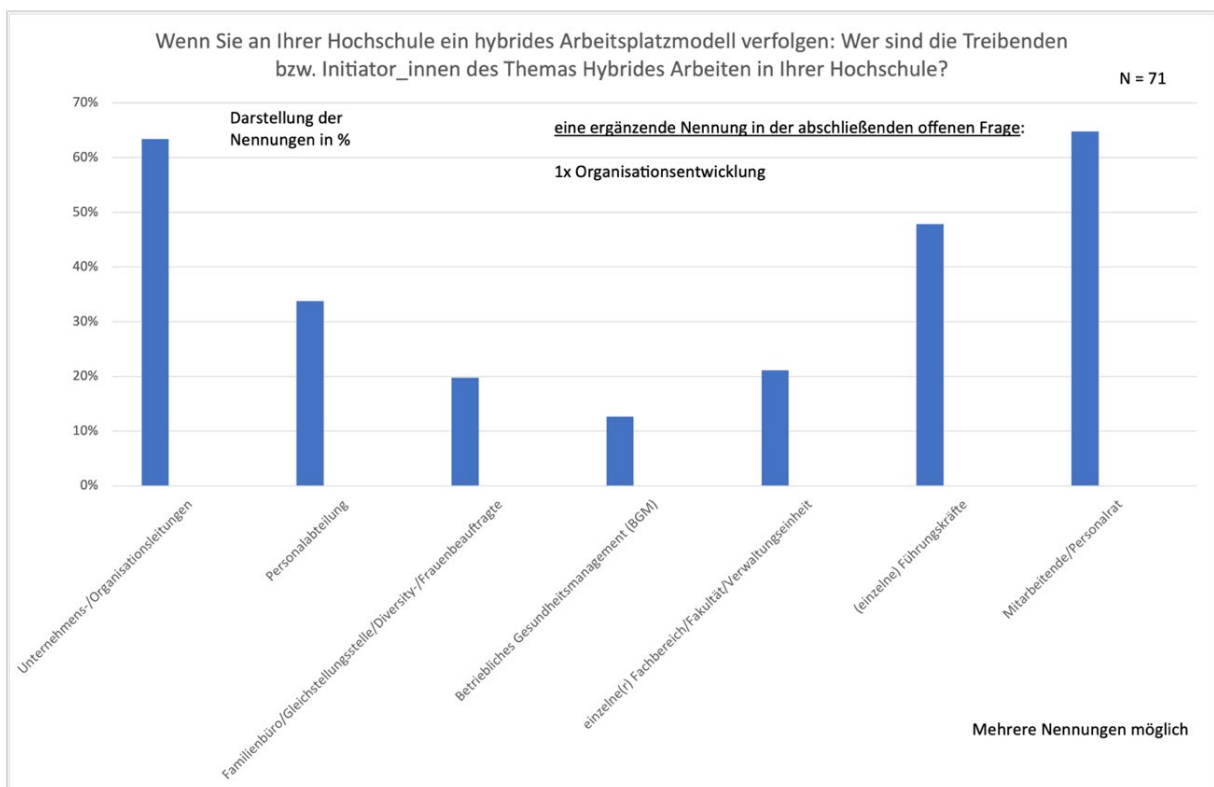


Abbildung 75 Treibende Akteure hybrider Arbeitsmodelle an Hochschulen [28] (1)

Die Ergebnisse zeichnen ein differenziertes Bild. Erkennbar ist jedoch deutlich, dass die Mitarbeitenden bzw. Personalräte und die Unternehmens- bzw. Organisationsleitungen von den Befragten als Haupttreiber identifiziert werden (65% und 63%). Des Weiteren sind es einzelne Führungskräfte, die das hybride Arbeiten vorantreiben, wobei hier bereits ein deutlicher Abstand zu den erstgenannten Akteuren besteht (48%). Die weiteren abgefragten

Akteure dagegen spielen an dieser Stelle nach Einschätzung der Befragten eine eher geringere Rolle.

8.6.6.1 Differenzierte Ergebnisse nach Hochschul-Merkmalen zu [28]

Die differenzierten Ergebnisse zu den treibenden Akteuren hybrider Arbeitsplatzmodelle nach **Hochschul-Typen** gefiltert machen zunächst deutlich, dass bei den befragten Universitäten im Vergleich zu den anderen Hochschul-Typen eine etwas breitere Beteiligungspraxis bzgl. der Gestaltung hybrider Arbeitsplatzmodelle besteht (siehe nachfolgende Abbildung).

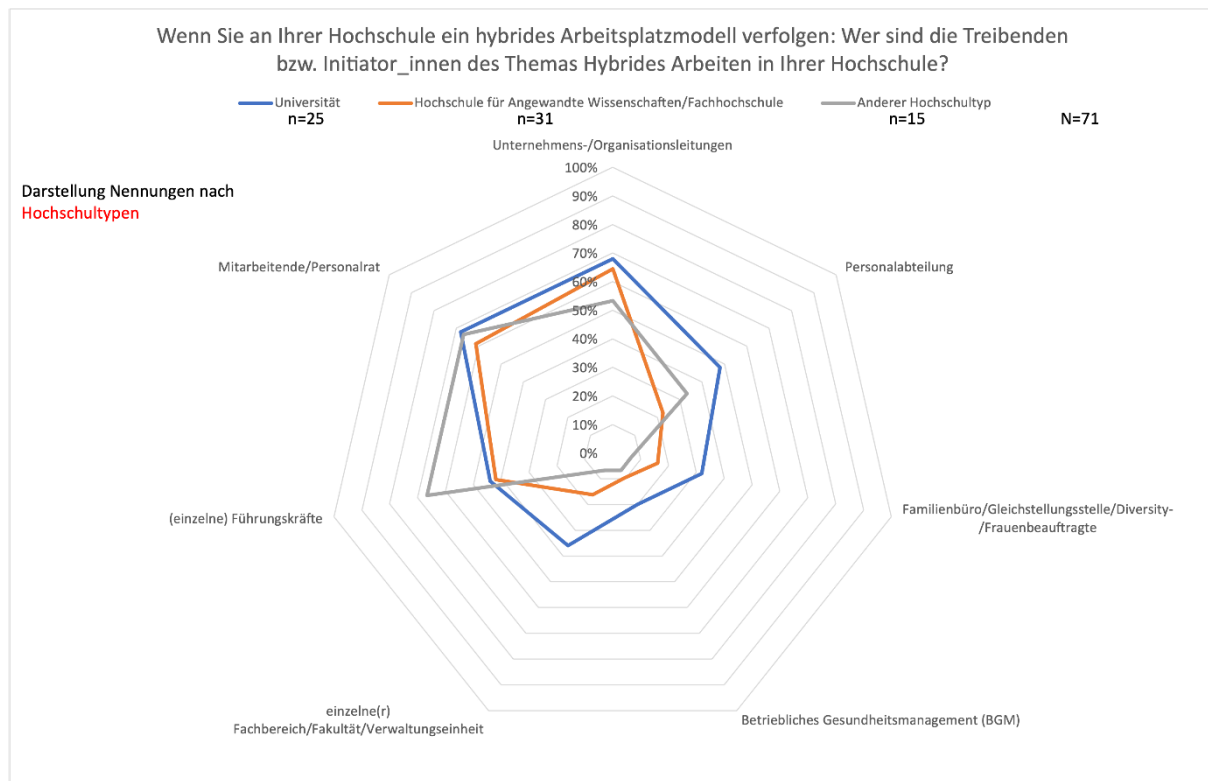


Abbildung 76 Treibende Akteure hybrider Arbeitsmodelle an Hochschulen - nach Hochschul-Typen [28] (2)

So sehen diese Einrichtungen nach den Mitarbeitenden/Personalräten und der Unternehmens- bzw. Organisationsleitung in annähernd gleichem Maß wie (einzelne) Führungskräfte die Personalabteilung (48%) und (in einem weiter reduzierten Maße, jedoch deutlich ausgeprägter als die anderen Hochschul-Typen) zudem einzelne Fachbereiche/Fakultäten/Verwaltungseinheiten und das Familienbüro bzw. die Gleichstellungsstelle eingebunden. Bei den befragten Fachhochschulen/HAW und Hochschulen anderen Typs hingegen scheint eher eine Konzentration auf die Hauptakteure gegeben, wobei diese bei dem zweitgenannten Hochschul-Typ (einzelne) Führungskräfte vergleichsweise ausgeprägter ist.

Nach **Hochschul-Trägern** aufgeschlüsselt zeigen sich ebenfalls markante Unterschiede bei den Ergebnissen (siehe nachfolgende Abbildung).

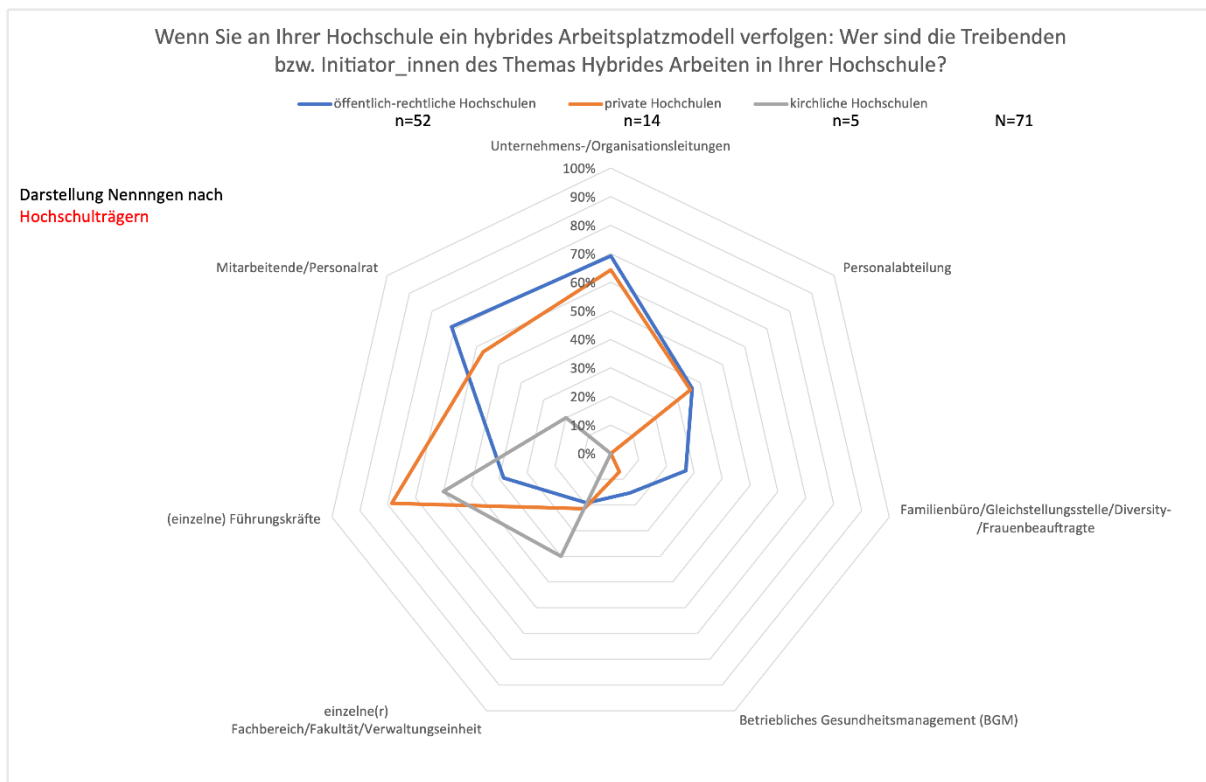


Abbildung 77 Treibende Akteure hybrider Arbeitsmodelle an Hochschulen - nach Hochschul-Träger [28] (3)

Bei den öffentlich-rechtlichen Hochschulen stellen Mitarbeitende/Personalrat und Organisationsleitungen die Haupttreiber dar, (einzelne) Führungskräfte und Personalabteilung folgen mit deutlichem Abstand auf nahezu gleichem Niveau (38% und 37%). Bei den privaten Hochschulen hingegen stellen (einzelne) Führungskräfte die Haupttreibenden dar, gefolgt von Unternehmens- bzw. Organisationsleitungen und Mitarbeitenden/Personalräten¹⁰². Die befragten kirchlichen Hochschulen nennen ebenfalls vor allem (einzelne) Führungskräfte als treibende Akteure, gefolgt von (abweichend zu den anderen Hochschul-Typen) (einzelnen) Fachbereichen/Fakultäten/Verwaltungseinheiten.

Die differenzierten Ergebnisse nach **Einrichtunggröße** zeigt, dass in befragten großen Hochschulen sowohl Mitarbeitende/Personalrat als auch Unternehmens-/Organisationsleitungen starke Treibende sind (siehe nachfolgende Abbildung). Die kleineren Einrichtungen heben darüber hinaus zudem (einzelne) Führungskräfte als wichtige Initiatoren hervor.

¹⁰² Bei privaten Hochschulen Betriebsrat.

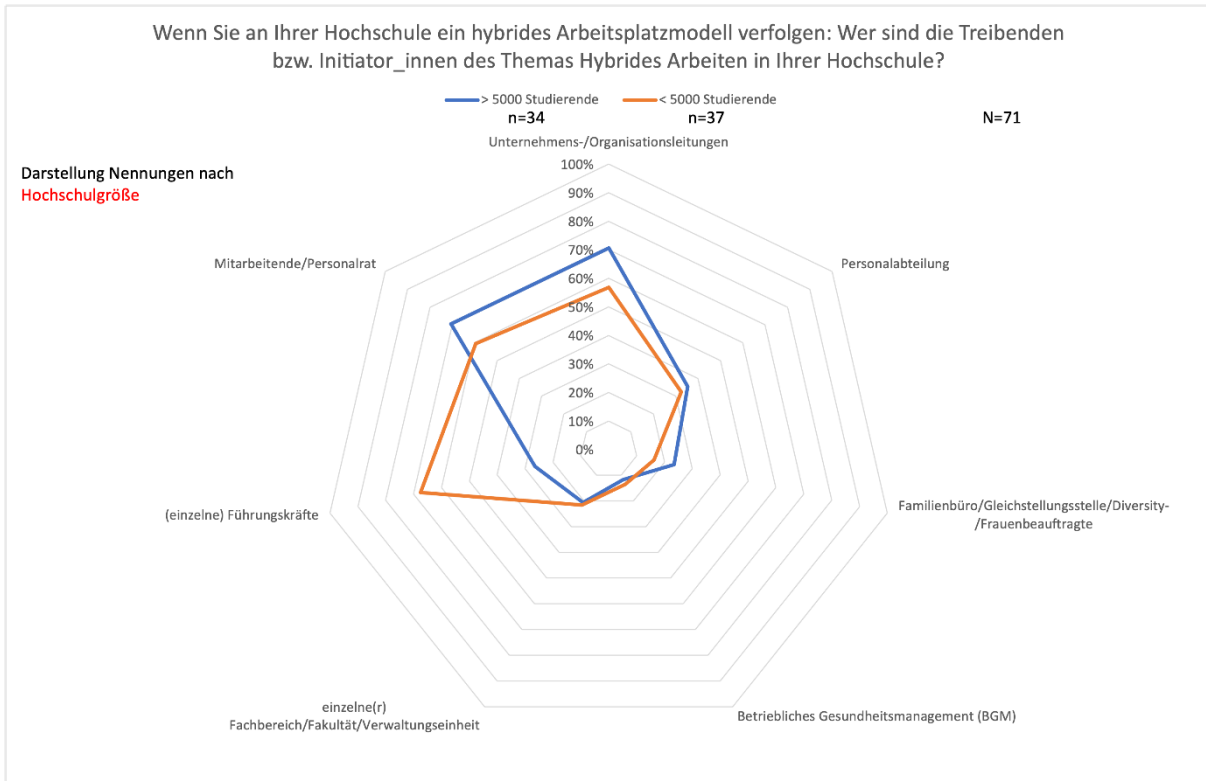


Abbildung 78 Treibende Akteure hybrider Arbeitsmodelle an Hochschulen- nach Hochschul-Größe [28] (4)

8.6.7 Zusatzfrage Abschnitt 4 (offen) – Positive Erfolgsgeschichten [29]

Die breitgefächerten Antworten zur Frage nach positiv erwarteten oder eingetretenen Veränderungen zeigt komprimiert die nachfolgende Tabelle auf.

Tabelle 35 Positive Erfolgsgeschichten zur hybriden Arbeit [29]

| Wenn Sie an Ihrer Hochschule ein hybrides Arbeitsplatzmodell verfolgen: Was hat sich an Ihrer Hochschule dank (zunehmender) hybrider Arbeitsmodelle nachhaltig positiv verändert bzw. von welchen positiven Auswirkungen gehen Sie zukünftig aus? (N = 22) | | | | | |
|--|--|--|---|---|---|
| Vereinbarkeit von Familie und Beruf (n = 8) | Mitarbeiter-zufriedenheit (n = 14) | Kommunikation und Zusammenarbeit (n = 5) | Effizienzsteigerung (n = 5) | Digitalisierung und Flexibilität (n = 5) | Kostensparnis (n = 3) |
| Reduzierte Pendelzeiten | Zufriedenheit und Bindung an die Universität | Gemeinsames Arbeiten unabhängig vom Standort | Effizientere Sitzungen und Teilprozesse | Beseitigung von Medienbrüchen | Neuer Standort mit weniger Büroarbeitsplätzen |
| Bessere Work-Life-Balance | Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber | Höhere Flexibilität und digitale Kompetenz | Verbesserte Erreichbarkeit | Effizientere Bearbeitung komplexer Vorgänge | Einsparung von Spritkosten für Mitarbeitende |
| | | Shared Desks fördern Kommunikation | Schnellere Problemlösungen | | Nachhaltigkeit |

9 Diskussion

9.1 Interpretation entlang der Forschungsfragen

Die Vielschichtigkeit des *New Work*-Kontextes ist in den vorangegangenen Theorie-Kapiteln deutlich geworden und hat sich in einer breiten Fragenpalette niedergeschlagen. Der *New Work*-Frame berücksichtigt drei eng miteinander verbundene Dimensionen *Places*, *People* und *Tools* als Gestaltungsrahmen für eine ganzheitliche Umsetzung von *New Work* in Organisationen (Hackl et al. 2017)¹⁰³. Dieses Modell ermöglicht somit grundsätzlich eine strukturierende Reflexion der Ergebnisse entlang der eingangs formulierten vierlagigen Forschungsfrage (F), wobei sich Wechselbeziehungen zwischen den Dimensionen (wie von Kraft und Peter (2019) herausgearbeitet) auch hier zeigen. Insbesondere wird, wie bereits in der Zielsetzung formuliert, in Teilen die Studie der CHE Consult „Home-Office an deutschen Hochschulen“ (Klöver et al. 2020) bei der Reflexion einbezogen. Darüber hinaus wird bei ausgewählten Aspekten weitere Literatur zur Abstützung herangezogen. Im Anschluss erfolgt unter Berücksichtigung der Ergebnisinterpretationen eine Betrachtung der formulierten Arbeitshypothesen sowie dieses Kapitel abschließend eine kritische Reflexion des Analyserahmens sowie der Ergebnisinterpretation.

9.1.1 Places und Tools

F1(a) Wie stellt sich das statistische Normal bzgl. Homeoffice an deutschen Hochschulen für das Personal in Technik und Verwaltung sowie für die wissenschaftlichen Mitarbeitenden in der postpandemischen Phase dar, und **(b)** mit welchen rahmenden Faktoren ist dieses verbunden?

F1A1. Etablierung orts- und zeitflexibler Arbeit nach der Corona-Pandemie – für die Personalgruppen in unterschiedlichem Ausmaß – jedoch mit tendenzieller Annäherung

[14], [15], [16] Das orts- und zeitflexible Arbeiten hat sich an den befragten Hochschulen nach der Corona-Pandemie deutlich ausgedehnt. Sowohl das wissenschaftliche Personal als auch Mitarbeitende in Technik und Verwaltung haben vermehrt die Möglichkeit, außerhalb des Präsenzarbeitsortes zu arbeiten und nutzen diesen Rahmen entsprechend aus. Insgesamt lässt sich an den Umfrageergebnissen zunächst konkret ablesen, dass der aktuelle durchschnittliche maximale Arbeitszeitrahmen für das wissenschaftliche Personal bei 58% und für das Personal in Technik und Verwaltung bei 46% liegt, während dieser vor der Pandemie noch 42% und 18% betrug. Daneben verdeutlichen die Ergebnisse, dass – nach einer Inanspruchnahme von durchschnittlich 53% durch das wissenschaftliche Personal und rund 19% durch die Mitarbeitenden in Technik und Verwaltung vor der Pandemie – heute nach der Corona-Pandemie das Personal beider Gruppen an den befragten Hochschulen diese

¹⁰³ Siehe hierzu Kapitel 2.2.1.

Möglichkeiten verstärkt in Anspruch nimmt – durchschnittlich aktuell etwa 68% der wissenschaftlichen Mitarbeitenden und 57% des Personals in Technik und Verwaltung. Gleichzeitig arbeiten beide Personalgruppen in verstärktem Umfang regelmäßig orts- und zeitflexibel außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule. Die gängige Praxis hat sich bei dem wissenschaftlichen Personal von etwa zwei Tagen pro Woche auf durchschnittlich zwei bis drei Tage erhöht, bei dem Personal in Technik und Verwaltung von rund einem Tag auf zwei Tage pro Woche.

Abgleich CHE Studie (2020) (1)

Der bemerkenswerte Umstand, dass dem wissenschaftlichen Personal orts- und zeitflexibles Arbeiten bereits vor der Pandemie in deutlich erhöhtem Maße möglich gewesen war, war bereits in der Studie der CHE Consult festgestellt worden (Klöver et al. 2020) und hat sich mit der gezielten Nachfrage in dieser Arbeit somit bestätigt. Eine vergleichende Betrachtung mit den damaligen Ergebnissen macht dies nochmals deutlich: So wurde seinerzeit eine tatsächliche Wahrnehmung durch das wissenschaftliche Personal von durchschnittlich 50% und durch das Personal in Technik und Verwaltung von im Schnitt 21% festgestellt (Klöver et al. 2020, S. 23). Die Ergebnisse zur gängigen Praxis (Homeoffice mindestens einmal pro Woche) hatten zudem ergeben, dass Homeoffice an den damals befragten Hochschulen nicht gleichmäßig verbreitet war. Nur etwa 29% der Hochschulen ermöglichten ihren technischen und administrativen Mitarbeitenden, regelmäßig von zu Hause aus zu arbeiten. Im Gegensatz dazu war Home-Office seinerzeit für sieben von zehn wissenschaftlichen Mitarbeitenden an den Hochschulen gängige Praxis. (Klöver et al. 2020, S. 13-14)

Mit den Teilergebnissen ist deutlich geworden, dass an den befragten Hochschulen nach wie vor das Personal in Technik und Verwaltung im Vergleich zu wissenschaftlichen Mitarbeitenden das Angebot zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten in einem geringeren Maße in Anspruch nehmen und im Falle der Inanspruchnahme orts- und zeitflexibles Arbeiten innerhalb eines für diese Gruppe kleiner gehaltenen Maximal-Arbeitszeitrahmens in einem geringeren %-ualen Umfang im Sinne der gängigen Praxis ausnutzen. Darüber hinaus ist jedoch eine Annäherung bei allen drei Komponenten erkennbar, d.h. die Unterschiede zwischen den beiden betrachteten Personalgruppen sind bezogen auf alle drei Items – Maximaler Arbeitszeitrahmen, Gängige Praxis und Inanspruchnahme – geringer geworden. Insbesondere lässt sich aus den Antworten der Befragten zur perspektivischen Weiterentwicklung eine Fortsetzung dieses Annäherungstrends ableiten [14] – [16], wobei festzuhalten ist, dass Unterschiede zwischen den Personalgruppen perspektivisch bestehen bleiben.

F1A2. Vereinfachte Bewilligungspraxis unterstützt den Ausbau orts- und zeitflexibler Arbeitsmodelle

[17] Ein möglicher struktureller Hintergrund für den festgestellten – bezogen auf das Personal in Technik und Verwaltung ungleich stärkeren – Ausbau des Angebots orts- und zeitflexibler Arbeitsformen und deren Inanspruchnahme könnte in der Bewilligungspraxis der Hochschulen liegen. Hier bringt die Umfrage mit der von den Hochschulen angezeigten Vereinfachung seit der Corona-Pandemie ein bemerkenswertes Ergebnis: So haben 46% der befragten Hochschulen die Bewilligungspraxis für das wissenschaftliche Personal vereinfacht und sogar 72% für das Technik- und Verwaltungspersonal. Unterschiede zwischen den beiden Gruppen bleiben darüber hinaus bestehen. Regelungen wie schriftliche Zustimmung der Vorgesetzten, soziale und triftige Gründe für flexibles Arbeiten variieren je nach Personalgruppe.

Abgleich CHE Studie (2020) (2)

Im Rahmen der CHE-Studie zu Homeoffice waren deutliche Unterschiede in der Bewilligungspraxis zwischen dem wissenschaftlichen Personal und dem Personal in Technik und Verwaltung festgestellt worden (Klöver et al. 2020, S. 16-17, 31). Trotz weiterhin bestehender Unterschiede spiegelt sich die von den Befragten direkt bestätigte vereinfachte Bewilligungspraxis auch bei einer vorsichtigen Gegenüberstellung der damaligen Ergebnisse und den aktuellen Nennungen zu einzelnen Items wider.¹⁰⁴

Bei der Betrachtung der Ausschöpfung des Angebotes durch die Mitarbeitenden, indem der zur Verfügung gestellte Maximal-Arbeitszeitrahmen mit dem Nutzungsverhalten der Mitarbeitenden (Gängige Praxis) verglichen wird, lässt sich abschließend vorsichtig konstatieren, dass für die niedrigere Ausschöpfung des Rahmens bei den Mitarbeitenden in Technik und Verwaltung vor der Corona-Pandemie die festgestellte unterschiedliche Bewilligungs- und Regelungspraxis oder ggf. auch eine seinerzeit bestandene unterschiedliche „Wahrnehmungskultur“¹⁰⁵ durch die Mitarbeitenden ursächlich gewesen sein könnten. Aktuell als auch zukünftig bieten die Ergebnisse dieses Vergleichs dazu eher keinen Hinweis mehr und lassen vielmehr vermuten, dass auf beiden Seiten veränderte Einstellungen (siehe hierzu F3A2) und eine angepasste Rahmensetzung- und -ausnutzung zu einem deutlich erhöhten orts- und zeitflexiblen Arbeiten an den befragten Hochschulen insgesamt geführt haben.

¹⁰⁴ Siehe hierzu die Bewilligungspraxis zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten im Vergleich, Anhang 13.9.

¹⁰⁵ Eine Untersuchung möglicherweise bestehender Korrelationen zu anderen Ergebnissen wie zur Entwicklung orts- und zeitflexibler Angebote ist – anders als in der CHE-Studie - im Rahmen dieser Arbeit auf Grund eines abweichenden Forschungsinteresses nicht vorgenommen worden und wird hier lediglich zur Ergänzung erwähnt.

Insgesamt lassen die gesammelten Ergebnisse zum Thema orts- und zeitflexibler Arbeitsformen den Schluss zu, dass Hochschulen, insbesondere nach der Corona-Pandemie, verstärkt auf die Bedürfnisse [8] und Anforderungen der Mitarbeitenden in Bezug auf orts- und zeitflexible Arbeitsmodelle reagieren. Hierzu geben jedoch insbesondere die zusätzlichen Erläuterungen bzw. Ergänzungen der Befragten einen Eindruck davon, wie vielschichtig und insbesondere abhängig von den fachspezifischen Rahmenbedingungen die Bewilligungspraxis nach wie vor ist [22]. Unter der Annahme, dass 1. das maximal Mögliche in der Pandemiephase aufgrund der rechtlichen Vorgaben ausgenutzt wurde, und 2. sich die Rahmenbedingungen nicht ändern, wäre eine Reduzierung des Abstandes theoretisch vorstellbar (siehe 13%-Punkte während der Corona-Pandemie, siehe Abbildung 37). Eine völlige Angleichung scheint unter den vorgenannten Annahmen dagegen (zur Zeit) nicht möglich. Im Umkehrschluss lässt sich daraus schlussfolgern, dass bei einer gewollten Ausgestaltung flexibler Arbeitsmodelle im weitreichsten Sinne Arbeitsplätze/-felder hinsichtlich etwaiger Flexibilisierungspotenziale spezifisch analysiert werden müssten. Darüber hinaus legen die Ergebnisse nahe, dass die Hochschulen ihre Flexibilitätsstrategien und -richtlinien möglicherweise anpassen müssen, um diese unterschiedlichen Bedürfnisse zu berücksichtigen. Es könnte erforderlich sein, ein Gleichgewicht zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeitenden und den Anforderungen der Hochschulorganisation herzustellen. Dies könnte möglicherweise bedeuten, maßgeschneiderte Ansätze für verschiedene Personalgruppen zu entwickeln, um eine optimale Integration von Flexibilität in die Arbeitskultur und -praxis der Hochschulen zu gewährleisten.

F1A3. Strukturelle Rahmenbedingungen bzw. Regelungen für das orts- und zeitflexible Arbeiten richten sich insbesondere auf Mobiles Arbeiten aus Vielfach bestehende Dienstvereinbarungen mit flexiblem Ansatz bzgl. der konkreten Arbeitsform

[18] Die Ergebnisse zu den verschiedenen Arbeitsformen im Rahmen von kollektiven Dienstvereinbarungen an Hochschulen, die in einem hohen Maße insbesondere für das Personal in Technik und Verwaltung gelten (86% gegenüber 63% für das wissenschaftliche Personal), verdeutlichen eine signifikante Veränderung der orts- und zeitflexiblen Arbeitsformen hin zur Mobilen Arbeit als gängigstes Format für beide Personalgruppen [19].¹⁰⁶

¹⁰⁶ Wobei bezogen auf das wissenschaftliche Personal sich der größte Anteil bereits auf die abgefragte Reinform „ausschließlich Mobile Arbeit“ bezieht. Bezogen auf das Personal in Technik und Verwaltung wird jedoch angenommen, dass der in der abgefragten Mischvariablen „Telearbeit und Mobile Arbeit“ enthaltene Teil zu in Summe ebenfalls zu einer stärksten Ausprägung der Arbeitsform Mobile Arbeit auch hier führt.

Abgleich CHE Studie (2020) (3)

Gemäß der CHE-Studie gab es zum Erhebungszeitpunkt im Jahr 2020 Dienstvereinbarungen für „Home-Office“ bei 57% der damals befragten Hochschulen (Klöver et al. 2020, S. 19).

Die offensichtliche Zunahme kollektiv geltender Dienstvereinbarungen und die verlagerte Schwerpunktsetzung der Arbeitsformate unterstützt nochmals die Vermutung einer verstärkten Berücksichtigung veränderter Bedürfnisse der Mitarbeitenden in Bezug auf Arbeitsflexibilität und die Möglichkeit, von verschiedenen Orten aus zu arbeiten. Die verstärkte Implementierung von mobiler Arbeit könnte zudem auf technologische Fortschritte und die steigende Verfügbarkeit von digitalen Arbeitswerkzeugen und -plattformen zurückzuführen sein, die es ermöglichen, unabhängig vom Standort effektiv zu arbeiten.

Die Entwicklung zur Mobilen Arbeit entspricht dem allgemeinen Trend: Die aktuellen Untersuchungsergebnisse des Fraunhofer IAO der Studie „Arbeiten nach der Corona-Pandemie“ zeigen, dass diese Arbeitsform aktuell die dominierende Variante der örtlichen Flexibilisierung darstellt (Hofmann et al. 2023, S. 4-5).

Notwendige Voraussetzungen für erfolgreiches orts- und zeitflexibles Arbeiten: Fokussierte Ausstattung, permanente Weiterentwicklung von IT-Rahmenbedingungen und -schulung und Regelungen für die Arbeitsorganisation

[21] So zeigen die Ergebnisse darüber hinaus, dass Hochschulen bestrebt sind, die notwendige Ausstattung für orts- und zeitflexibles Arbeiten bereitzustellen. Es wird dabei deutlich, dass diese ihren Schwerpunkt auf die Bereitstellung von Geräten legen, die für mobile Zusammenarbeit und Kommunikation essentiell sind, wie Laptops, Headsets, Webcams und (Mobil-)Telefone. Dies kann zum einen als Indikator für das Engagement der Hochschulen interpretiert werden, ihren Mitarbeitenden optimale Bedingungen für erfolgreiches Arbeiten außerhalb des traditionellen Präsenzarbeitsortes zu bieten und korrespondiert mit den Ergebnissen zu der deutlich ausgebauten Form der mobilen Arbeit. Dieses Ergebnis betont zum anderen die Bedeutung einer adäquaten technischen Ausstattung für die Effektivität und Zufriedenheit der Mitarbeitenden in einer flexiblen Arbeitsumgebung¹⁰⁷.

[12] Dass die effektive Nutzung von digitalen Tools bzw. das Arbeiten in digitalen Prozessstrukturen mit fortwährenden Herausforderungen verbunden zu sein scheint, zeigen zunächst die ergänzend abgegebenen freien Antworten zu der Frage nach den in der Zeit der Corona-Pandemie gemachten Erfahrungen. Die Notwendigkeit zur weiteren Digitalisierung von Prozessen wird u. a. genannt.

¹⁰⁷ Siehe hierzu Kapitel auch Kapitel 4.4.

Abgleich mit den Ergebnissen der CHE Studie (2020) (4)

Abstützung findet die Einschätzung, dass es sich hierbei im Hochschulkontext um ein grundständiges und nicht um ein allein disruptiv wirkendes Thema handelt, welches im Kontext der hybriden Arbeit weiterhin bestehen bleibt, im Abgleich mit den Erkenntnissen der CHE-Studie. Hierin wurden dringliche technische Herausforderungen festgestellt, vor denen die Hochschulen in der damals unerwartet eingetretenen Pandemiesituation standen (Klöver et al. 2020, S. 28-29). Neben einer erforderlichen Anschaffung von Hard- und Software-Produkten sahen die damals befragten Hochschulen auch das Thema Schulungen kaum weniger wichtig an (ebd., S. 29). Angesichts der darüberhinausgehend offengelegten Notwendigkeit zur Präsenzarbeit insbesondere bei dem Personal in Technik und Verwaltung wurde die weitere Digitalisierung von Verwaltungsabläufen angemahnt bzw. empfohlen, um einen weiteren Ausbau von „Home-Office-Lösungen“ zu ermöglichen (ebd., S. 32).

Die vorliegenden Ergebnisse vermitteln kaum eine Veränderung der damals als dringlich empfundenen Herausforderungen.

[26] In der Reihenfolge der am häufigsten genannten Hemmnisse und damit zugleich erkannten Verbesserungsbedarfe bei der Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle nennen die Befragten zuvorderst mit 75% die erforderliche Präsenz an der Hochschule für bestimmte Tätigkeiten und bereits an zweiter und dritter Stelle die Digitalisierung von Prozessen (69%) sowie Sicherheitsbedenken im IT-Bereich (68%).

[9], [11], [26] Daneben lassen auch die an mehreren Stellen angesichts jeweils „starken“, jedoch nicht „stärksten“ Werten erkennen, dass begleitend hierzu von den befragten Hochschulen die Entwicklung umfänglicher Medien- und Kommunikationskompetenzen sowohl bei Mitarbeitenden als auch Führungskräften als wichtiges Dauerthema eingeschätzt wird.

Nicht zuletzt weist Graf-Schlattmann (2021, S. 418) auf einen eher graduellen und evolutionär verlaufenden digitalen Wandel an den Hochschulen hin¹⁰⁸. Zugleich stellt der Autor jedoch das hochschulseitig starke Vorantreiben der Digitalisierung administrativer Prozessabläufe zur nachhaltigen Unterstützung der Lehre heraus (ebd., S. 122). Dieser Aussage ist insofern zuzustimmen, da dies die Basis für das verstärkt im Bereich Technik und Verwaltung etablierte orts- und zeitflexible Arbeiten darstellt (siehe F1A1). Auf der anderen Seite bleibt eben das festgestellte fortgesetzte Vorantreiben ein Dauerthema, womit die Einschätzung der CHE-Studie hinsichtlich der Digitalisierung von Verwaltungsabläufen als „Baustelle“ weiterhin aktuell bleiben dürfte (Klöver et al. 2020, S. 32, auch Tadsen und Wolfsdorf 2022, S. 128).

¹⁰⁸ Siehe hierzu Kapitel 5.2.5.

[18] Neben technischen Aspekten forcieren die befragten Hochschulen neben kollektiv geltenden Dienstvereinbarungen die Etablierung weiterer regelhafter Rahmenbedingungen für das orts- und zeitflexible Arbeiten wie u. a. zum Datenschutz, zur Kostentragung von Ausstattung, Erreichbarkeit und Kommunikation. Diese scheinen eine entsprechende Wirkung zu entfalten, da bspw. im Kontext einer hybriden Arbeitsweise bzw. Zusammenarbeit (siehe auch F3A1) seitens der Befragten eher weniger Bedenken wegen einer eingeschränkten Verfügbarkeit der Mitarbeitenden bzw. deren Erreichbarkeit bestehen [26]. Darüber hinaus wird jedoch auch bei diesen den Arbeitsalltag strukturierenden Rahmenwerken sichtbar, dass diese in (teilweise) deutlich stärkerem Maße für das Personal in Technik und Verwaltung und weniger für das wissenschaftliche Personal gelten. Dieses sorgt einerseits für die erstgenannte Personalgruppe für mehr Klarheit, aber auch weniger Flexibilität bei der individuellen Ausgestaltung des orts- und zeitflexiblen Arbeitens. Andererseits bestehen damit für wissenschaftliche Mitarbeitende damit weniger Schutzmechanismen (insbesondere im Hinblick auf die in geringerem Maß bestehenden Regelungen zu Arbeitszeit und Überstunden). Die hier vorliegenden Ergebnisse stellen insofern zunächst eine Bestätigung dieses bereits in der CHE-Studie offengelegten Umstands dar (Klöver et al. 2020, S. 32), wobei durch das Urteil des EUGH/BAG¹⁰⁹ vermutet werden kann, dass in die gesamte Regelungsthematik Arbeitszeit/-ort weitere Bewegung kommen und zu einer Angleichung der Personalgruppen an dieser Stelle führen könnte.¹¹⁰

[9] In diesen Kontext scheint ebenfalls hineinzupassen, dass die befragten Hochschulen insgesamt für sich als Erkenntnis aus der Corona-Pandemie klare Fahrpläne für die weitere Unterstützung sehen bzw. konkret verfolgen wie Strategien, um Entgrenzungserscheinungen zu begegnen oder auch für das Führen auf Distanz und Routinen zum Selbstmanagement. Eine Entsprechung findet dies zudem bei den als unerlässlich erachteten Kompetenzen bzw. persönlichen Voraussetzungen für Führungskräfte im *New Normal* [11] (siehe auch F3A1).

[18] Darüber hinaus erscheinen die Ergebnisse jedoch insbesondere dahingehend bemerkenswert, dass – obgleich insbesondere für die Arbeitsform Mobile Arbeit der gesetzliche Rahmen (noch) nicht vollends fixiert ist¹¹¹ – seitens der befragten Hochschulen Arbeitsschutzregelungen für das orts- und zeitflexible Arbeiten jenseits der gesetzlich geregelten Telearbeit in Relation zu anderen Maßgaben eher in geringerem Umfang bestehen (dies betrifft beide Personalgruppen: 35% für das wissenschaftliche Personal bzw. 41% für das Personal in Technik und Verwaltung). Zugleich überrascht zudem, dass dieser Aspekt im

¹⁰⁹ Siehe hierzu Kapitel 3.3.

¹¹⁰ Ergänzend ist ein Vergleich zur Regelungspraxis dem Anhang 13.9 zu entnehmen.

¹¹¹ Siehe hierzu Kapitel 3.2.

Kontext der hybriden Arbeit kaum als Herausforderung bzw. damit dann auch weniger als Verbesserungsbedarf wahrgenommen wird [26].

Schlussendlich gewinnt man an dieser Stelle damit den Eindruck einer an den befragten Hochschulen breit angelegten und fortlaufenden Weiterentwicklung sowohl auf der technischen als auch auf der arbeitsorganisatorischen Ebene, die eine hybride Arbeitsweise insgesamt, jedoch insbesondere für das Personal in Technik und Verwaltung unterstützt bzw. regelt. Im Hinblick auf die in größerem Ausmaß bei der Personalgruppe bestehenden Dienstvereinbarungen mag dieses Ergebnis im Hinblick auf die vermutlich regelnde Kraft der zu beteiligenden Personalräte/Betriebsräte jedoch weniger überraschen.

F2 Inwieweit sind Ansätze einer (zukünftig stärkeren) An- bzw. Einbindung flexibilisierter Arbeitsformen am Präsenzarbeitsort im Sinne hybrider Arbeit erkennbar?

F2A1. Das hybride Arbeiten ist das Zukunftsmodell an den deutschen Hochschulen – eine deutliche Dynamik ist bei Weiterentwicklung der Arbeitsplatzmodelle erkennbar

[23] Die Ergebnisse der Umfrage verdeutlichen eine klare Präferenz für ein hybrides Arbeitskonzept mit flexiblen Arbeitsmöglichkeiten. Die überwältigende Zustimmungsrate von 94% zeigt, dass die Hochschulen bereit sind, die traditionelle Vorstellung von ausgeprägtem Präsenzarbeiten zu überdenken und stattdessen auf eine vielseitige, anpassbare Arbeitsweise zu setzen.

F2A2. Shift hin zu einem flexiblen, breiter angelegten Arbeitsplatzmodel-Portfolio – die Entwicklungsvarianten zeigen sich nach Hochschul-Merkmalen verhalten unterschiedlich

[27] Es lässt sich feststellen, dass aktuell bei den befragten Hochschulen eine Konzentration auf einzelne Arbeitsplatzmodelle vorherrscht, sie jedoch perspektivisch eine starke Zunahme von flexiblen Arbeitsplatzmodellen vor allem am Präsenzarbeitsort (insbesondere Offene Bürokonzepte und Desk-Sharing) planen. Ein abweichender Befund von dieser übergeordneten Tendenz zeigt sich bei den befragten kirchlichen Hochschulen: Diese gehen nicht diesen Weg der Flexibilisierung der Arbeitsplatzmodelle am Präsenzarbeitsort mit. An dieser Stelle ist anzumerken, dass diese im Vergleich zu den privaten und öffentlich-rechtlichen Hochschulen einen kleineren Maximal-Arbeitszeitrahmen für orts- und zeitflexibles Arbeiten gestatten [14], weshalb diese Vorgehensweise nachvollziehbarer erscheint.¹¹²

Darüber hinaus stellt sich schon heute eine deutliche Fokussierung auf das flexible Arbeiten im privatem Wohnumfeld ohne fest installierten Arbeitsplatz (sprich Mobiles Arbeiten) dar, die sich zukünftig noch leicht verstärken wird. Hierbei ist allerdings eine differenzierte Betrachtung

¹¹² Wobei an dieser Stelle nochmals auf die geringe Fallzahl hinzuweisen ist.

nötig, denn aktuell wird diese Arbeitsform insbesondere von den Universitäten und Hochschulen anderen Typs belegt. Damit wird deutlich, dass der perspektivische Anstieg überproportional von den Fachhochschulen/HAW getrieben wird und diese somit bei diesem Arbeitsplatzmodell den stärksten Weiterentwicklungsdrang haben.

Insgesamt lässt sich für die Zukunft eine ausgewogene Verteilung von Arbeitsplatzmodellen feststellen. Hierbei wird perspektivisch der aktuell vorherrschende hohe Anteil an Einzel- und Zweipersonenbüros zugunsten flexiblerer und anpassbarer Arbeitsplatzmodelle signifikant sinken. Diese behalten zwar weiterhin eine hohe Bedeutung, jedoch als eines von mehreren stärkeren Modellen.

Betrachtet man zusätzlich die Modelle nach Trägerarten, so fällt hier insbesondere die aktuell schon breitere Aufstellung der privaten Hochschulen auf, die sich vor allem auf Mehrpersonen- und Gruppenbüros bezieht. Bemerkenswert ist dazu, dass diese bereits heute stärker auf andere Arbeitsorte wie Coworking-Spaces setzen. Perspektivisch reihen sich jedoch in diese Entwicklung die öffentlich-rechtlichen Hochschulen ein, wobei letztere einen größeren Fokus auf Ein- und Zweipersonenbüros beibehalten werden. Ein ähnliches Vorgehen lässt sich bei der Ergebnisbetrachtung nach Sitz für die Hochschulen in den neuen Bundesländern festhalten.

[24] Schaut man nun nach den möglichen Gründen bzw. Treibern für diese Weiterentwicklung, so spiegelt sich übergreifend wider, dass es den Hochschulen vorrangig um Arbeitgeberattraktivität und die Erfüllung der Erwartungen ihrer Mitarbeitenden an Flexibilität geht. In der differenzierten Betrachtung sticht hier insbesondere hervor, dass die privaten Hochschulen diesen und auch den weiteren treibenden Gründen verstärkter zustimmen als die Hochschulen in anderer Trägerschaft. Hierzu mag möglicherweise deren wirtschaftlich getriebenes Handeln zugrunde liegen oder mögen potenzialreichere Rahmenbedingungen bestehen bzw. gesehen werden. Darüber hinaus bestätigt insbesondere der Befund, dass diese und auch öffentlich-rechtliche Hochschulen Desk-Sharing bzw. die Nutzung von Flächenpotenzialen für sich als Treiber sehen, während die befragten kirchlichen Hochschulen hier eine nur wenig ausgeprägte Neigung zeigen¹¹³. Dieses erschließt sich unmittelbar aus dem Umstand, dass sie orts- und zeitflexibles Arbeiten außerhalb des Präsenzarbeitsortes weder aktuell noch zukünftig weniger als öffentlich-rechtliche und private Hochschulen verfolgen [14] und daraus folgend auch für die Umgestaltung am Präsenzarbeitsort weniger Motivation aufbringen dürften.

Abschließend bleibt im Hinblick auf eine hybride Arbeitsweise an sich festzuhalten, dass die bereits festgestellte aktuelle und perspektivische gängige Praxis von zwei bis drei Tagen pro

¹¹³ Ebd.

Woche orts- und zeitflexiblem Arbeiten ein typisches¹¹⁴ Verteil-Modell darstellt. Ein Befund der nach Hochschul-Merkmalen differenzierten Analyse ist hier, dass die privaten Hochschulen im Vergleich mit den Hochschulen in anderer Trägerschaft die stärkste Ausprägung zeigen [15].

Wie bei der Mobilen Arbeitsform (F1A3) reiht sich auch dieses Ergebnis in den aktuellen allgemeinen Trend ein: Das Fraunhofer IAO (2023) stellt bei der aktuellen Umfrage diesbezüglich fest, dass „halb-halb“ zwischen mobil und Büro“ mehrheitlich von den befragten Unternehmen bzw. Organisationen angeboten wird (Hofmann et al. 2023, S. 3).

9.1.2 People

F3 Inwieweit sind Aspekte zur Ausgestaltung des orts- und zeitflexiblen Arbeitens im Sinne des *New Work* Konzeptes, insbesondere in Bezug auf Zusammenarbeit, Führung und Arbeitskultur, an deutschen Hochschulen wahrnehmbar?

F3A1. Mitarbeitende: Flexibilisiertes Arbeiten zwischen strukturierter Arbeitsorganisation und vermehrter Verantwortungsübernahme – Führungskräfte in tragender Schlüsselposition

Die Ergebnisse aus den offenen Antworten der Umfrage zu den Auswirkungen hybrider Arbeitsmodelle an Hochschulen zeigen die folgenden Trends:

[3], [4], [12] Aufgezeigte Spannungsfelder und Pandemieerfahrungen bzgl. Zusammenarbeit, Kommunikation und Führung: Es gibt Hinweise auf mögliche Spannungsfelder bei der Flexibilisierung von Arbeit, darunter die Herausforderungen der Entgrenzung und Überbelastung sowie eine erhöhte Erreichbarkeit. Die Umsetzung teambildender Maßnahmen und die Pflege des Teamgefühls waren während der Corona-Pandemie aufgrund der geänderten Arbeitsbedingungen und Priorisierungsprobleme schwieriger geworden. In der Führungsarbeit haben sich seit Beginn der Pandemie mehr Meetings entwickelt, um den fehlenden persönlichen Kontakt auszugleichen. Die Antworten aus den offenen Fragen spiegeln insgesamt wider, dass die Umstellung auf hybride Arbeitsmodelle nicht in allen Bereichen reibungslos verläuft. Es gibt eine Vielzahl von Herausforderungen, darunter Kommunikationsprobleme, erhöhten Arbeitsaufwand, Führungsschwächen und unzureichende Selbstorganisation.

[25] Erfolgsfaktoren für hybride Zusammenarbeit: Die Erfolgsfaktoren für hybride Zusammenarbeit, die in den Antworten genannt werden, umfassen regelmäßige virtuelle Treffen, eine Kultur der Offenheit bzw. des Zusammenarbeitens auf Basis von Selbstständigkeit aller Beteiligten und gegenseitigem Vertrauen, die Aufrechterhaltung des Teamgefühls durch flächendeckende Verantwortungsübernahme durch die Mitarbeitenden

¹¹⁴ „True‘ hybrid model“ (Berger et al. 2021, S. 5) – siehe hierzu auch Kapitel 4.3.3.

ohne Neid und Druck zur mobilen Arbeit. Darüber hinaus spielen die technische Ausstattung, eine organisatorische Abstimmung und Regelungen zur Erreichbarkeit, regelmäßige Treffen in Präsenz und die Bereitschaft der Mitarbeitenden, sich weiterzuentwickeln und letztlich die Schaffung einer für beide Seiten funktionierenden Work-Life-Balance eine wichtige Rolle.

[26] Hemmnisse und Herausforderungen: In Bezug auf organisatorische und IT-bezogene Hemmnisse und Herausforderungen werden die Benachteiligung von anwesenden Mitarbeitenden, das schwierige Teambuilding, begrenzte Ressourcen und die Veränderung der Arbeitsweisen als wichtige Punkte genannt.

[29] Positive Veränderungen durch hybride Arbeitsmodelle: Die positiven Auswirkungen von hybriden Arbeitsmodellen an Hochschulen sind vielfältig. Dazu gehören die Reduzierung von Büroarbeitsplätzen und Einsparungen in Bezug auf Flächen, eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit, die Verbesserung der Work-Life-Balance, eine erhöhte Effizienz, bessere Erreichbarkeit und gesteigerte Produktivität. Ein verstärkter Fokus auf Offenheit in der Zusammenarbeit und die Förderung der digitalen Kompetenz der Mitarbeitenden sind ebenfalls positive Entwicklungen.

Insgesamt zeigt sich, dass hybride Arbeitsmodelle an Hochschulen eine Vielzahl von Herausforderungen mit sich bringen, aber auch erhebliche positive Auswirkungen haben, einschließlich der Steigerung der Zufriedenheit der Mitarbeitenden und der Effizienz. Die Implementierung und Anpassung dieser Modelle erfordert jedoch sorgfältige Planung und Ressourcenallokation.

Auf Grundlage der in den vorangegangenen Kapiteln erarbeiteten theoretischen Hintergründe – bezogen auf das Begriffsverständnis von *New Work* und der Einordnung des hybriden Arbeitens hierin einschließlich der Berücksichtigung organisationaler, kultureller und führungsbezogener Aspekte (so u. a. Bogenstahl und Peters 2020; Braun 2022; Ebert 2021; Glander 2017; Graf-Schlattmann 2021; Furtner et al. 2017; Iffländer 2022; Kunze et al. 2021; Lehr 2021; Minder 2020; Peter 2019; Weis 2022) – lässt sich zusammenfassend in Reflexion der quantitativen Ergebnisse feststellen:

Zusammenarbeit und Kommunikation bilden Schlüsselemente im hybriden Arbeitskontext

Die Flexibilität und Mobilität, die durch digitale Technologien möglich ist, erfordert eine effektive Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden und insbesondere in Teamkonstellationen. Dies macht klare Kommunikationskanäle und -regeln erforderlich. Die Hochschulen haben diesbezüglich als Schnittstelle zwischen „Mensch“ und „Organisation“ (Braun 2022) bereits Erreichbarkeitsregelungen und Handlungsempfehlungen hinsichtlich der internen wie externen Kommunikation für den Kontext der orts- und

zeitflexiblen Arbeit in einem relativ großem, bezogen auf beide Personalgruppen jedoch leicht unterschiedlichem Ausmaß implementiert [18]. Darüber hinaus bestehen bei den befragten Hochschulen hinsichtlich einer eingeschränkten zeitlichen Verfügbarkeit oder Erreichbarkeit nur eingeschränkt Bedenken [26].

Selbstmanagement und Selbstverantwortung sind entscheidend

Angesichts der räumlichen Trennung der Teams müssen Mitarbeitende in der Lage sein, ihr Selbstmanagement zu verbessern. Dies bedeutet, eigenverantwortlich zu arbeiten und die Fähigkeit zur Selbstorganisation zu entwickeln. Dieses Bewusstsein der Hochschule hierfür spiegelt sich neben den offenen Antworten zudem als starke Antworttendenzen bei den abgefragten Anforderungen an eine Hochschulkultur im *New Normal* wider [10]. Zudem wird dieses angesichts der in einem hohen Maß als notwendig erachteten eingeübten Routinen zum Selbstmanagement über Distanz deutlich [9]. Dass hier auf Seiten der Mitarbeitenden weniger Probleme bei dieser Weiterentwicklung zu erwarten sind, spiegelt sich darin wider, dass die Befragten eher keine Spannungsfelder hinsichtlich des grundsätzlichen Umgangs mit der örtlichen und zeitlichen Flexibilität sowie eines möglichen Arbeitsdrucks daraus konstatieren [3]. Eine umsichtige und insbesondere individuell von institutionellen Bedingungen abhängige Einschätzung und Annäherung an diese Thematik zeichnet sich u. a. bei den offenen Antworten zu weiteren Pandemie-Erfahrungen bzw. den Erkenntnissen daraus ab [12]. Hier zeigt sich eine differenzierte Einschätzung der Hochschulen als unterstützender Befund [10]. So nehmen die befragten privaten Hochschulen und Fachhochschulen/HAW die angesprochenen Anforderungen im jeweils merkmalsbezogenen Vergleich überwiegend stärker wahr.¹¹⁵

„Paradoxe“ Anforderungen an Führungskräfte

Führungskräfte in hybriden Arbeitsmodellen stehen vor paradoxen Anforderungen. Sie müssen einerseits Autonomie und Flexibilität gewähren, andererseits aber die Kontrolle und Fürsorgepflicht aufrechterhalten. Dies erfordert ein flexibles Führungsverhalten. (u. a. Zacher 2023). Auch hier wird neben den offenen Antworten bei den quantitativen Ergebnissen sichtbar, dass die befragten Hochschulen diese Herausforderungen klar erkennen – die weitestgehend als unerlässlich erachteten Kompetenzen für Führungskräfte stellen hier ein eindeutiges Ergebnis dar (die Mehrzahl der abgefragten Items haben einen Median von „trifft voll und ganz zu“) [11]. Darüber hinaus nehmen die Befragten unpassende Führungs- und Organisationsstrukturen nicht als Hemmnis bei der Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle wahr [26] und erkennen eher kein Spannungsfeld darin, dass Führungskräfte sich im Umgang mit örtlicher und zeitlicher Flexibilität schwertun [3]. Im Gegenteil scheinen diese einen tragenden

¹¹⁵ Siehe Abbildungen 31 und 32.

Einfluss auf die Weiterentwicklung einer hybriden Arbeitsweise durch ihre positive Einstellung zu flexiblen Arbeitsmodellen zu nehmen [5]. Insofern scheinen die Voraussetzungen für eine Förderung von sog. *Self-Leadership*, dem Kern von *Empowering Leadership* und *Shared Leadership*, einem Führungsstil, der auch für den Hochschulkontext als vorteilhaft erachtet wird (Furtner et al. 2017, S. 138-147), gegeben^{116, 117}

Digitale Transformations-Technologie prägt die Zusammenarbeit

Der direkte Arbeitskontext ist stark von digitalen Technologien geprägt, die es ermöglichen, unabhängig von Zeit und Raum zusammenzuarbeiten. Die Ausstattung der Mitarbeitenden mit leistungsfähiger Technologie und sicheren Kommunikationskanälen ist entscheidend. Dass sich die befragten Hochschulen hier diesbezüglich in einem fortwährenden Weiterentwicklungsprozess befinden, wurde bereits bei der Betrachtung orts- und zeitflexibler Arbeitsformen im Abschnitt *Places* und *Tools* herausgestellt (siehe F1A3). Die Digitalisierung von (papierbasierten) Prozessen und auch Datenschutz- und -sicherheit stellen hier ein unerlässliches Fundament dar [26]. Diese grundsätzliche Voraussetzung für orts- und zeitflexibles Arbeiten besteht in der Erweiterung als hybride Arbeitsweise, die den Präsenzarbeitsort einbezieht und auf die flexible Verzahnung beider „Welten“ fokussiert¹¹⁸, fort. Hier scheinen die befragten Hochschulen entweder proaktiv auf dem Weg oder erkennen Herausforderungen nicht in höchstem Maße. So werden der Einsatz der „richtigen“ Technologie bzgl. hoher Benutzerfreundlichkeit der Geräte und Anwendungen und der Austausch und Vernetzungsmöglichkeiten mittels Plattformen von den Hochschulen eher moderat als Herausforderung bzw. Verbesserungsbedarf bei der Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle gesehen [26].

Hierbei kann jedoch vermutet werden, dass zum einen die an Hochschulen besonders prägend wirkenden unterschiedlichen Funktionslogiken (u. a. Nickel 2012: 279ff., zit. nach Glander 2017, S. 94) und zum anderen die neben Organigrammen und Strukturplänen bestehenden informalen Kommunikationswege (Graf-Schlattmann 2021, S. 44) für eine übergreifend angelegte technische Kooperations- und Koordinationsbasis nicht unbedeutend sind. Darüber hinaus zeichnet sich zudem ab, dass die organisatorische Verflechtung von Arbeit auf Distanz und in Präsenz für die befragten Hochschulen einen gewissen Balanceakt

¹¹⁶ „Self-Leadership stellt ein Konglomerat von Strategien zur Selbstbeeinflussung dar und entspricht einer Fähigkeit, die trainiert und entwickelt werden kann“ (Furtner und Sachse 2011; Lucke und Furtner 2015, zit. nach Furtner et al. 2017, S. 135 Furtner et al. 2017, S. 135). *Shared Leadership* stellt eine logische Konsequenz des Empowering Leadership dar (Furtner et al. 2017, S. 141, bezugnehmend auf Fausing et al. 2015; Hoch 2013), bei der sowohl die Führungskraft als auch die Teammitglieder aktiv in den Führungsprozess involviert sind (Furtner et al. 2017, S. 142). Siehe zu *Empowering Leadership* auch Kapitel 4.6.2.

¹¹⁷ Zu Führungskräften in der Wissenschaft vgl. ergänzend auch Glatzel et al. (2023).

¹¹⁸ Im Hinblick auf Schnittstellen und Steuerungselemente, die sich auf die Fähigkeiten und Bedürfnisse der Mitarbeitenden ausrichten (Braun 202, S. 22).

darstellt. So werden eine erforderliche Präsenz für bestimmte Tätigkeiten an der Hochschule sowie mangelnde psychische Treffen als deutlich herausfordernd von diesen wahrgenommen [26].

New Work und organisatorische Flexibilisierung

Konzepte wie *New Work* streben eine menschenorientierte Arbeitsweise an und fördern die Zusammenarbeit, transparente Kommunikation und Flexibilität. Ein offenes Mindset und eine Fehlerkultur sind für den Erfolg dieser Modelle entscheidend. All diese Aspekte sind von den befragten Hochschulen als Erfolgsfaktoren [25] und positive Aspekte einer hybriden Arbeitsweise [29] klar genannt worden, was das Bewusstsein der Befragten für elementare *New Work*-Kriterien deutlich spiegelt.

Herausforderungen auf Teamebene

Auf Teamebene sind Herausforderungen wie die Isolation einzelner Mitarbeiter, die geringe Identifikation mit dem Team und Kommunikationsprobleme zu berücksichtigen. Die Führung muss die Entwicklung von Teamkognitionen und -emotionen fördern. Auch hier spiegeln die Ergebnisse das Erkennen klarer Kompetenzanforderungen, die sich für Führungskräfte im *New Normal* ergeben, wider [11]. Zudem rahmen die befragten Hochschulen diese Themen mit entsprechenden Strategien und Routinen ein [9] (siehe F1A3). Darüber hinaus wird die Bedeutung dieser Aspekte an den befragten Hochschulen durch geäußerte Forschungsinteressen deutlich [30]: Hier werden Untersuchungen von Auswirkungen der psychischen Gesundheit von Mitarbeitenden in hybriden Arbeitsmodellen oder auch zur Integration von „schwierigen“ Mitarbeitenden in hybride Teams angeregt.¹¹⁹ Ein wenig überrascht in diesem Zusammenhang angesichts möglicher Konfliktpotenziale das eher moderat ausgefallene Ergebnis zur Einschätzung der Befragten bzgl. der Fähigkeit zur diversitygerechten Führung als notwendige Kompetenz für Führungskräfte im *New Normal* [11].

Zusammengefasst zeigt die hybride Arbeitsweise in Hochschulen sowohl Chancen als auch Herausforderungen. Die wirksame Bewältigung dieser Herausforderungen erfordert eine flexible Anpassung von Kommunikation, Zusammenarbeit und Führung an die digital geprägten Arbeitskontexte. Die befragten Hochschulen zeigen ein großes Bewusstsein dafür, dass die Implementierung hybrider Arbeitsmodelle nicht nur technische, sondern auch kulturelle und organisatorische Veränderungen erfordert, um erfolgreich zu sein. Unter anderem ist das Ausbalancieren von Präsenz- und virtueller Teamzusammenarbeit

¹¹⁹ Hierzu bietet ggf. die Untersuchung von Weber et al. (2022) erste weiterführende Hinweise. Die Autoren fanden u. a. heraus, dass sich mangelnde Kommunikation zwischen Arbeitnehmenden und Vorgesetzten negativ auf die Belastbarkeit der Mitarbeitenden auswirkt (ebd., S. 21). (Für die Studie wurde das Bochumer Inventur zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) genutzt.)

herausfordernd. Führungskräfte haben bei der Implementierung eine tragende Schlüsselrolle. Die unabhängig von Hochschul-Merkmalen übergreifend festgestellte positive Einstellung der Führungskräfte zu den neuen Arbeitsmodellen [5] sowie deren offensichtlich (eher) bestehende Bereitschaft zur partizipativen Einbindung der Mitarbeitenden [4] auf der einen Seite und die Anforderung an die Mitarbeitenden selbst, sich an die veränderte Hochschulkultur anzupassen [10], zeigen letztlich, dass an dieser Stelle viel Bewegung, aber auch Potenziale bestehen, um eine Balance zwischen Struktur und flexibler Zusammenarbeit zu erreichen.

F3A2. Insgesamt positive Einstellung der Hochschulen gegenüber dem Thema orts- und zeitflexibles Arbeiten – jedoch klaffen das differenzierte Wohlwollen der Hochschulen und differenzierte Bedürfnis der Personalgruppen auseinander

[8], [13] Der in hohem Maß an den befragten Hochschulen vorgenommene Ausbau orts- und zeitflexibler Arbeitsformate lässt unmittelbar schlussfolgern, dass dies von einer grundsätzlich positiven Einstellung diesen gegenüber abhängig ist. Entsprechende Ergebnisse bildet die Umfrage ab. So zeigen sich die befragten Hochschulen bezogen auf beide fokussierten Personalgruppen dieser Arbeitsweise in hohem Maß wohlwollend gegenüber, wobei anzumerken ist, dass es an dieser Stelle ebenfalls einen Niveauunterschied gibt: Die Bottom Box-Werte liegen bei dem wissenschaftlichen Personal bei 90% (Median „trifft voll und ganz zu“), für das Personal in Technik und Verwaltung bei 77% (Median „trifft eher zu“).

Abgleich mit den Ergebnissen der CHE Studie (2020) (5)

Auch in der CHE-Studie wurden die Hochschulen nach der generellen Einstellung zum Homeoffice befragt. Seinerzeit zeigten die Antworten, dass die Hochschulleitungen zum damaligen Zeitpunkt dieser Arbeitsform positiv gegenüberstanden, jedoch auch hier in einem personalgruppenbezogen unterschiedlichem Maß (Klöver et al. 2022, S. 12): Mit rund 80% bekundeten die Befragten seinerzeit ihr Wohlwollen für dieses Thema für das wissenschaftliche Personal, für das Personal in Technik und Verwaltung lag der damalige Wert bei 62% (ebenfalls die Variablen „trifft eher zu“ und „trifft voll und ganz zu“).

Auch wenn ein direkter Vergleich mit der hier behandelten Umfrage nicht angestellt werden kann und soll, so mag man bei Betrachtung der aktuellen Ergebnisse im Rahmen der hier vorliegenden Arbeit dennoch zu der vorsichtigen Einschätzung gelangen, dass sich das Wohlwollen der Hochschulen zu orts- und zeitflexiblen Arbeitsformen bezogen auf beide Personalgruppen – mit leicht größerer Ausprägung beim Personal in Technik und Verwaltung – vergrößert zu haben scheint und dieses sicherlich einen Ausdruck bzw. zugleich eine Basis für die Weiterentwicklung des orts- und zeitflexiblen Arbeitens an den Hochschulen nach der Corona-Pandemie darstellt.

Hinsichtlich des größeren Wohlwollens der Hochschulen zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten bezogen auf das wissenschaftliche Personal kann angenommen werden, dass diese Gruppe von gegebener Flexibilität aufgrund seiner Aufgabenstruktur und Prozessabläufe möglicherweise stärker profitiert (Stichwort Wissensarbeit). Daneben könnten auch auf Grund bereits vor der Corona-Pandemie bei dieser Gruppe etabliertere orts- und zeitflexible Strukturen die Herausforderungen während der Pandemie abgemildert im Vergleich zur Personalgruppe in Technik und Verwaltung aufgetreten sein und daher für eine positivere Einschätzung im Rückblick der Befragten gesorgt haben. Inwieweit sich aus dem verringerten Unterschied zwischen den Personalgruppen manifeste Hintergründe bspw. aufgrund differenzierter Erfahrungen während der Corona-Pandemie ableiten lassen, bleibt an dieser Stelle dahingestellt.¹²⁰

[4], [5], [6] Der verringerte Abstand im Vergleich könnte ggf. ein Indiz für unerwartet positivere Erfahrungen der Befragten in der Zwischenzeit sein. Insgesamt weisen die Ergebnisse auf ein von den Befragten gemischt eingeschätztes Lagebild hin. So sieht die Mehrheit der Befragten sowohl die Arbeitszufriedenheit als auch die Produktivität der Mitarbeitenden sowie deren Zusammenarbeit untereinander als „unverändert“ an. Zugleich nehmen viele Befragte ein verschlechtertes Wohlbefinden bzw. eine geringere Arbeitsmotivation ihrer Mitarbeitenden bei der Arbeit wahr (47%). Dennoch zeigt sich hier ebenfalls in der Breite eine eher unveränderte Situation (Median „unverändert“). Darüber hinaus sticht die wahrgenommene positive Einstellung der Führungskräfte deutlich hervor (87% der Befragten geben hier „verbessert“ an). Dies überrascht angesichts des erhöhten Arbeitsaufwandes und der festgestellten Herausforderungen, denen die Führungskräfte während der Corona-Pandemie auf breiter Front gegenüberstanden, umso mehr. (So liegen die Mittelwerte hinsichtlich Zeit- und Organisationsaufwände verschiedener – auch hinsichtlich gesundheitlicher Aspekte – abgefragter Items der Fragen [6] und [7] teils deutlich über der 0-Linie bzw. im „starken“ Wertebereich).

[3] Insgesamt kann zunächst an dieser Stelle das Ergebnis dagegen gehalten werden, dass die befragten Hochschulen weder im Hinblick auf die grundsätzliche Organisations- und Prozess- bzw. Infrastrukturebene noch bezogen auf die sich hierin bewegenden Akteure – sprich Mitarbeitende und Führungskräfte – starke Spannungsfelder im Hinblick auf die zeitliche und örtliche Flexibilisierung wahrnehmen. So tun sich diese weder grundsätzlich schwer mit der zeitlichen und örtlichen Flexibilisierung und noch weniger sehen die Befragten einen sich daraus entwickelnden erhöhten Arbeitsdruck für die Mitarbeitenden (MW dieser Items < 0).

¹²⁰ An dieser Stelle sei angemerkt, dass die Fragen, die sich auf die während der Corona-Pandemie gemachten Erfahrungen beziehen [5] bis [7] und weitere, woraus sich ebenfalls polarisierend auswirkende Tendenzen hätten herauslesen lassen, bewusst nicht differenziert nach Personalgruppen gestellt wurden.

Es bleibt daher festzustellen: Die aktuellen Ergebnisse spiegeln eine erhebliche Zustimmung der befragten Hochschulen zur Idee des orts- und zeitflexiblen Arbeitens wider, die nach der Corona-Pandemie vermutlich noch angestiegen, zumindest jedoch nicht geringer geworden ist. Die Unterschiede zwischen den Gruppen können auf verschiedene Faktoren wie Arbeitskontext und individuelle Präferenzen zurückgeführt werden. Ob eine Korrelation zur gängigen Praxis besteht, wäre an dieser Stelle eine interessante Frage. Diese steht im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht im Fokus und könnte an anderer Stelle weiterführend untersucht werden (vgl. hierzu auch die Ergebnisse der CHE-Studie (Klöver et al. 2020)).

[8] Dem Wohlwollen der Hochschulen lässt sich das Bedürfnis der Mitarbeitenden nach orts- und zeitflexibler Arbeit gegenüberstellen. Die Ergebnisse hierzu zeigen eindeutig, dass das Bedürfnis nach zeitlicher, insbesondere jedoch nach örtlicher Flexibilisierung, von den Mitarbeitenden an den befragten Hochschulen insgesamt, noch stärker als bei dem wissenschaftlichen Personal jedoch bei dem Personal in Technik und Verwaltung, deutlich gestiegen ist. Die Differenz an dieser Stelle könnte auf verschiedene Faktoren zurückzuführen sein. Ein möglicher Grund könnte sein, dass die Mitarbeitenden in Technik und Verwaltung stärker von den veränderten Arbeitsbedingungen während der Corona-Pandemie betroffen waren bzw. für diese das orts- und zeitflexible Arbeiten¹²¹ eine neue und positive Erfahrung dargestellt hat und sich daraus individuelle Vorteile (wie bspw. eine bessere Vereinbarkeit von Privatem und Beruflichem oder auch eingesparte Pendelzeiten) entwickelt haben, die weiterhin genutzt werden wollen.

Abgleich mit den Ergebnissen der CHE Studie (2020) (6)

Zumindest deuten die Ergebnisse auch im Vergleich mit denen der CHE-Studie an dieser Stelle auf ein verändertes Bedürfnis nach orts- und zeitflexiblen Arbeitsmöglichkeiten auf Seiten der Mitarbeitenden hin. So wurde gemäß der CHE-Studie von den seinerzeit befragten Hochschulen eine mangelnde Bereitschaft der Mitarbeitenden im Home-Office zu arbeiten – bezogen auf beide Personalgruppen – häufiger als Barriere genannt. Diese zeigte sich jedoch in stärkerem Maße bei dem Personal in Technik und Verwaltung (72% gegenüber 50% bezogen auf das wissenschaftliche Personal) (Klöver et al. 2020, S. 26-27).

Der Abgleich zwischen dem geäußerten Wohlwollen der befragten Hochschulen und dem von der Ausprägung her diametral verlaufenden personalgruppenbezogenen Bedürfnis nach Flexibilität könnte bereits an dieser Stelle auf mögliche Spannungsfelder hindeuten. Obwohl die Hochschulen generell positiv gegenüber flexiblen Arbeitsmodellen eingestellt sind, könnten sie mit der Herausforderung konfrontiert sein, die gestiegenen Bedürfnisse nach Flexibilität mit den organisatorischen Anforderungen und Zielen in Einklang zu bringen. Hier könnte es zu

¹²¹ (... natürlich im Homeoffice während der Corona-Pandemie nicht so flexibel außerhalb des eigenen Privatbereiches)

einem Spannungsfeld zwischen den individuellen Präferenzen der Mitarbeitenden und den operativen Erfordernissen der Hochschulen kommen mit ggf. Folgen für die Arbeitsmotivation, Zusammenarbeit und Arbeitszufriedenheit.

F3A3. Neid unter den Mitarbeitenden: Potenzielles Risiko für die organisationale Arbeitskultur

Im Zusammenhang mit dem zuvor aufgezeigten möglicherweise bestehenden Spannungsfeld erscheint der ausgeprägt wahrgenommene Neid zwischen Beschäftigtengruppen, die ihren Arbeitsort und ihre Arbeitszeit flexibilisieren können, und solchen, bei denen dies nicht möglich ist, im Hinblick die Bedeutsamkeit einer funktionierenden Team-Zusammenarbeit im hybriden Kontext besonders markant (höchster MW > 0) [3].

Die Relevanz des „Neidfaktors“ kommt in weiteren Studien zum Ausdruck. So stellt dieser im Kontext der zeitlichen und örtlichen Flexibilisierung den Ergebnissen des HR-Report 2021 zufolge jeweils das größte Problem dar. Die größten Spannungen in diesem Bereich treten in Unternehmen mit 1.000 bis unter 5.000 Beschäftigten auf, insbesondere in Branchen des Dienstleistungssektors. (Eilers et al. 2021, S. 14, 17). Die Studie „Homeoffice im Interessenkonflikt“ der Technischen Universität Darmstadt (2021) betont darüber hinaus, dass Homeoffice tendenziell die Gesellschaft in Gewinner und Verlierer teilen kann, abhängig von ihren Möglichkeiten und Voraussetzungen (insbesondere in Bezug auf Wohnbedingungen, soziodemografische Merkmale, berufliche Qualifikationen und berufliche Positionen) (Pfnür et al. 2021).

Das bestehende Neidgefühl unter den Mitarbeitenden könnte somit ein potenzielles Risiko für die organisationale Arbeitskultur darstellen. Obwohl die Gesamtzufriedenheit der Mitarbeitenden nicht signifikant beeinträchtigt zu sein scheint [5], gibt es ein spürbares Spannungsfeld in Bezug auf das Neidgefühl. Hierzu lassen sich folgende Vermutungen entlang der Ergebnisse zum differenzierten Angebot orts- und zeitflexibler Arbeitsformen und deren Wahrnehmung, den von den Hochschulen gespiegelten Herausforderungen und Erfolgsfaktoren grob anreißen, wobei hierzu eine vertiefende Betrachtung an anderer Stelle zur weiteren Fundierung notwendig und auch interessant wäre.

Weiterhin ungleiche Vorteile der flexiblen Arbeitsmodelle: Nicht alle Mitarbeitenden profitieren in gleichem Maß von den neuen flexiblen Arbeitsmodellen. Einige können ihre Arbeit flexibler gestalten, während andere keine Möglichkeit dazu haben. Dies führt zu einer Diskrepanz in den Arbeitsbedingungen, die Neid und Spannungen zwischen den Mitarbeitenden verursachen kann.

Individuelle Bedürfnisse vs. Rahmenbedingungen: Die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden passen möglicherweise nicht immer zu den vorhandenen

Rahmenbedingungen für die Nutzung der flexiblen Arbeitsmodelle. Dies kann dazu führen, dass einige Mitarbeitende sich benachteiligt fühlen, wenn sie ihre Bedürfnisse nicht erfüllen können. Zudem besteht die Möglichkeit einer auf Seiten der Mitarbeitenden nicht nachvollziehbaren bzw. unklaren Haltung der Hochschule zum Thema orts- und zeitflexibler Arbeitsmodelle oder auch ein Kommunikationsdefizit diesbezüglich.

Die Ergebnisse legen nahe, dass das Konzept des orts- und zeitflexiblen Arbeitens an Hochschulen einen starken Einfluss auf die Arbeitspraktiken hat. Die Veränderungen in Einstellungen, Rahmenbedingungen und Nutzungsverhalten deuten bereits auf eine Anpassung an neue Arbeitsmodelle hin, die dabei unterstützen sollen, sowohl den Bedürfnissen der Mitarbeitenden als auch den Anforderungen der Arbeitswelt innerhalb der Hochschulen gerecht werden. Insgesamt wäre festzuhalten, dass Hochschulen dieses Neidgefühl ernst nehmen und Tätigkeitsfelder eher noch als Statuszugehörigkeit relevant sind bei der Fixierung von Maximal-Arbeitszeitrahmen und Bewilligungsvoraussetzungen. Eine gerecht empfundene und transparent gestaltete Einführung von flexiblen Arbeitsmodellen, die die Bedürfnisse und Möglichkeiten aller Mitarbeitenden berücksichtigen bzw. auch deren Grenzen nachvollziehbar machen, erscheint elementar, um eine positive Arbeitskultur aufrechtzuerhalten und Spannungen zu minimieren. Dies könnte durch klare Richtlinien, Schulungen und eine klare Kommunikation erreicht werden, um sicherzustellen, dass die Vorteile der Flexibilität für alle Mitarbeitenden erkennbar sind.

9.1.3 *People – Places – Tools* als strategische Schnittmenge

F4 Ist New Work als Ansatz bzw. Konzept zur Ausgestaltung einer veränderten Arbeitswelt von strategischer Relevanz für deutsche Hochschulen?

F4A1. New Work ist ein relevantes Thema an deutschen Hochschulen

[1] Die Befragungsergebnisse zeigen, dass das Thema *New Work* eine hohe strategische Relevanz an den befragten Hochschulen besitzt. Mehr als die Hälfte stuft das Thema als „sehr relevant“ ein, während ein weiteres knappes Drittel es als „relevant“ erachten. Die differenzierte Betrachtung nach Hochschul-Typen zeigt, dass die Relevanz von *New Work* über alle Hochschularten hinweg deutlich spürbar ist, sich jedoch bei den befragten Universitäten am ausgeprägtesten abbildet (Bottom Box-Bereich 92%). Dies könnte darauf hindeuten, dass die komplexere Struktur und die Vielfalt der Aktivitäten an Universitäten einen höheren Bedarf an flexiblen Arbeitsmodellen und damit einhergehenden Veränderungen begründen. Mit lediglich geringen Unterschieden zeigt sich die große Relevanz auch in der Aufschlüsselung nach Hochschul-Trägern insbesondere bei den öffentlich-rechtlichen und vor allem bei den privaten Hochschulen (Bottom Box-Bereich 85% und 93%). Leicht differenziert davon stellt sich *New Work* bei den kirchlichen Hochschulen überraschenderweise als weniger

relevantes Trend-Thema heraus (Bottom Box-Bereich 40%), wobei diesbezüglich wiederum hinsichtlich der geringen Fallgröße eine Einschätzung eher vorsichtig erfolgen sollte.

[2] Im *New Work*-Kontext kommt die Relevanz insbesondere im Hinblick auf die in hohem Maße umgesetzte örtliche Flexibilisierung von Arbeit zum Ausdruck (Bottom Box-Bereich 65%). Der größte Umsetzungsstand ist als übergreifender Trend insbesondere bei der örtlichen Flexibilisierung von Arbeit über alle Hochschul-Typen und -Größen hinweg festzustellen. Nach Trägern aufgeschlüsselt haben vor allem die befragten privaten Hochschulen (Bottom Box-Bereich 86%), gefolgt von den öffentlich-rechtlichen Hochschulen (Bottom Box-Bereich 62%) diesen Aspekt weitreichend umgesetzt. In Kombination dazu ist die zeitliche Flexibilisierung von Arbeit ebenfalls fortgeschritten von den befragten Hochschulen bereits umgesetzt (Bottom-Box-Bereich 51%).

[3] Hierzu erscheint das seitens der Befragten wahrgenommene leichte Spannungsfeld bzgl. der Hochschulstrategie und -kultur im Hinblick auf die örtliche und zeitliche Flexibilisierung interessant. Hiernach könnte wiederum die Vermutung entstehen, dass das Zukunftskonzept der hybriden Arbeit für die Hochschulen insgesamt (derzeit) eher einem nicht frei von Reibungspunkten laufenden Anpassungsprozess denn einem übergreifend strategischen Wollen der Hochschulen entspricht.

[2] Der *New Work*-Aspekt „Sinnstiftung“ ist im Hochschulkontext ebenfalls von großer Bedeutung (Ziegele 2022). Dieser steht mit einem Bottom Box-Ergebnis von 46% jedoch nicht ganz so stark im Fokus wie die beiden zuvor genannten Aspekte. Stützend für einen eher etwas schwächeren Eindruck wirkt hier die Einschätzung der Befragten zu den Anforderungen an eine Hochschulkultur im *New Normal*: Die Entwicklung eines neuen Wertesystems stellt die am geringsten bewertete angefragte Anforderung dar (MW 0,28) [10]. Ein Blick auf die Ergebnisse des HR-Reports 2021 relativiert diesen Eindruck jedoch wieder (Eilers et al. 2021, S. 30).

F4A2. Hybrides Arbeiten braucht eine ganzheitliche Herangehensweise unter Einbindung vieler Akteure. Dieses passiert differenziert.

[28] Die treibenden Akteure und Initiatoren für die Einführung hybrider Arbeitsmodelle an Hochschulen sind vielfältig verteilt, wobei drei Haupttreibende hervorstechen: Mit 65% werden die Mitarbeitenden und der Personalrat als vorrangigste Haupttreibende für die Einführung hybrider Arbeitsmodelle identifiziert. Dies unterstreicht das Bedürfnis und die Einbindung der Belegschaft in den Veränderungsprozess, zugleich erkennen die Befragten ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft bei den Mitarbeitenden (das Item „Mangelnde Mitarbeiterakzeptanz bzw. Veränderungsbereitschaft“ erhielt bei den abgefragten Herausforderungen mit 7% die wenigsten Nennungen [26]). Mit nahezu gleichen Prozentwerten (63%) werden die

Unternehmens- bzw. Organisationsleitungen ebenfalls als bedeutende Initiatoren wahrgenommen. Ihre Rolle zeigt, dass die strategische Ausrichtung und Entscheidungen auf Leitungsebene maßgeblich für die Umsetzung sind. Weitere wichtige Treibende sind einzelne Führungskräfte, die das hybride Arbeiten mit 48% vorantreiben. Ihre Rolle verdeutlicht die Bedeutung von engagierten Führungskräften, die den Wandel in ihren Teams initiieren und unterstützen. Dabei zeigen die nach Hochschul-Merkmalen differenzierten Ergebnisse, dass diese besonders prominent bei kleinen bzw. privaten bzw. Hochschulen anderen Typs auftreten.

Weitere abgefragte Akteure wie Personalabteilungen, weitere Einheiten wie Fachbereiche, Fakultäten, Verwaltungseinheiten oder das Betriebliche Gesundheitsmanagement dagegen spielen nach Einschätzung der Befragten insgesamt eine weniger zentrale Rolle bei der Initiierung hybrider Arbeitsmodelle. Die differenzierte Betrachtung nach Hochschulmerkmalen zeigt, dass die treibenden Akteure bzw. Initiatoren für hybride Arbeitsmodelle nicht einheitlich über alle Typen, Träger oder Größenklassen verteilt sind. An Universitäten bspw. scheinen diese breiter in die Gestaltung hybrider Arbeitsmodelle involviert zu sein.

Neben der direkten Ergebnisinterpretation wird die strategische Bedeutung von *New Work* anhand von Beispielen, wie der *New Work*-Strategie der Hochschule Rhein-Waal (HSRW), deutlich (Tadsen und Wolfsdorf 2022, hierzu und im Folgenden S. 128-130). Die verschiedenen Ansätze und Schwerpunkte bei der Einführung von *New Work* und der digitalen Transformation zeigen die individuelle Anpassbarkeit an die Bedürfnisse jeder Hochschule – auch im Hinblick auf die Akteursebene. Wenn die Hochschulleitung der HSRW bspw. das Szenario „New Work Rising“ gewählt hat, bedeutet dies, dass die digitale Transformation eine prominent sichtbare Aufgabe eines Präsidiumsmitgliedes darstellt und mit der Entwicklung eines Konzeptes zur (personalwirtschaftlichen) Implementierung der Strategie der Digitalisierung verbunden ist.

Neben den identifizierten Haupttreibenden werden weitere Akteure wie Personalabteilungen von den befragten Hochschulen als weniger gewichtige treibende Akteure bzw. Initiatoren für die Weiterentwicklung hybrider Arbeitsplatzmodelle identifiziert. Im Hinblick auf die im Beispiel der HSRW genannten Komponente „Entwicklung eines Konzeptes zur (personalwirtschaftlichen) Implementierung der Strategie der Digitalisierung“ sei hierzu die interessierte Frage aufgeworfen, inwiefern *New Work* als Strategie konzeptionell angelegt proaktiv von den befragten Hochschulen vorangetrieben wird. Hierzu passend erscheint die Anregung eines Umfrageteilnehmenden einen „Fahrplan der Einführung [zu] erstellen“ [30]¹²².

¹²² Vgl. als Anregung hierzu ifaa - Institut (2023a).

Mit der perspektivischen Weiterentwicklung hybrider Arbeitsplatzmodelle gehen tiefgreifende Veränderungen einher, die die Hochschulorganisation in Gänze betreffen. So hat u. a. insbesondere das Arbeitsplatz-Modell Desk-Sharing Einfluss auf die Kultur bzgl. "Teamarbeit und Aufbrechen von Bereichsgrenzen", so Hackl et al. (2017, S. 155). Im Hinblick auf mögliche Widerstände ist den Autoren zufolge für eine erfolgreiche Implementierung die Beteiligung aller Beteiligten (insbesondere der Mitarbeitenden und der Führungskräfte) essenziell (ebd.). Die „Büro der Zukunft“-Initiative ist kein sofortiges Projekt für jede Organisation. Statt eines eigenständigen Projekts empfiehlt Hübschen (2018, hierzu und im Folgenden S. 80-81) die Verfolgung zweier paralleler Ansätze – zum einen die Integration der Prinzipien in laufende Projekte für eine schrittweise und dezentrale Büro-Modernisierung, zum anderen die organische Entwicklung eines zukünftigen Büros durch die gesamte Organisation, basierend auf ihrer eigenen Kultur und Arbeitsweise. Veränderungen im Büro und kulturelle Veränderungen beeinflussen und ergänzen einander.

Zusammenfassend verdeutlichen die Ergebnisse, dass die Einführung hybrider Arbeitsmodelle an Hochschulen von einer Kombination verschiedener Akteure vorangetrieben wird. Dieses spiegelt die Notwendigkeit wider, dass Veränderungen auf verschiedenen Ebenen, von der Belegschaft bis zur Führungsebene, aktiv unterstützt und gestaltet werden müssen. Die Beteiligung der obersten Führungsebene, Mitarbeitende und der Personalrat sowie einzelner Führungskräfte als Haupttreibende zeigt, dass eine erfolgreiche Implementierung hybrider Arbeitsmodelle von einer breiten Beteiligung und Unterstützung innerhalb der Organisation abhängt. Insbesondere angesichts struktureller Besonderheiten im Hochschulkontext soll in einem „Change-Hochschulmanagement“ „ein wesentlicher Erfolgsfaktor die Beteiligung aller Stakeholder und Hochschulmitglieder sein“ – in Verknüpfung mit der „Implementierung einer reflexiven Organisationskultur und [dem] Wille[n] zu Veränderungen“ (Langenbeck et al. 2011, S. 270). Angesichts des hochschulseitigen großen Wohlwollens und der positiven Einstellung der Führungskräfte einerseits sowie die angezeigten großen Veränderungsbereitschaft auf Mitarbeitererebene andererseits scheinen daher elementare Voraussetzungen erfüllt.

F4A3. Strukturelle Bedingungen an Hochschulen könnten ein Spannungsfeld für New Work als ganzheitlichen strategischen Ansatz darstellen.

[10] vs. [4] Die Anforderung an die Mitarbeitenden zur verstärkten Verantwortungsübernahme im *New Normal* ist bereits herausgearbeitet worden (F3A1). An dieser Stelle scheint beachtenswert, dass der übergeordnete *New Work*-Aspekt einer verteilten Macht und Verantwortung durch Enthierarchisierung im Hinblick auf veränderte Führungsstrukturen für viele Hochschulen offensichtlich eine Herausforderung darstellt oder nicht im Fokus steht: So sehen 48% (Bottom-Box-Bereich) der befragten Hochschulen diesen Ansatz (eher) nicht als

Teil ihrer Hochschulstrategie bzw. -kultur. Zugleich wird von diesen eine stärkere Beteiligung der Mitarbeitenden insgesamt zwar als (eher) notwendige Anforderung in einer Hochschulkultur nach der Pandemie angesehen. Jedoch stellt dieser Aspekt, wenn man die abgefragten Items in einer Rangfolge betrachtet, kein Top-Thema dar, sondern rangiert auf dem vorletzten Platz (MW 0,61). Daneben wird jedoch zugleich der Schaffung einer hierarchieübergreifenden, offenen Kommunikation ein recht großer Stellenwert eingeräumt (nach den zuvor genannten Aspekten die viertwichtigste Anforderung an eine Hochschulkultur im *New Normal*).

Zu Reflexion der Ergebnisse sei an dieser Stelle an zwei *New Work*-Ansätze angeknüpft:

Die Beteiligung der Mitarbeitenden stellt im Sinne des Commitment¹²³ einen zentralen Erfolgsfaktor für die Umsetzung von *New Work* dar, da diese alle gemeinsam an einem Strang ziehen müssen, um strategische Ziele zu erreichen. Die Zustimmung hierzu hat zudem messbare Auswirkungen auf die Arbeitgeberattraktivität und Arbeitszufriedenheit. Mitarbeitende müssen die Strategie verstehen und die bessere Passung ihrer Arbeitsschwerpunkte zu den Strategieinhalten. Mitarbeiterbeteiligung erfordert daher eine Kulturveränderung und die Schaffung von Mechanismen, die die aktive Beteiligung der Mitarbeitenden fördern. (Hackl 2017, S. 55-57).

New Work setzt Mitarbeiterwünsche nach Flexibilität und Individualisierung um, erfordert aber auch mehr Selbstverantwortung bei der Arbeitszeitgestaltung und der Abgrenzung von Arbeit und Privatleben (Hofmann et al. 2019, hierzu und im Folgenden S. 7-8). Die Zusammenarbeit und Kompromissbereitschaft der Mitarbeitenden sowie die Klärung von Regeln sind wichtig. Die Mitgestaltung und Mitverantwortung aller Beteiligten ist entscheidend und integraler Bestandteil des Systems, insbesondere in wissensorientierten und digitalen Arbeitsumgebungen, wo die Mitarbeitenden den Arbeitsalltag aktiv mitgestalten müssen.

Nicht zuletzt zeigen die Ergebnisse des HR-Report 2021, dass zum Umfragezeitpunkt die Mitarbeiterbeteiligung bei den dort befragten Unternehmen und Organisationen die Hauptanforderung darstellte (Eilers et al. 2021, S. 30).

Das ausgeprägt bestehende Bewusstsein der befragten Hochschulen für organisationale und kulturelle Anpassungsnotwendigkeiten ist im vorangegangenen Abschnitt bereits dargelegt worden. Dies umfasst insbesondere auch das Verständnis einer größeren Selbstverantwortlichkeit der Mitarbeitenden (siehe auch [12]). Hybride Arbeitsmodelle können bestehende Machtstrukturen und Hierarchien herausfordern, da sie dezentrale Entscheidungsprozesse und mehr Eigenverantwortung fördern. Die Überprüfung, ob

¹²³ „Commitment-Formel“: Die Addition aus Vertrauen in die (laterale) Führungskraft und Überzeugung vom Sinn des Vorhabens. (Hackl et al. 2017, S. 55, beziehend auf Fürstberger und Ineichen 2016, S. 25).

bestehende Organisationsstrukturen den Anforderungen eines hybriden Arbeitsmodells gerecht werden, erscheint an dieser Stelle daher als ein zu überlegender Punkt. Dieser würde in der Konsequenz jedoch ggf. in das Erfordernis einer Überarbeitung von Entscheidungsprozessen und Hierarchien münden. Dabei geht es nicht um den kompletten Abbau von Hierarchien. Es geht vielmehr darum, diesen angesichts einer abnehmenden Bedeutung im täglichen Miteinander, wo Führungskraft und Mitarbeitende auf Augenhöhe miteinander kommunizieren, neu zu denken (Hackl et al. 2017, S. 33-34, beziehend auf Lippe 2015, S. 54 ff. und Hackl, Gerpott und Vacek 2014). Das Fraunhofer IAO erklärt zum Spannungsfeld zwischen Hierarchie und Selbstorganisation, dass die Transformation der bestehenden Machtstrukturen eine tiefgreifende Angelegenheit sei, die die grundlegende Beschaffenheit von Unternehmen bzw. Organisationen betreffe (Hofmann et al. 2019; Eilers et al. 2021, S. 10). Es erfordere intensive Überlegungen, um festzustellen, in welchem Umfang die jeweilige Organisation Partizipation tolerieren und in der Praxis umsetzen könne (ebd.).¹²⁴ In einem anregenden Sinne mag in diesem Zusammenhang der differenzierende Überlegungsansatz von Ziegele (2022, S. 15) insbesondere in Bezug auf Wissenschaft versus Verwaltung gelten. Dabei vermittelt die bereits aufgezeigte Einschätzung der Befragten zu den kaum unpassenden Führungs- und Organisationsstrukturen jedoch wiederum einen gegenläufigen Eindruck [26]. Eine weiterführende Betrachtung an anderer Stelle wäre diesbezüglich ebenfalls interessant.

9.2 Prüfung der Arbeitshypothesen

(H1) Aufgrund der Auswirkungen der Corona-Pandemie hat das orts- und zeitflexible Arbeiten auch an Hochschulen an Bedeutung gewonnen.

Die Hypothese (H1) wurde eindeutig bestätigt. Die Bedeutung des orts- und zeitflexiblen Arbeitens an Hochschulen hat aufgrund der Corona-Pandemie zugenommen. Sowohl wissenschaftliches Personal als auch Mitarbeitende in Technik und Verwaltung nutzen diese Option verstärkt. Die Unterschiede zwischen den beiden Gruppen haben sich verringert, was auf eine Annäherung hinweist. Die Hochschulen haben die Entwicklung durch eine vereinfachte Bewilligungspraxis und die Bereitstellung technischer Ausstattung unterstützt. Trotz der gestiegenen Bedeutung gibt es jedoch weiterhin Herausforderungen im Zusammenhang mit der Digitalisierung von Prozessen und IT-Sicherheit.

¹²⁴ So stellen bspw. Schermuly und Meifert (2022, S. 8-9) im Rahmen des NWB 2022 fest, dass eine Hierarchieverflachung nicht unbedingt im Sinne aller dort befragten Führungskräfte zu stehen scheint.

(H2) Hybrides Arbeiten stellt für Hochschulen die maßgebliche Arbeitsform der Zukunft dar – Flexibilität und Mitarbeiterpräferenzen stehen hierbei im Vordergrund.

Diese Hypothese spiegelt sich klar in den Umfrageergebnissen auf die direkte Abfrage wider. Dabei zeigt sich, dass ein allgemein gängiges hybrides Arbeitsmodell, bei dem Mitarbeitende an zwei bis drei Tagen pro Woche orts- und zeitflexibel arbeiten, bereits heute an Hochschulen geübte Praxis ist. Darüber hinaus findet die Hypothese ihre Bestätigung bei der Betrachtung der von den Hochschulen perspektivisch vorgesehenen Arbeitsplatzmodelle. Insbesondere deutet sich eine deutliche Verbreiterung der Angebotspalette an. Diese wird zum einen zu einer weitergehenden Flexibilisierung der Arbeitsweisen und Zusammenarbeit im Kontext orts- und zeitflexibler Arbeitsmodelle außerhalb der Hochschulen mit Konzentration auf mobiles Arbeiten führen. Darüber hinaus zeichnen sich jedoch massive Veränderungen am Präsenzarbeitsort ab. Perspektivisch werden hier offene Bürokonzepte und Desk-Sharing deutlich an Bedeutung gewinnen. Die Haupttreiber dieser Entwicklung stellen hierbei die Arbeitgeberattraktivität sowie die Erwartungen der Mitarbeitenden an Flexibilität dar. Die zunehmende Gewährung von orts- und zeitflexiblem Arbeiten außerhalb der Hochschule führt somit zu einem entsprechenden Gegenstück am Präsenzstandort, was in der Folge die Frage aufwirft, wofür „Büro künftig stehen [soll]“ (Wertz 2022b, S. 12)¹²⁵.

(H3) Die Implementierung von orts- und zeitflexiblen bzw. hybriden Arbeitsmodellen stellt eine Herausforderung dar insbesondere im Hinblick auf die Zusammenarbeit im Team und das Führen von Mitarbeitenden aus der Distanz und in asynchron arbeitenden Teamkonstellationen.

Basierend auf den präsentierten Ergebnissen und Reflexionen kann die Arbeitshypothese teilweise bestätigt werden. Gestützt werden kann diese Einschätzung durch verschiedene Schlussfolgerungen:

Die Ergebnisse der Umfrage deuten auf Herausforderungen in der Zusammenarbeit an den Hochschulen hin, die im Kontext von hybriden Arbeitsmodellen auftreten können. Dazu gehören Kommunikationsprobleme, erhöhter Arbeitsaufwand, Führungsschwächen und unzureichende Selbstorganisation. Die Umstellung auf hybride Arbeitsmodelle verläuft nicht in allen Bereichen reibungslos. Die Untersuchung zeigt auf, dass Erfolgsfaktoren für die hybride Zusammenarbeit erkannt werden, darunter regelmäßige virtuelle Treffen, eine Kultur der

¹²⁵ So wurden bspw. an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW Berlin) innovative Gestaltungspraktiken und Gestaltungsprozesse hybrider Lern- und Arbeitsumgebungen in einem Reallabor HTW Campus erforscht und erprobt. Die steigende Nutzung von Homeoffice wirft hier die Frage auf, ob der hohe Anteil an Ein- und Zweipersonenbüros an Hochschulen angesichts globaler Ressourcenknappheit und der Rolle der Hochschulen als Innovationszentren noch angemessen ist. Durch die kluge Nutzung digitaler Tools und eine Überarbeitung der Büroausstattung sowie offene Diskussionen über organisatorische Veränderungen könnten effektivere Arbeitsumgebungen geschaffen werden. (Ninnemann und Blohn 2021, S. 10).

Offenheit und des Vertrauens, die Aufrechterhaltung des Teamgefühls und die Bereitschaft der Mitarbeitenden zur Weiterentwicklung. Insbesondere stehen die Führungskräfte vor paradoxen Anforderungen in hybriden Arbeitsmodellen, da sie sowohl Autonomie und Flexibilität gewähren als auch die Kontrolle und Fürsorgepflicht aufrechterhalten müssen. Dies weist insbesondere auf die Herausforderungen hin, denen Führungskräfte gegenüberstehen, wenn sie Teams aus der Ferne führen. Die starke Prägung des direkten Arbeitskontexts durch digitale Technologien unterstreicht die Bedeutung der richtigen technologischen Ausstattung für den Erfolg hybrider Arbeitsmodelle. Die digitale Infrastruktur stellt damit ein zentrales Element für die Umsetzung von orts- und zeitflexiblen Arbeitsweisen dar, was auch als Daueraufgabe von den Hochschulen gesehen wird. Die Prinzipien von *New Work*, die eine menschenorientierte Arbeitsweise, transparente Kommunikation und Flexibilität fördern, sind von den befragten Hochschulen anerkannt und spiegeln sich in den Ergebnissen wider. Dies zeigt, dass die befragten Hochschulen die Bedeutung dieser Prinzipien für den Erfolg hybrider Arbeitsmodelle erkennen. Herausforderungen auf Teamebene, wie die Isolation einzelner Mitarbeitenden und Kommunikationsprobleme, weisen auf spezifische Probleme hin, die bei der Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle in asynchron arbeitenden Teamkonstellationen auftreten können.

Es gibt darüber hinaus einige Ergebnisse, die der Hypothese entgegenstehen oder sie zumindest weiter nuancieren: Die Mehrheit der befragten Hochschulen zeigt eine grundsätzlich positive Einstellung gegenüber orts- und zeitflexiblen Arbeitsmodellen, was darauf hinweist, dass diese Modelle in der Hochschulumgebung begrüßt werden. Obwohl Neid zwischen den Beschäftigtengruppen aufgrund unterschiedlicher Arbeitsmodelle wahrgenommen wird, scheint dies die Gesamtzufriedenheit der Mitarbeitenden nicht signifikant zu beeinträchtigen. Die Einstellung der Führungskräfte zu den neuen Arbeitsmodellen hat sich deutlich verbessert, obwohl sie mit erhöhtem Arbeitsaufwand konfrontiert sind, was darauf hindeutet, dass sie ein vertieftes Verständnis für die Bedeutung flexibler Arbeitsmodelle entwickelt haben könnten, was sie in ihrem Handeln leitet und den Herausforderungen abmildernd entgegenwirkt.

Insgesamt kann somit die Arbeitshypothese in dem Sinne bestätigt werden, dass die Implementierung von hybriden Arbeitsmodellen Herausforderungen in Bezug auf Zusammenarbeit, Führung und Arbeitskultur mit sich bringt. Gleichzeitig wird jedoch auch deutlich, dass die Hochschulen die Bedeutung dieser Modelle erkennen und Maßnahmen ergreifen, um diese Herausforderungen zu bewältigen. Die Befragten haben eine positive Einstellung gegenüber den neuen Arbeitsmodellen und sind bereit, diese weiterzuentwickeln. Es gibt jedoch auch Herausforderungen auf individueller und organisatorischer Ebene, die im Rahmen der Implementierung beachtet werden müssen, insbesondere in Bezug auf die unterschiedlichen Bedürfnisse und Erfahrungen verschiedener Mitarbeitenden-Gruppen.

(H4) Mit fortgesetzten Implementierungsschritten orts- und zeitflexibler Arbeitsformen sind an Hochschulen Maßnahmen ergriffen und Entwicklungen angestoßen worden, die möglicherweise auch strategische Planungen und grundlegende Reformentscheidungen berühren. *New Work* ist daher als Gestaltungsansatz von strategischer Relevanz.

Die Implementierung von *New Work* als Ansatz zur Gestaltung einer veränderten Arbeitswelt ist von strategischer Relevanz für deutsche Hochschulen – die Ergebnisse der Umfrage zeigen dieses deutlich und bestätigen somit zuvorderst die Arbeitshypothese H4, dass *New Work* für deutsche Hochschulen von strategischer Relevanz ist. Zudem stützen die Identifikation der treibenden Akteure sowie deren offensichtliche Motivation zur Veränderung die Einschätzung einer strategischen Relevanz von *New Work* für deutsche Hochschulen.

Die erfolgreiche Implementierung von *New Work*-Praktiken hängt (jedoch) von einer breiten Beteiligung und Unterstützung innerhalb der Organisation ab. Wenn die verschiedenen Ebenen: Mitarbeitende, Hochschulleitung und Führungskräfte aktiv zusammenarbeiten, um hybride Arbeitsmodelle zu fördern, kann dies dazu beitragen, die strategischen Ziele der Hochschule zu erreichen. Die Berücksichtigung der Anliegen und Bedürfnisse dieser Akteure stellt einen entscheidenden Punkt für die erfolgreiche Umsetzung dar, um letztlich ein *New Normal* an den Hochschulen zu bestätigen.

(H5) Es kann davon ausgegangen werden, dass die Hochschulen angesichts unterschiedlicher interner Gegebenheiten, externer Rahmenbedingungen sowie profilspezifischen Zielsetzungen eine individuelle Startmarke belegen und entsprechend differenzierte Wege bzgl. der Ausgestaltung orts- und zeitflexibler bzw. hybrider Arbeitsmodelle für ihre Mitarbeitenden einschlagen werden.

Hochschulen werden aufgrund unterschiedlicher interner Gegebenheiten, externer Rahmenbedingungen und profilspezifischer Zielsetzungen individuelle Wege bei der Ausgestaltung orts- und zeitflexibler Arbeitsmodelle einschlagen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Anpassung von Arbeitsmodellen an Hochschulen von verschiedenen Faktoren abhängt, darunter Hochschulart, Hochschulträger, Hochschulgröße und -sitz. Dies führt dazu, dass verschiedene Hochschulen unterschiedliche Schwerpunkte setzen, je nach den individuellen Anforderungen und Herausforderungen, denen sie gegenüberstehen. Statistisch signifikante Unterschiede in den Ergebnissen stützen diese Einschätzung und bestätigen somit die Arbeitshypothese H5¹²⁶.

¹²⁶ Auswertung der signifikanten Unterschiede siehe Anhang 13.10.

9.3 Kritische Reflexion: Grenzen des Analyserahmens und der Ergebnisinterpretation

Die Analyse des Untersuchungsrahmens weist gewisse Grenzen auf, die bzgl. des entwickelten Fragebogens für die geplante Umfrage zum Thema „Hybrides Arbeiten als New Normal an deutschen Hochschulen(?)“ berücksichtigt werden sollten. Diese Grenzen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Die Auswahl der Studien und Umfragen, die als Grundlage für die Fragebogenerstellung dienten, ist nach eingehender Recherche getroffen worden. Es besteht jedoch die Möglichkeit, dass andere Umfragen mit möglicherweise besser geeigneten Fragestellungen nicht identifiziert wurden. Infolgedessen kann die hier vorgenommene Auswahl nicht als umfassend oder vollständig angesehen werden.

Die Themen *New Work* und Hybrides Arbeiten stellen jeweils äußerst komplexe und facettenreiche und ineinander verwobene Felder dar. Die Entwicklung eines Fragebogens, der relevante Aspekte in umfassender Weise abdecken und zugleich nicht zu überdimensioniert sein sollte, war daher eine anspruchsvolle Aufgabe.

Die Struktur und der Aufbau der genutzten Studien und Umfragen variierten erheblich, was zu unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen und Themenschwerpunkten führt. Dieser Umstand kann die Auswahl und Anpassung der Fragen beeinflusst haben.

Die Studien und Umfragen wurden aus verschiedenen Gründen, für unterschiedliche Zwecke und an verschiedene Zielgruppen gerichtet verfasst. Es ist daher möglich, dass die Fragen nicht sämtliche relevanten Aspekte von *New Work* und Hybrides Arbeiten abdecken und unterschiedlich bewertet werden können.

Der Einfluss dieser genannten Faktoren auf die Ergebnisse dieser Analyse wurde bei der Auswahl der Fragen nicht systematisch untersucht. Stattdessen wurde angestrebt, ein breites Spektrum zur Erfassung von Eindrücken und damit eine umfassendere Betrachtung des Themas Hybrides Arbeiten im Kontext des *New Work*-Konzepts an Hochschulen zu generieren, auch wenn die Auswahl der Studien und Umfragen begrenzt war.

Es ist stets zu berücksichtigen, dass die Auswertung auf den vorliegenden Daten der Umfrage basiert. Zu berücksichtigen ist daher bei den erhaltenen Antworten, dass die Antworten stets die Einschätzung der Befragten wiedergeben bzw. auf individuellen Erfahrungswerten beruhen. Die grafischen Darstellungen der erhobenen Stichprobe zeigen, dass für die genannten Merkmale bei einzelnen Ausprägungen größere und kleine Unterschiede zwischen der Grundgesamtheit und der Stichprobe bestehen. Im Hinblick darauf kann für die vorliegende Arbeit nur eingeschränkt von einer Repräsentativität gesprochen werden.

Zudem sind der Ergebnisinterpretation Grenzen im Hinblick auf die schier unerschöpflichen theoretischen Hintergründe und Erkenntnisse aus verschiedenen Forschungsrichtungen gesetzt. Um fundiertere Schlussfolgerungen zu ziehen, wäre eine umfassendere Analyse mit einer größeren Stichprobe und weiteren Kontextinformationen erforderlich.

10 Fazit

Die Arbeitswelt bzw. die Strukturen des Arbeitslebens sind ständigen Transformationsprozessen unterworfen. Die vorliegende Arbeit hat sich mit dem Thema „Hybride Arbeit an deutschen Hochschulen“ im Kontext der Post-Corona-Pandemie beschäftigt. Die Ausgangslage und Problemstellung dieser Arbeit basieren auf der festgestellten drastischen Zunahme von Homeoffice und mobiler Arbeit während der Corona-Pandemie. Studien zeigen, dass die Arbeit von zu Hause aus nicht nur eine pandemiebedingte vorübergehende Lösung war, sondern sich als langfristiges Arbeitsmodell etabliert hat. Getragen von veränderten Arbeitnehmerbedürfnissen zeigt sich in Unternehmen vorrangig eine wachsende Nachfrage nach hybriden Arbeitsmodellen, die eine Kombination aus Präsenzarbeit und orts- und zeitflexibler Arbeit ermöglichen. Diese Veränderung der Arbeitswelt zeichnet sich auch für die Hochschulwelt ab.

In diesem Kontext wurde die Zielsetzung der Arbeit formuliert. Diese hatte zum Gegenstand, den Status quo von hybriden Arbeitsmodellen an deutschen Hochschulen im Rahmen einer Online-Umfrage unter Personalverantwortlichen deutscher Hochschulen zu untersuchen, wobei eine Bezugnahme auf das Personal in Technik und Verwaltung sowie die wissenschaftlichen Mitarbeitenden erfolgte. Der Analyse wurde *New Work* im Sinne eines ganzheitlichen Gestaltungsrahmens modellhaft zugrunde gelegt.

Es wurden vier konkrete Forschungsfragen formuliert:

1. (a) Wie stellt sich das statistische Normal bzgl. Homeoffice an deutschen Hochschulen für das Personal in Technik und Verwaltung sowie für die wissenschaftlichen Mitarbeitenden in der postpandemischen Phase dar, und (b) mit welchen rahmenden Faktoren ist dieses verbunden?
2. Inwieweit sind Ansätze einer (zukünftig stärkeren) An- bzw. Einbindung flexibilisierter Arbeitsformen am Präsenzarbeitsort im Sinne hybrider Arbeit erkennbar?
3. Inwieweit sind Aspekte zur Ausgestaltung des orts- und zeitflexiblen Arbeitens im Sinne des *New Work* Konzeptes, insbesondere in Bezug auf Zusammenarbeit, Führung und Arbeitskultur an deutschen Hochschulen wahrnehmbar?
4. Ist *New Work* als Ansatz bzw. Konzept zur Ausgestaltung einer veränderten Arbeitswelt von strategischer Relevanz für deutsche Hochschulen?

Die Ergebnisse der im Frühjahr 2023 durchgeführten bundesweiten Onlineumfrage unter den Personalverantwortlichen zeigen, dass hybride Arbeitsmodelle an deutschen Hochschulen stark im Aufbau sind. Orts- und zeitflexibles Arbeiten ist nach der Corona-Pandemie an deutschen Hochschulen deutlich etabliert(er). Dabei haben sich beide Personalgruppen nach vormals starken Unterschieden stark angenähert, d.h., der Entwicklungssprung bzgl. Angebot

und Nutzung für das Personal in Technik und Verwaltung, ausgehend von einer deutlich schwächeren Startposition vor der Pandemie bis heute, war deutlich größer. Eine vereinfachte Bewilligungspraxis unterstützt den Ausbau orts- und zeitflexibler Arbeitsmodelle. Der Fokus liegt im Rahmen vielfach bestehender Dienstvereinbarungen eher auf der Arbeitsform Mobile Arbeit und – anders als vor der Corona-Pandemie – weniger auf Telearbeit. Dies wird ebenfalls an einer entsprechenden Ausstattung erkennbar. Unterschiede zwischen den Personalgruppen bleiben dennoch bestehen – auch hinsichtlich verstärkt für das Personal in Technik und Verwaltung geltender (arbeitsorganisatorischer) Regelungen.

Die Entwicklung der Arbeitsplatzmodelle deutet auf eine generell verstärkte Neigung zur Flexibilität und diversen Arbeitsumgebungen hin, womit perspektivisch eine zunehmende Flexibilisierung sowohl innerhalb als auch außerhalb der Hochschule einhergeht. Für den Präsenzarbeitsort werden von den befragten Hochschulen vor allem offene Bürokonzepte und Desk-Sharing verfolgt, während die bislang stark vertretenen Ein- und Zweipersonenbüros deutlich an Bedeutung einbüßen werden. Neben der Mobilen Arbeit werden außerhalb des Präsenzarbeitsortes andere Arbeitsorte (wie Coworking-Spaces) zukünftig ebenfalls verstärkt angeboten.

Das Präsenzerfordernis für bestimmte Tätigkeiten stellt das vorrangigste Hemmnis bei der Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle dar; daneben werden von den befragten Hochschulen mehr IT-bezogene und weniger arbeitsorganisatorische Herausforderungen gesehen. Die Digitalisierung bleibt somit ein Dauerthema.

Darüber hinaus lassen sich deutliche Weiterentwicklungen in Richtung *New Work*-orientierter Arbeitskulturen feststellen. Es bestehen zahlreiche Anforderungen im *New Normal* – für Mitarbeitende insbesondere hinsichtlich Veränderungsbereitschaft, Verantwortungsübernahme und Selbstorganisation in Teams. Für ein Agieren im *New Normal* müssen Führungskräfte nach Einschätzung der befragten Hochschulen ein komplexes Kompetenzprofil aufweisen. Fähigkeiten zur Kommunikation, Vertrauen zu schenken, Planungs- und Organisation, Führung auf Distanz, Delegation und zur Kompetenzentwicklung von Mitarbeitenden gelten demnach als besonders wichtig. Die befragten Hochschulen scheinen zudem hinsichtlich einer unterstützenden Rahmung sensibilisiert. Selbstmanagement-Routinen und Führung auf Distanz als eingeübte Routine werden als am wichtigsten eingeschätzt – außerdem werden Handlungsbedarfe bzgl. Entgrenzungsstrategien gesehen.

Daneben spiegeln die Ergebnisse wider, dass das Bedürfnis der Mitarbeitenden nach zeitlicher und insbesondere örtlicher Flexibilität – vor allem auf Seiten des Personals in Technik und Verwaltung – nach der Corona-Pandemie deutlich gestiegen ist. Bestehender Neid zwischen den Beschäftigtengruppen (die Flexibilität nutzen können und denen, die es nicht können)

könnte daher ein potenzielles Risiko für die organisationale Arbeitskultur darstellen. Andererseits sticht angesichts einer erschwerten Führungsarbeit während der Corona-Pandemie die positive Einstellung der Führungskräfte zu flexiblen Arbeitsmodellen markant hervor.

Im übergreifenden Sinne lässt sich sagen, dass die Ergebnisse die strategische Relevanz von *New Work* für Hochschulen bestätigen und gleichzeitig betonen, dass die Anpassung von Arbeitsmodellen vielschichtig ist und von internen und externen Faktoren beeinflusst wird. Die Antworten der Hochschulen betonen die Bedeutung von Anpassungsfähigkeit der Mitarbeitenden, (effektiver) Führung und Kommunikation, Kulturwandel, Vertrauen, organisatorischer Abstimmung und technischer Unterstützung als Schlüsselfaktoren für den Erfolg hybrider Arbeitsmodelle. Die Ergebnisse legen nahe, dass die Einführung bzw. Weiterentwicklung hybrider Arbeitsmodelle an Hochschulen eine sorgfältige Berücksichtigung der Mitarbeiterbedürfnisse erfordert und darauf abzielen soll, eine ausgewogene Balance zwischen Flexibilität, Struktur und Wohlbefinden zu finden. Führungskräfte scheinen dabei eine tragende Schlüsselrolle einzunehmen.

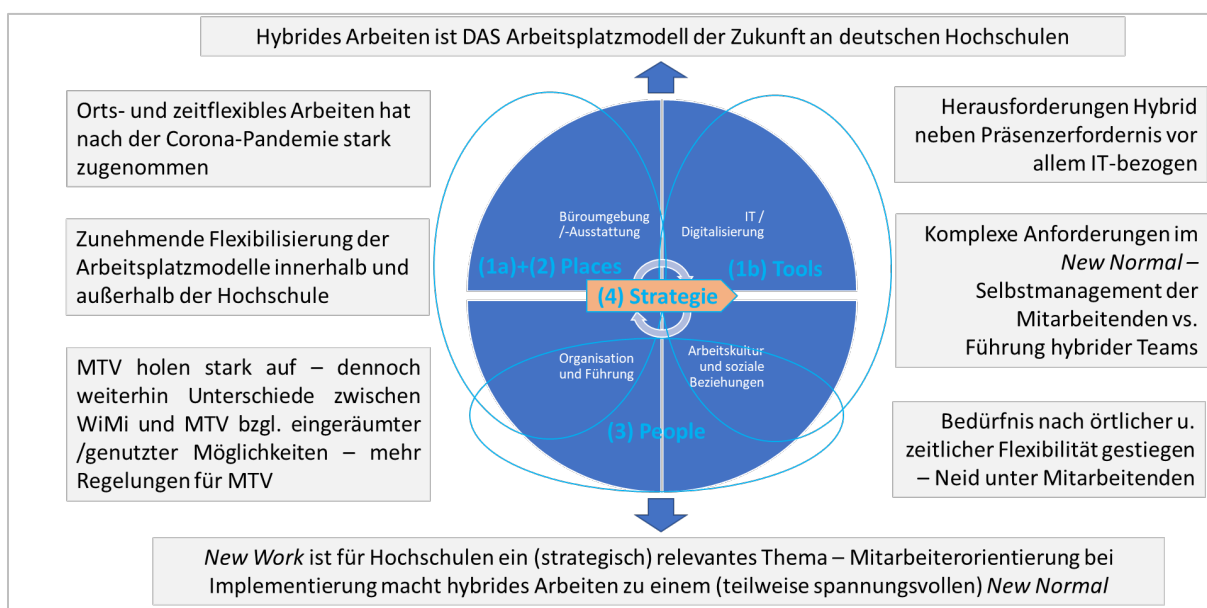


Abbildung 79. Hybrides Arbeiten an deutschen Hochschulen - Kernergebnisse im Überblick¹²⁷

Diese Arbeit hat nicht nur dazu beigetragen, die aktuelle Situation an deutschen Hochschulen in Bezug auf hybride Arbeitsmodelle besser zu verstehen, sondern sie kann auch als Ausgangspunkt für zukünftige Forschungen und zur Unterstützung der Gestaltung von Arbeitsmodellen an Hochschulen dienen.

Diese Arbeit bietet ebenso Einblicke und Anregungen für die Akteure der Hochschulleitungen und im Personalmanagement. Es ist zu betonen, dass angesichts der Vielfalt der Hochschulen

¹²⁷ MTV meint Personal in Technik und Verwaltung; WiMi meint wissenschaftliches Personal.

von diesen individuelle Wege gefunden werden müssen, um hybride Arbeitsmodelle erfolgreich zu gestalten und die unterschiedlichen Herausforderungen und Potenziale zu berücksichtigen – nicht zuletzt auch im Kontext von (Führungs-)Struktur und Beteiligung. Im Kanon der hochschulspezifischen Untersuchungsmerkmale Typen, Träger, Größe scheint insbesondere die Trägerschaft eine eher stärkere Einflussgröße darzustellen.

Erforderlich ist eine sorgfältige Abwägung der Bedürfnisse der Organisation und der Mitarbeitenden sowie die Schaffung einer Kultur der Veränderung und Flexibilität. Die Einführung hybrider Arbeitsmodelle an Hochschulen scheint abhängig von einer ausgewogenen Integration vielfältiger technologischer und menschenzentrierter Aspekte. Es stellt sich zudem die Frage nach der zukünftigen Bedeutung des Büros – der Präsenzarbeitsort fungiert dabei als ein unterstützender Raum und Schnittpunkt zwischen Mensch, Wissen und physischem Umfeld.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Corona-Pandemie als Beschleuniger für hybride Arbeitsmodelle gedient hat, die in der Arbeitswelt fest verankert sind. Die Zukunft der Arbeit an Hochschulen wird von einer Kombination aus Präsenz- und flexibler Arbeit geprägt sein, wobei die Zusammenarbeit, Führung und Arbeitskultur entscheidende Aspekte sein werden, die berücksichtigt werden müssen, um eine gerechte und effektive Arbeitsumgebung zu schaffen. Aus *New Work* ist damit an den Hochschulen ein *New Normal* geworden, wobei die Herausforderung zur Ausgestaltung im Kontext vielschichtiger Rahmenbedingungen bzw. organisationaler Besonderheiten, nicht zuletzt auch im Hinblick eines „Kulturmanagements als Treiber der Ganzheitlichkeit“ (Pracz 2018, S. 111), bestehen bleibt.

11 Literaturverzeichnis

- Ahlers, Elke; Mierich, Sandra; Zucco, Aline (2021): Homeoffice. Was wir aus der Zeit der Pandemie für die zukünftige Gestaltung von Homeoffice lernen können. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung Düsseldorf. Düsseldorf (WSI-Report, 65, April 2021).
- Alipour, Jean-Victor; Falck, Oliver; Schüller, Simone (2020a): Homeoffice während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise. In: *ifo Schnelldienst* 73 (7), S. 30–36. Online verfügbar unter <https://www.ifo.de/publikationen/2020/aufsatzzeitschrift/homeoffice-waehrend-der-pandemie-und-die-implikationen>, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Alipour, Jean-Victor; Fadinger, Harald; Schymik, Jan (2020b): My Home Is my Castle – The Benefits of Working from Home During a Pandemic Crisis Evidence from Germany. Evidence from Germany. ifo Institut. München (ifo Working Papers, 329).
- Allmendinger, Jutta; Mann, Martin (2021): Homeoffice an Hochschulen, Homeoffice mit Plan! In: *ZEIT ONLINE Arbeit*, 06.12.2021 (49/2021). Online verfügbar unter <https://www.zeit.de/2021/49/homeoffice-hochschule-studierende-lehrende-forschung>, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Altun, Ufuk; Hartmann, Veit; Hille, Sven; Sandrock, Stephan; Stowasser, Sascha (2019): Gutachten zur Mobilen Arbeit. Erstellt im Auftrag der Bundestagsfraktion der Freien Demokratischen Partei (FDP). ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. Düsseldorf.
- Angenent, Holger; Petri, Jörg; Zimenkova, Tatiana (Hg.) (2022): Hochschulen in der Pandemie - Impulse für eine nachhaltige Entwicklung von Studium und Lehre. transcript 2022. Bielefeld (Bildungsforschung, 9). Online verfügbar unter https://www.pedocs.de/volltexte/2022/24614/pdf/Angenent_Petri_etal_2022_Hochschule_n_in_der.pdf, zuletzt geprüft am 18.10.2023.
- Appelfeller, Wieland; Feldmann, Carsten (2023): Die digitale Transformation des Unternehmens. Systematischer Leitfaden mit zehn Elementen zur Strukturierung und Reifegradmessung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Banscherus, Ulf (2018): Wissenschaft und Verwaltung an Hochschulen. Ein spannungsreicher Antagonismus im Wandel. In: Pasternack, Peer für das Institut für Hochschulforschung (HoF) (Hg.): Arbeit an den Grenzen. Internes und externes Schnittstellenmanagement an Hochschulen. Wittenberg: Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (die hochschule. journal für wissenschaft und bildung, 27. Jahrgang, 1-2 (2018)), S. 87–100. Online verfügbar unter <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0111-pedocs-182050>, zuletzt geprüft am 17.10.2023.
- Banscherus, Ulf; Baumgärtner, Alena; Böhm, Uta; Golubchikova, Olga; Schmitt, Susanne; Wolter, André (2017): Wandel der Arbeit in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen. Hochschulreformen und Verwaltungsmodernisierung aus Sicht der Beschäftigten. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf (Study der Hans-Böckler-Stiftung, 362). Online verfügbar unter <http://hdl.handle.net/10419/172334>, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Bauer, Wilhelm; Hofmann, Josephine (2018): Arbeit, IT und Digitalisierung. In: Josephine Hofmann (Hg.): Arbeit 4.0 – Digitalisierung, IT und Arbeit. IT als Treiber der digitalen Transformation Arbeit, IT und Digitalisierung. Wiesbaden: Springer Vieweg (Edition HMD), S. 1–16.
- Baumgarten, Christoph; Brenner, Andrea; Engelke, Dirk; Stöckler, Stefan; Thiel, Christian; Thoma, Andrea; Zimmermann, Hans-Dieter (2022): Perspektiven auf das Konzept der digitalgestützten Zusammenarbeit. In: Alexandra Cloots (Hg.): Hybride Arbeitsgestaltung.

- Herausforderungen und Chancen. Wiesbaden, Germany: Springer Gabler, Wiesbaden (Springer EBook Collection. Web.), S. 143–177.
- Behr, Verena; Reichardt, Jens (2022): Vom Krisenmodus in die Normalität - Wie Homeoffice dauerhaft gelingen kann. In: Christiana Köhler-Schute (Hg.): Homeoffice und hybride Arbeitsformen: Organisation, Technologie und juristische Aspekte. Homeoffice in Zeiten der Pandemie - und was wir daraus lernen können. Berlin: KS-Energy-Verlag, S. 40–61.
- Berg, Achim (2020): Digitalisierung der Wirtschaft - Auswirkungen der Corona-Pandemie. Bitkom. Online verfügbar unter https://www.bitkom.org/sites/default/files/2020-11/bitkom-charts-digitalisierung-der-wirtschaft-16-11-2020_final.pdf, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Berg, Achim (2022): New Work – die neue Arbeitswelt nach der Pandemie. Bitkom. Online verfügbar unter <https://www.bitkom.org/sites/main/files/2022-03/31.03.22%20Bitkom-Charts%20New%20Work.pdf>, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Berger, Stefan; Weber, Falk; Buser, Anja (2021): Hybrid Work Compass. Navigating the future of how we work. in Kooperation mit Universität St. Gallen; novu office, HR Campus. Online verfügbar unter https://www.researchgate.net/publication/356840730_Hybrid_Work_Compass_Navigating_the_future_of_how_we_work, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Berger-Grabner, Doris (2022): Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, Wiesbaden (Springer eBook Collection).
- Bergmann, Frithjof (o. J.): Die Neue Arbeit – Individuelle und kulturelle Transformation. Theorie - Frithjof Bergmann - New Work New Culture. Online verfügbar unter <https://newwork-newculture.dev/theorie/>, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Bergmann, Frithjof (2018): Frithjof Bergmann: „Ich ärgere mich sehr, sehr tüchtig“. Auszug aus dem Interview mit Stefanie Hornung aus Personalmagazin 09/2018. In: *Haufe.*, 27.08.2018. Online verfügbar unter https://www.haufe.de/personal/hr-management/frithjof-bergmann-uebt-kritik-an-akteuller-new-work-debatte_80_467516.html, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Bergmann, Frithjof (2019): Interview mit Frithjof Bergmann. Warum New Work in deutschen Firmen nicht richtig umgesetzt wird. Interview mit Julian Olk, Michael Scheppe, Christian Wermke. In: *Handelsblatt*, 17.08.2019, o. S. Online verfügbar unter <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/interview-mit-frithjof-bergmann-warum-new-work-in-deutschen-unternehmen-nicht-richtig-umgesetzt-wird/24899568.html%3Fticket%3DST-197053-EvR5qZtR0QshnRrLXe4V-ap6?ticket=ST-583469-KnEX44rAIVcPf2cmjrti-ap3>, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Bergmann, Frithjof (2020): Neue Arbeit, Neue Kultur. 7. Auflage, 2. broschiierte Ausgabe 2020. Freiburg im Breisgau: Arbor Verlag.
- Bernardy, Valeria; Müller, Rebecca; Röltgen, Anna T.; Antoni, Conny H. (2021): Führung hybrider Formen virtueller Teams – Herausforderungen und Implikationen auf Team- und Individualebene. In: Susanne Mütze-Niewöhner, Winfried Hacker, Thomas Hardwig, Simone Kauffeld, Erich Latniak, Manuel Nicklich und Ulrike Pietrzyk (Hg.): Projekt- und Teamarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt. Herausforderungen, Strategien und Empfehlungen. Berlin, Germany: Springer Vieweg, S. 115–138.
- Bogenstahl, Christoph; Peters, Robert (2020): Perspektiven eines hybriden Arbeitens im Homeoffice und im Büro. Hg. v. TAB Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag. Berlin (Themenkurzprofil, 41). Online verfügbar unter <https://www.bundestag.de/resource/blob/845928/8679fb3f6210ebac8a8855d3d669a8c6/Themenkurzprofil-041-data.pdf>, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Bonin, Holger; Eichhorst, Werner; Kaczynska, Jennifer; Kümmerling, Angelika; Rinne, Ulf; Scholten, Annika; Steffes, Susanne (2020): Verbreitung und Auswirkungen von mobiler

- Arbeit und Homeoffice: Kurzexpertise. (Forschungsbericht / Bundesministerium für Arbeit und Soziales, FB549). Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Universität Duisburg-Essen Campus Duisburg, Fak. für Gesellschaftswissenschaften, Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ); Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) GmbH; Institute of Labor Economics (IZA). Berlin. Online verfügbar unter https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/70079/ssoar-2020-bonin_et_al-Verbreitung_und_Auswirkungen_von_mobiler.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2020-bonin_et_al-Verbreitung_und_Auswirkungen_von_mobiler.pdf, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Börner, Franziska; Kehl, Christoph; Nierling, Linda (2017): Chancen und Risiken mobiler und digitaler Kommunikation in der Arbeitswelt. Endbericht zum TA-Projekt. Büro für Technikfolgenabschätzung beim Deutschen Bundestag (Arbeitsbericht, 174). Online verfügbar unter https://www.researchgate.net/profile/Christoph-Kehl-2/publication/329119029_Chancen_und_Risiken_mobiler_und_digitaler_Kommunikation_in_der_Arbeitswelt/links/5bf69dc192851c6b27d1f2ba/Chancen-und-Risiken-mobiler-und-digitaler-Kommunikation-in-der-Arbeitswelt.pdf, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Bosse, Elke; Book, Astrid; Lübcke, Maren; Wannemacher, Klaus (2022): Zukunftskonzepte in Sicht? Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die strategische Hochschulentwicklung. Hochschulforum Digitalisierung. Berlin (Arbeitspapier, 63).
- Boßow-Thies, Silvia; Gansser, Oliver (2022): Grundlagen empirischer Forschung in quantitativen Masterarbeiten. In: Silvia Boßow-Thies und Bianca Krol (Hg.): Quantitative Forschung in Masterarbeiten. Best-Practice-Beispiele wirtschaftswissenschaftlicher Studienrichtungen. [Lehrbuch]. Wiesbaden: Springer Gabler (FOM-Edition), S. 1–30.
- Braun, Martin (2022): Arbeiten im hybriden Büro – Herausforderungen und Gestaltungskonzepte. Ringvorlesung TA »Transformation@Work«. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. IAT Universität Stuttgart. Stuttgart, 28.06.2022. Online verfügbar unter https://www.researchgate.net/publication/361588685_Arbeiten_im_hybriden_Buro_-_Herausforderungen_und_Gestaltungskonzepte/citation/download, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Britz-Averkamp, Ingrid.; Eich-Fangmeier, Christine. (2020): Überleben in der Neuen Arbeitswelt. Desk Sharing, Open Space, Mobiles Arbeiten & Co.; Survival Guide für Manager und Mitarbeiter. Regensburg: metropolitan – ein Imprint des WALHALLA Fachverlags.
- Brocke, Jan vom (2004): Change Management. In: Anke Hanft (Hg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. 2. Auflage. Bielefeld: UVW Univ.-Verl. Webler (Hochschulwesen, Wissenschaft und Praxis, HSW), S. 42–49.
- Bruckner, Laura; Werther, Simon (2018): Design Thinking und Arbeit 4.0. In: Simon Werther und Laura Bruckner (Hg.): Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung. 1. Auflage 2018. Berlin, Germany: SPRINGER, S. 146–161.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (o. J.): Arbeitsrecht. Homeoffice. Online verfügbar unter <https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Arbeitsrecht/Teilzeit-flexible-Arbeitszeit/homeoffice.html#doc387a1a0e-79c3-4c4b-a284-ac58a04d62bcbbodyText2>, zuletzt aktualisiert am 11.04.2023, zuletzt geprüft am 15.10.2023.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2015): Grünbuch - Arbeiten 4.0. Arbeit Weiter Denken. Berlin. Online verfügbar unter <https://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Broschueren/A872-gruenbuch-arbeiten-vier-null.html>, zuletzt geprüft am 19.10.2023.

- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2016): Wertewelten Arbeiten 4.0. Online verfügbar unter <https://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Forschungsberichte/fb-studie-wertewelten-a40.html>, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2017): Weißbuch Arbeiten 4.0. Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Berlin. Online verfügbar unter https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/a883-weissbuch.pdf?__blob=publicationFile&v=2, zuletzt geprüft am 10.10.2023.
- Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) (2023): Fragen und Antworten zur Arbeitszeiterfassung. Online verfügbar unter <https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Arbeitsrecht/Arbeitnehmerrechte/Arbeitszeitschutz/Fragen-und-Antworten/faq-arbeitszeiterfassung.html>, zuletzt aktualisiert am 03.05.2023, zuletzt geprüft am 15.07.2023.
- Bundesregierung (2020): Telefonschaltkonferenz der Bundeskanzlerin mit den Regierungschefinnen und Regierungschefs der Länder am 27. August 2020. TOP Bekämpfung der SARS-Cov2-Pandemie. Berlin. Online verfügbar unter <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/974430/1780568/2f9c77a8e8a549bcac8123fbef4ee27/2020-08-27-beschluss-mpk-data.pdf?download=1>, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) (2021): Arbeitsforschung 2021+: Welche Forschungsfragen bewegen die Arbeitgeber und wie sieht die Arbeitswelt der Zukunft aus? In: *Z. Arb. Wiss.* 75 (1), S. 127–136. DOI: 10.1007/s41449-021-00240-3.
- Busse, Stefan (2020): Hybride Organisationen führen – das Beispiel Hochschule. In: *Organisationsberat Superv Coach* 27 (3), S. 347–364. DOI: 10.1007/s11613-020-00664-6.
- Cloots, Alexandra (Hg.) (2022): Hybride Arbeitsgestaltung. Herausforderungen und Chancen. Wiesbaden, Germany: Springer Gabler, Wiesbaden (Springer EBook Collection. Web.).
- Corona Datenplattform (2021): Homeoffice im Verlauf der Corona-Pandemie. Unter Mitarbeit von Jean-Victor Alipour, Oliver Falck, Robert Follmer, Reiner Gilberg und Beatrice Nolte. Bonn (THEMENREPORT, 02). Online verfügbar unter https://www.bmwk.de/SiteGlobals/BMWI/Forms/Suche/DE/Servicesuche_Formular.html?resourceId=64096485-21b2-49f3-aa79-6839e3143753&input_=f963bcd9-44a3-4095-906b-6e85500cb8dd&pageLocale=de&selectSort=score+desc&templateQueryStringList=themenreport, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Dahm, Markus H.; Thode, Stefan (Hg.) (2020): Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis. Mindset - Leadership - Akteure - Technologien. Wiesbaden, Germany: Springer Gabler.
- Deimling, Holger (2021): Führung und New Work. Die neue Arbeitswelt souverän managen und gestalten. Freiburg: Haufe Group (Haufe Fachbuch).
- Demmelhuber, Katrin; Englmaier, Florian; Leiss, Felix; Möhrle, Sascha; Peichl, Andreas; Schröter, Theresa (2020): Homeoffice vor und nach Corona: Auswirkungen und Geschlechterbetroffenheit. München: ifo Institut - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München (1). In: *ifo Schnelldienst Digital* (14), S. 1–4. Online verfügbar unter <https://www.econstor.eu/handle/10419/229450>.
- Deutsche Telekom (2015): Arbeit 4.0: Megatrends digitaler Arbeit der Zukunft – 25 Thesen. Ergebnisse eines Projekts von Shareground und der Universität St. Gallen. Online verfügbar unter <https://www.telekom.com/resource/blob/314922/dbface4a7706b76756d1e737aff47691/dl-150902-studie-st-gallen-data.pdf>, zuletzt geprüft am 19.10.2023.

- Disselkamp, Marcus; Heinemann, Swen (2018): Digital-Transformation-Management. Den digitalen Wandel erfolgreich umsetzen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Dittler, Ullrich; Kreidl, Christian (Hg.) (2021): Wie Corona die Hochschullehre verändert. Wiesbaden, Germany: Springer Gabler.
- Döring, Lars; Esper, Isabelle; Kretschmer, Susanne; Ney, Michael E. W.; Mrech, Heike; Richter, Katja E. et al. (2022): Hybride Arbeitsmodelle - Perspektive "New Work" für Sachsen-Anhalt. Ergebnisse und Handlungsempfehlungen aus der Arbeit des Zukunftszentrums Digitale Arbeit Sachsen-Anhalt. Forschungsinstitut Betriebliche Bildung gGmbH -f-bb-. Magdeburg. Online verfügbar unter <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-81670-2>, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Ebert, Christof (2020): Verteiltes Arbeiten kompakt. Virtuelle Projekte und Teams. Homeoffice. Digitales Arbeiten. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Vieweg (IT kompakt).
- Ebert, Christof (2021): Verteilt arbeiten, gemeinsam gewinnen. In: *HMD* 58 (4), S. 800–815. DOI: 10.1365/s40702-021-00755-7.
- Eckhardt, Jens; Eßer, Stefan (2022): Homeoffice und Mobile Working - arbeits- und datenschutzrechtliche Rahmenbedingungen. In: Christiana Köhler-Schute (Hg.): Homeoffice und hybride Arbeitsformen: Organisation, Technologie und juristische Aspekte. Homeoffice in Zeiten der Pandemie - und was wir daraus lernen können. Berlin: KS-Energy-Verlag, S. 98–119.
- Eilers, Silke; Rump, Jutta; Schabel, Frank; Möckel, Kathrin (2021): HR-Report 2021. Schwerpunkt New Work. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE und der Hays AG. Hg. v. Hays AG und Institut für Beschäftigung und Employability IBE. Ludwigshafen, Mannheim (HR-Report). Online verfügbar unter <https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2021-new-work>, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Ernst, Christian (2020): Homeoffice im Kontext der Corona-Pandemie. Eine Ad-hoc-Studie der Technischen Hochschule Köln. Technische Hochschule Köln (TH Köln). Online verfügbar unter https://www.th-koeln.de/mam/downloads/deutsch/hochschule/aktuell/pm/2020/ad-hoc-studie_corona-homeoffice__2020-04-18.pdf, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Erpenbeck, John; Sauter, Werner (2021): Future Learning und New Work. Das Praxisbuch für gezieltes Werte- und Kompetenzmanagement. Unter Mitarbeit von Roman Sauter. Freiburg: Haufe Group.
- Felser, Winfried (2017a): New Work – Paradigmen im Überblick. In: Winfried Felser (Hg.): New Work Impulse. Zwischen "Next Work" und Gesellschaft 4.0 - Treiber, Paradigmen, Lösungen und Vorgehen. Köln (Competence Book, 18), S. 136–139.
- Felser, Winfried (Hg.) (2017b): New Work Impulse. Zwischen "Next Work" und Gesellschaft 4.0 - Treiber, Paradigmen, Lösungen und Vorgehen. Zwischen "Next Work" und Gesellschaft 4.0 - Treiber, Paradigmen, Lösungen und Vorgehen. NetSkill Solutions GmbH. Köln (Competence Book, 18). Online verfügbar unter <https://www.competence-site.de/new-work-impulse-competence-book-nr-18-zwischen-next-work-und-gesellschaft-4-0-treiber-paradigmen-loesungen-und-vorgehen/>, zuletzt geprüft am 14.10.2023.
- Franken, Swetlana (2016): Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele. Wiesbaden: Springer Gabler (Lehrbuch).
- Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO (02.12.2021): Hybrid und selbstorganisiert – die Arbeitswelt von morgen. Online verfügbar unter <https://www.iao.fraunhofer.de/de/presse-und-medien/aktuelles/hybrid-und-selbstorganisiert-die-arbeitswelt-von-morgen.html>, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Fraunhofer-Institut für Entwurfstechnik Mechatronik (Fraunhofer IEM) (2023): Arbeit 4.0 - Lösungen im Zusammenspiel aus Mensch, Organisation und Technik. Online verfügbar

- unter <https://www.iem.fraunhofer.de/de/schwerpunktthemen/arbeit-4-0.html>, zuletzt aktualisiert am 09.03.2023, zuletzt geprüft am 15.10.2023.
- Frett, Barbara (2021): Der Praxisguide Home-Office: Was Arbeitgeber wissen sollten – Organisation, Arbeitszeiterfassung, Fallstricke und mehr. 2. aktualisierte und erweiterte Auflage. München: Redline.
- Furtner, Marco; Maran, Thomas; Sachse, Pierre (2017): Self-Leadership – Essenzielle Basis für Empowering und Shared Leadership. In: Luzia Truniger (Hg.): Führen in Hochschulen. Anregungen und Reflexionen aus Wissenschaft und Praxis. 1. Auflage 2017. Wiesbaden, Germany: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 133–151.
- Geck, Barbara; Hey, Thomas (Hg.) (2021): Telearbeit - Homeoffice - Mobiles Arbeiten. Grundlagen und rechtliche Leitplanken. Handelsblatt Fachmedien GmbH. Düsseldorf: Fachmedien Otto Schmidt (Der Betrieb Praxisreihe).
- Geck, Barbara; Roesler, Anjuli (2021): Bestehende relevante gesetzliche Regelungen. In: Barbara Geck und Thomas Hey (Hg.): Telearbeit - Homeoffice - Mobiles Arbeiten. Grundlagen und rechtliche Leitplanken. Düsseldorf: Fachmedien Otto Schmidt (Der Betrieb Praxisreihe), S. 27–36.
- Gilch, Harald; Beise, Anna Sophie; Krempkow, René; Müller, Marko; Stratmann, Friedrich; Wannemacher, Klaus (2019): Digitalisierung der Hochschulen. Ergebnisse einer Schwerpunktstudie für die Expertenkommission Forschung und Innovation. Hg. v. Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI). HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V. (HIS-HE). Hannover (Studien zum deutschen Innovationssystem, 14-2019). Online verfügbar unter https://www.e-fi.de/fileadmin/Assets/Studien/2019/StuDIS_14_2019.pdf, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Glander, Marie-Luise (2017): Kompetenzorientierung in der Personalentwicklung für die Annäherung von Wissenschaft und Verwaltung in Hochschulen. In: Eva Cendon, Noëmi Donner, Uwe Elsholz, Annabelle Jandrich, Anita Mörth, Nina Maria Wachendorf und Eva Weyer (Hg.): Die kompetenzorientierte Hochschule. Kompetenzorientierung als Mainstreaming-Ansatz in der Hochschule. (Handreichungen der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs "Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen"). Online verfügbar unter https://www.uni-potsdam.de/fileadmin/projects/qup/dokumente/QUP1_PUB_4_Kompetenzorientierung_als_Schl%3%BCsselkonzept_f%3%BCr_Lehrende_in_der_wissenschaftlichen_Weiterbildung.pdf#page=94, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Glatzel, Katrin; Hilse, Heiko; Lieckweg, Tania; Ostermann, Simone (2023): Leadership-in-Science Studie. Ergebnisse einer Interview-Studie der OSB International 2023. Unter Mitarbeit von Céline Rouquette. OSB International (osb-i). Online verfügbar unter https://www.leibniz-gemeinschaft.de/fileadmin/user_upload/Bilder_und_Downloads/%C3%9Cber_uns/Karriere/Akademie/Leadership-in-Science_osb_2023.pdf, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Gloger, Boris (2017): In Zukunft untrennbar: Agile Produktentwicklung und Design Thinking. In: Walter Jochmann, Ingo Böckenholt und Stefan Diestel (Hg.): HR-Exzellenz. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 151-164.
- Grabmeier, Stephan (2017): „New Work ist keine Sozialromantik“. Im Interview. In: Winfried Felser (Hg.): New Work Impulse. Zwischen "Next Work" und Gesellschaft 4.0 - Treiber, Paradigmen, Lösungen und Vorgehen. Köln (Competence Book, 18), 140-146.
- Graf-Schlattmann, Marcel (2021): Hochschulorganisation und Digitalisierung. Wiesbaden, Germany: Springer VS.
- Gräßler, Ralf (2017): Roundtable. New Work – Treiber und Potenzialfelder. Zusammen mit Marc Wagner, Joachim Rotzinger, Michael Kühner, Ralf Gräßler, Bodo Antonic und Markus. In: Winfried Felser (Hg.): New Work Impulse. Zwischen "Next Work" und

- Gesellschaft 4.0 - Treiber, Paradigmen, Lösungen und Vorgehen. Köln (Competence Book, 18), S. 46–85.
- Grunau, Philipp; Ruf, Kevin; Steffes, Susanne; Wolter, Stefanie (2019): Mobile Arbeitsformen aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten: Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit. Nürnberg (IAB-Kurzbericht, 11/2019). Online verfügbar unter <https://doku.iab.de/kurzber/2019/kb1119.pdf>, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Gunkel, Jennifer (2021): Zukunft der Arbeit: Vier Wissenschaftler erklären, wie die Arbeitswelt nach Corona aussehen wird. Wie wird die Zukunft der Arbeit aussehen? Vier Wissenschaftler geben Antworten. In: *Handelsblatt*, 03.01.2021. Online verfügbar unter <https://www.handelsblatt.com/karriere/zukunft-der-arbeit-vier-wissenschaftler-erklaren-wie-die-arbeitswelt-nach-corona-aussehen-wird/26738340.html>, zuletzt geprüft am 14.10.2023.
- Hackl, Benedikt; Wagner, Marc; Attmer, Lars; Baumann, Dominik (2017): *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien.* Wiesbaden: Springer Gabler.
- Haner, Udo-Ernst; Wackernagel, Stephanie (2018): Kurzbericht zur Studie "Wirksame Büro- und Arbeitswelten". Ausgewählte Erfolgsfaktoren für eine wirksame Gestaltung von Büro- und Arbeitswelten. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. Stuttgart. Online verfügbar unter <https://public-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/a80af0af-f0d6-4101-acde-6c145599b913/content>, zuletzt geprüft am 18.10.2023.
- Hans Böckler Stiftung (17.03.2023): Studien zu Homeoffice und mobiler Arbeit. Online verfügbar unter <https://www.boeckler.de/de/auf-einen-blick-17945-Auf-einen-Blick-Studien-zu-Homeoffice-und-mobiler-Arbeit-28040.htm>, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Hardwig, Thomas; Boos, Margarete (2022): Hybride Arbeitsorganisation fordert Zusammenhalt heraus. Wissen Hoch N. Wissen aus Hochschulen in Niedersachsen. Online verfügbar unter <https://www.wissenhochn.de/de/themen/auswahl-und-uebersicht/einzelansicht/hybride-arbeitsorganisation-fordert-zusammenhalt-heraus>, zuletzt aktualisiert am 08.11.2022, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Harwardt, Mark (2019): *Management der digitalen Transformation. Eine praxisorientierte Einführung.* Wiesbaden, Germany: Springer Gabler.
- Haufe Online Redaktion (26.03.2021): Elf Thesen zur Arbeitszeit der Zukunft. Online verfügbar unter https://www.haufe.de/personal/hr-management/thesen-zur-arbeitszeit-der-zukunft_80_539174.html, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Haufe Online Redaktion (24.08.2022): Was bei Homeoffice-Regelungen zu beachten ist. Online verfügbar unter https://www.haufe.de/personal/arbeitsrecht/homeoffice-was-beim-arbeiten-von-zuhause-zu-beachten-ist_76_301172.html, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Haufe Online Redaktion (18.04.2023): Was ist hybrides Arbeiten? Arbeitsmodelle. Online verfügbar unter https://www.haufe.de/personal/hr-management/homeoffice-hybride-arbeitsmodelle-sind-weit-verbreitet_80_574230.html, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Haunschild, Axel (2004): Expertenmacht. In: Anke Hanft (Hg.): *Grundbegriffe des Hochschulmanagements.* 2. Auflage. Bielefeld: UVW Univ.-Verl. Webler (Hochschulwesen, Wissenschaft und Praxis, HSW), S. 123–125.
- Herrmann, Mario; Frey Cordes, Regina (2020): Homeoffice im Zeichen der Pandemie: Neue Perspektiven für Wissenschaft und Praxis? IUBH Discussion Papers - Human Resources, No. 2/2020. IUBH Internationale Hochschule Fernstudium, Erfurt. Online verfügbar unter <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/217267/1/1698345356.pdf>, zuletzt geprüft am 19.10.2023.

- Hess, Sigrid (2020): Digital anders arbeiten. Effektive Methoden und neue Tools für den heutigen Büroalltag. München: Redline Verlag.
- Hey, Thomas; Pikkemaat, Imke (2021): Begriffsdefinition: Telearbeit - alternierende Telearbeit - mobiles Arbeiten - Homeoffice. In: Barbara Geck und Thomas Hey (Hg.): Telearbeit - Homeoffice - Mobiles Arbeiten. Grundlagen und rechtliche Leitplanken. Düsseldorf: Fachmedien Otto Schmidt (Der Betrieb Praxisreihe), S. 19–26.
- Hochschule Bochum (2016): Dienstvereinbarung "Home Office". Online verfügbar unter https://www.hochschule-bochum.de/fileadmin/public/Die-BO_Hochschule/personalrat_technik/dienstvereinbarungen/DienstvereinbarungHomeOffice.pdf, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Hochschule Mainz (2021): Dienstvereinbarung der Hochschule Mainz zum mobilen Arbeiten vom 30.09.2021 (Mitteilungsblatt, 17/2021). Online verfügbar unter https://www.hs-mainz.de/fileadmin/Hochschule/Publikationen/Mitteilungsblatt/Mitteilungsblatt_HSM-2021-Nr_17__DV_mobiles_Arbeiten.pdf, zuletzt aktualisiert am 2021, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Hofmann, Josephine (Hg.) (2018): Arbeit 4.0 – Digitalisierung, IT und Arbeit. IT als Treiber der digitalen Transformation Arbeit, IT und Digitalisierung. Wiesbaden: Springer Vieweg (Edition HMD), zuletzt geprüft am 06.02.2023.
- Hofmann, Josephine; Piele, Alexander; Piele, Christian (2020): Arbeiten in der Corona-Pandemie - Auf dem Weg zum New Normal. Studie des Fraunhofer IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung DGFP e.V. Hg. v. Wilhelm Bauer, Oliver Riedel und Stefan Rief. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO (Befragungsreihe Arbeiten in der Corona-Pandemie - Auf dem Weg zum New Normal). Online verfügbar unter <https://www.iao.fraunhofer.de/de/forschung/organisationsentwicklung-und-arbeitsgestaltung/befragungsreihe-arbeiten-im-new-normal.html>, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Hofmann, Josephine; Piele, Alexander; Piele, Christian (2023): Arbeiten nach der Corona-Pandemie. Folgeergebnisse - Ein Jahr danach. Studie des Fraunhofer IAO. Unter Mitarbeit von Kai Helfritz (DGfP). Online verfügbar unter <https://www.iao.fraunhofer.de/de/presse-und-medien/aktuelles/ein-jahr-spaeter-wie-das-hybride-arbeiten-die-arbeitswelt-beherrscht.html>, zuletzt geprüft am 17.10.2023..
- Hofmann, Josephine; Piele, Alexander; Piele, Christian (2019): New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. Stuttgart. Online verfügbar unter <https://public-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/2dbcef2e-a9ef-4000-addc-42c3beec95ad/content>, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Hübschen, Thorsten (2018): Zukunft des Büros – Büro der Zukunft. In: Harald R. Fortmann und Barbara Kolocek (Hg.): Arbeitswelt der Zukunft. Trends – Arbeitsraum – Menschen – Kompetenzen. Wiesbaden, Germany: Springer Gabler, S. 67–82.
- Husemann, Tim (2021): Homeoffice – Begriff, Anspruch und Herausforderungen. juris Magazin. [Auszug aus juris – Die Monatszeitschrift, jM 7/2021, S. 274-281]. Online verfügbar unter <https://www.juris.de/jportal/nav/services/juris-magazin/homeoffice-anspruch/index.jsp>, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- IDC Central Europe GmbH (2022): Mit Hybrid Work die Zufriedenheit der Mitarbeiter in den Fokus rücken. Work Transformation in Deutschland 2022 (IDC EXECUTIVE BRIEF). Online verfügbar unter https://news.microsoft.com/wp-content/uploads/prod/sites/40/2022/11/IDC_Work-Transformation-in-Deutschland-2022_EB_Microsoft.pdf, zuletzt geprüft am 16.10.2023.

- ifaa - Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hg.) (2023a): Wertschöpfung hybrid gestalten. Geschäftsmodellentwicklung und Arbeitsgestaltung in der Digitalisierung. ifaa - Institut für angewandte. 1. Aufl. 2023. Düsseldorf: Springer Vieweg (ifaa-Edition).
- ifaa - Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hg.) (2023b): New Work. Was ist New Work ... und was nicht? ifaa - Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. Düsseldorf (Zahlen | Daten | Fakten). Online verfügbar unter <https://www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/zahlendatenfakten/kwh-zdf-new-work>, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- ifaa - Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hg.) (2020): Ganzheitliche Gestaltung mobiler Arbeit. Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung, Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Berlin, Heidelberg (ifaa-Edition).
- Iffländer, Vivien (2022): Gestaltung einer zukunftsfähigen Arbeitskultur mit passenden Arbeitsumgebungen. In: Alexandra Cloots (Hg.): Hybride Arbeitsgestaltung. Herausforderungen und Chancen. Wiesbaden, Germany: Springer Gabler, Wiesbaden (Springer EBook Collection. Web.), S. 21–38.
- Institut DGB-Index Gute Arbeit (Hg.) (2020): Mehr als Homeoffice – Mobile Arbeit in Deutschland. Ergebnisse des DGB-Index Gute Arbeit 2020. Berlin (Report 2020). Online verfügbar unter <https://index-gute-arbeit.dgb.de/>, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Jahr, Volker (2007): Innovation und Macht in der Organisation Hochschule. Die Etablierung des ökologischen Paradigmas am Fachbereich Agrarwissenschaften der Universität Kassel aus organisationstheoretischer Sicht. Dissertation. Zugl.: Kassel, Univ., 2007. Universität Kassel, Kassel.
- Jobst-Jürgens, Vanessa. (2020): New Work. Was relevante Arbeitnehmergruppen im Job wirklich wollen - eine empirische Betrachtung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kaiser, Stephan; Kozica, Arjan (2021): Arbeitswelten strategisch entwickeln: mit den DigiTrain-Instrumenten zur digitalen Transformation. In: Stephan Kaiser, Arjan Kozica, Frank Böhringer und Josef Wissinger (Hg.): Digitale Arbeitswelt. Wie Unternehmen erfolgreich die digitale Transformation gestalten können. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3–18.
- Kanzenbach, Karting (2020): Rechtliche Grundlagen zum Homeoffice und der Telearbeit. In: Schwerpunkt Homeoffice. Berlin (DGUV Forum, 8/2020), S. 18–24. Online verfügbar unter <https://forum.dguv.de/ausgabe/8-2020>, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Kehm, Barbara M. (2012): Hochschulen als besondere und unvollständige Organisationen? - Neue Theorien zur ‚Organisation Hochschule‘. In: Uwe Wilkesmann und Christian Schmid (Hg.): Hochschule als Organisation. Wiesbaden: Springer VS (Organisationssoziologie), S. 17–25.
- Kienbaum, Fabian; Gunnesch, Markus; Pacher, Sebastian (2018): Geld und Vergütung im Zeitalter der Digitalisierung: Wie sieht das Performance Management von morgen aus? In: Harald R. Fortmann und Barbara Kolocek (Hg.): Arbeitswelt der Zukunft. Trends – Arbeitsraum – Menschen – Kompetenzen. Wiesbaden, Germany: Springer Gabler, S. 27–48.
- Klöver, Bernd; Himbert, Elisa; Gehlke, Anna; Bins, Eileen (2020): Home-Office an deutschen Hochschulen. Zwischen unbegrenzter Legitimation und übermäßiger Begrenzung. Hg. v. CHE Consult. Online verfügbar unter https://www.che-consult.de/wp-content/uploads/2020/10/Home-Office_an_deutschen_Hochschulen_September_2020.pdf, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Kohl, Nina; Sperber, Anna-Maria; Fehr, Wolfgang; Rapp, Jochen (2022): New Work in der Praxis – Erfahrungen und Beispiele aus Unternehmen. In: *HMD* 59 (59), S. 1075–1087. DOI: 10.1365/s40702-022-00889-2.

- Kraft, Corin; Peter, Marc K. (2019): New Work: People, Place and Technology – die Arbeitswelt im digitalen Zeitalter. In: Marc K. Peter (Hg.): Arbeitswelt 4.0: Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten. Forschungsergebnisse und Praxisleitfaden. Unter Mitarbeit und mit Beiträgen von Heike Bauer, Markus Frei, Christiane Herre, Corin Kraft, Marco Looser, Helene Müller, Alain Neher, Marc K. Peter, Alessia Ruf, Dorit Schmidt-Purrmann, Michael Schmidt-Purrmann, Mike Tonazzi, Johann Weichbrodt, Jonas Wüthrich und Carmen Zahn. FHNW Hochschule für Wirtschaft, Olten, Schweiz, S. 9–29.
- Krcmar, H. (2022): Digitale Transformation aus Perspektive von Wissenschaft und Forschung. In: Helmut Krcmar, Gerhard Oswald und Thomas Saueressig (Hg.): Digitale Transformation. Fallbeispiele und Branchenanalysen. 2. Auflage. Wiesbaden, Germany: Springer Gabler (Springer eBook Collection), S. 19–24.
- Krcmar, Helmut; Wintermann, Ole (2022): Studie zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie in gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und technologischer Hinsicht. In: Helmut Krcmar, Gerhard Oswald und Thomas Saueressig (Hg.): Digitale Transformation. Fallbeispiele und Branchenanalysen. 2. Auflage. Wiesbaden, Germany: Springer Gabler (Springer eBook Collection), S. 59–79.
- Kreuzer, Thomas; Lanzl, Julia; Römmelt, Jörg; Schoch, Manfred; Wenninger, Simon (2022): Ein integriertes Konzept für nachhaltige hybride Arbeit – Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen aus einem Transformationsprojekt. In: *HMD* 59 (4), S. 1032–1045. DOI: 10.1365/s40702-022-00882-9.
- Kubicek, Bettina (2020): Telearbeit, Homeoffice und Co. Vorteile und Herausforderungen für Führungskräfte. In: *Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln*, 5/2020, S. 23–32.
- Kugler, Petra (2020): Gefangen im Dilemma der „New Work--Kultur“. In: Sebastian Wörwag und Alexandra Cloots (Hg.): *Arbeitskulturen im Wandel. Der Mensch in der New Work Culture*. 2. Auflage. Wiesbaden, Germany: Springer Gabler, S. 71–90.
- Kühn, Thomas; Niedermeier, Anna; Babic, Edvin (2019): New Work und die Bedeutung von Organisationskultur, Team- und Beziehungsarbeit – eine Mitarbeiterbefragung. In: *Organisationsberat Superv Coach* 26 (2), S. 159–172. DOI: 10.1007/s11613-019-00598-8.
- Kunze, Florian; Hampel, Kilian; Zimmermann, Sophia (2021): Homeoffice und mobiles Arbeiten? Frag doch einfach! Klare Antworten aus erster Hand. München: UKV Verlag (Frag doch einfach!).
- Lang, Sabine (2014): Empirische Forschungsmethoden. Skript zur Lehrveranstaltung. Online verfügbar unter https://www.univ-trier.de/fileadmin/fb1/prof/PAD/SP2/Allgemein/Lang_Skript_komplett.pdf, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Langenbeck, Ute; Suchanek, Justine; Hölscher, Barbara (2011): Change Management an Hochschulen. Zu den Potentialen des Coaching einer Expertenorganisation. In: Justine Suchanek und Barbara Holscher (Hg.): *Wissenschaft und Hochschulbildung im Kontext von Wirtschaft und Medien*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften GmbH, S. 265–276.
- Lehr, Thomas (2021): Hybride Arbeit: Diese Modelle gibt es. Die Ausprägungsformen hybrider Arbeit können sich bezüglich der Flexibilität von Arbeitszeit und -ort stark unterscheiden. Was eignet sich für wen?, 22.09.2021. Online verfügbar unter <https://www.humanresourcesmanager.de/future-of-work/hybride-arbeit-diese-modelle-gibt-es/>, zuletzt geprüft am 18.10.2023.
- Lindner, Dominic (2019): *KMU im digitalen Wandel. Ergebnisse empirischer Studien zu Arbeit, Führung und Organisation*. Wiesbaden: Springer Gabler (essentials).

- Lindner, Dominic (2020): Virtuelle Teams und Homeoffice. Empfehlungen zu Technologien, Arbeitsmethoden und Führung. Wiesbaden, Germany: Springer Gabler (essentials).
- Lindner, Dominic (2022): Hybride Arbeitswelt. Empfehlungen für die Arbeit zwischen Home und Office. Wiesbaden, Germany: Springer Gabler (essentials).
- Lindner, Dominic; Ludwig, Thomas; Amberg, Michael (2018): Arbeit 4.0 – Konzepte für eine neue Arbeitsgestaltung in KMU. In: *HMD* (55), S. 1065–1085. DOI: 10.1365/s40702-018-0425-7.
- Lippold, Dirk (2019): Personalmanagement im digitalen Wandel. Die Personalmarketing-Gleichung als prozess- und wertorientierter Handlungsrahmen. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg.
- Litsche, Simon; Sauer, Stefan; Wohlrabe, Klaus (2020): Konjunkturumfragen im Fokus: Coronakrise trifft deutsche Wirtschaft mit voller Wucht. In: *ifo Schnelldienst* 73 (05), S. 57–61. Online verfügbar unter <https://www.econstor.eu/handle/10419/225134>, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Lorenz, Florian (2022): Über Nacht ins Homeoffice - schnell und sicher. In: Christiana Köhler-Schute (Hg.): Homeoffice und hybride Arbeitsformen: Organisation, Technologie und juristische Aspekte. Homeoffice in Zeiten der Pandemie - und was wir daraus lernen können. Berlin: KS-Energy-Verlag, S. 69–72.
- Maigatter, Anne; Weichbrodt, Johann; Welge, Katrina (2020): Gut zu wissen: Führungsherausforderungen mobil-flexibler Zusammenarbeit. In: Sebastian Wörwag und Alexandra Cloots (Hg.): Zukunft der Arbeit - Perspektive Mensch. Aktuelle Forschungserkenntnisse und Good Practices. 2. aktualisierte Auflage. Wiesbaden, Germany: Springer Gabler, S. 289–298.
- Martin, Peter (2006): Mobile Büroarbeit. Neue Arbeitsformen human gestalten. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (Edition der Hans-Böckler-Stiftung, 158). Online verfügbar unter <http://hdl.handle.net/10419/116400>, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Matiaske, Wenzel; Seifert, Hartmut (2022): Coworking Spaces als dritter Arbeitsort – eine Alternative zur Arbeit von zu Hause. In: Jutta Rump und Silke Eilers (Hg.): Arbeiten in der neuen Normalität. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (IBE-Reihe), S. 179–187.
- Mertens, Peter; Barbian, Dina; Baier, Stephan (2017): Digitalisierung und Industrie 4.0 – eine Relativierung. Wiesbaden, Germany: Springer Vieweg.
- Minder, Susanna (2020): Führung von Hybrid-Teams - Gedanken zum Umgang mit Führung in Zeiten der Corona-Pandemie. IUBH Internationale Hochschule. Bad Honnef (UBH Discussion Papers - Gesundheit, 3/2020). Online verfügbar unter <http://hdl.handle.net/10419/224905>, zuletzt geprüft am 17.10.2023.
- Mittag, Luisa (2023): Coworking und Coworking Spaces im Wandel durch Covid19. Wiesbaden, Germany: Springer Vieweg (Studien zum nachhaltigen Bauen und Wirtschaften).
- Mut zur Veränderung?! Auszüge aus der Podiumsdiskussion: „New Work für das Wissenschaftsmanagement. Handlungsbedarfe und Zukunftsvisionen“ Jahrestagung des Netzwerkes Wissenschaftsmanagement e.V. an der Hochschule Osnabrück (2020). In: *DUZ Wissenschaft & Management* 2020 (5), S. 39–47. Online verfügbar unter <https://www.duz.de/media/duzDe/issues/1mnufc/dzy9mm/web/html5/index.html?&locale=DEU&pn=59>, zuletzt geprüft am 20.09.2023.
- Nebeling, Martin (2021): Die Gefährdungsbeurteilung und Telearbeit, Homeoffice oder mobiles Arbeiten. In: Barbara Geck und Thomas Hey (Hg.): Telearbeit - Homeoffice - Mobiles Arbeiten. Grundlagen und rechtliche Leitplanken. Düsseldorf: Fachmedien Otto Schmidt (Der Betrieb Praxisreihe), S. 209–218.

- Neubauer, Markus (2019): Interview: „Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitskultur“. In: Dorothee Brommer, Sabine Hockling und Annika Leopold (Hg.): Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 161–164.
- Niemann, Fabian; Schüßler, Lennart (2021): Was ist datenschutzrechtlich bei mobilem Arbeiten zu beachten. In: Barbara Geck und Thomas Hey (Hg.): Telearbeit - Homeoffice - Mobiles Arbeiten. Grundlagen und rechtliche Leitplanken. Düsseldorf: Fachmedien Otto Schmidt (Der Betrieb Praxisreihe), S. 149–156.
- Ninnemann, Katja; Blohn, Anna Luise von (2021): Working from home? Strategische Handlungsfelder hybrider Arbeitsplatzkonzepte an Hochschulen. Berliner Workspace Management Studie, Working Paper 2021. Hg. v. Katja Ninnemann. Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin. Berlin.
- Oberkirch, Constanze (o. J.): Homeoffice / 4 Ausstattung/Kosten. Haufe. (Lexikonbeitrag). Online verfügbar unter https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/homeoffice-4-ausstattungskosten_idesk_PI42323_HI13851837.html, zuletzt geprüft am 16.10.2023.
- Okta (2023): Der Okta Hybrid Work Report 2023. Wie europäische Unternehmen langfristige Strategien für das hybride Arbeiten entwickeln. Online verfügbar unter <https://www.okta.com/de/resources/hybrid-work-report-2023/>, zuletzt geprüft am 16.10.2023.
- OST – Ostschweizer Fachhochschule (2020): Arbeitsplatz der Zukunft: Fokus Arbeitsräume und Arbeitsorte. Studie des HR-Panels New Work. Unter Mitarbeit von Alexandra Cloots, Alexandra Bernhardt und Sebastian Wörwag. St. Gallen.
- Panzer, Ralph S. (2021): Anspruch auf Telearbeit, Homeoffice oder mobiles Arbeiten. In: Barbara Geck und Thomas Hey (Hg.): Telearbeit - Homeoffice - Mobiles Arbeiten. Grundlagen und rechtliche Leitplanken. Düsseldorf: Fachmedien Otto Schmidt (Der Betrieb Praxisreihe), S. 37–42.
- Pellert, Ada (2004): Organisationsentwicklung. In: Anke Hanft (Hg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. 2. Auflage. Bielefeld: UVW Univ.-Verl. Webler (Hochschulwesen, Wissenschaft und Praxis, HSW), S. 342–347.
- Pellert, Ada; Widmann, Andrea (2008): Personalmanagement in Hochschule und Wissenschaft. Münster: Waxmann (Bildungs- und Wissenschaftsmanagement, Band 9).
- Peter, Marc K. (Hg.) (2019): Arbeitswelt 4.0: Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten. Forschungsergebnisse und Praxisleitfaden. Unter Mitarbeit und mit Beiträgen von Heike Bauer, Markus Frei, Christiane Herre, Corin Kraft, Marco Looser, Helene Müller, Alain Neher, Marc K. Peter, Alessia Ruf, Dorit Schmidt-Purrmann, Michael Schmidt-Purrmann, Mike Tonazzi, Johann Weichbrodt, Jonas Wüthrich und Carmen Zahn. FHNW Hochschule für Wirtschaft, Olten, Schweiz. Online verfügbar unter https://www.researchgate.net/publication/336737116_Arbeitswelt_40_Als_KMU_die_Arbeitswelt_der_Zukunft_erfolgreich_gestalten_Forschungsergebnisse_und_Praxisleitfaden, zuletzt geprüft am 14.10.2023.
- Pfeiffer, Sabine; Held, Maximilian; Lee, Horan (2018): Digitalisierung „machen“ – Ansichten im Engineering zur partizipativen Gestaltung von Industrie 4.0. In: Josephine Hofmann (Hg.): Arbeit 4.0 – Digitalisierung, IT und Arbeit. IT als Treiber der digitalen Transformation Arbeit, IT und Digitalisierung. Wiesbaden: Springer Vieweg (Edition HMD), S. 113–129.
- Pfnür, Andreas; Gauger, Felix; Bachtal, Yassien; Wagner, Benjamin (2021): Homeoffice im Interessenkonflikt. Ergebnisbericht einer empirischen Studie. Hg. v. Andreas Pfnür: Technische Universität Darmstadt (Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, 41).
- Pracz, Krystian (2018): Love it, change it or leave it – Change Management in der digitalen Arbeitswelt. In: Harald R. Fortmann und Barbara Kolocek (Hg.): Arbeitswelt der Zukunft.

- Trends – Arbeitsraum – Menschen – Kompetenzen. Wiesbaden, Germany: Springer Gabler, S. 101–116.
- Rauch, Ricarda (2021): Digital Mindsets: Wie die Digitalisierung Beschäftigte bewegt. In: Stephan Kaiser, Arjan Kozica, Frank Böhringer und Josef Wissinger (Hg.): *Digitale Arbeitswelt. Wie Unternehmen erfolgreich die digitale Transformation gestalten können*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 93–117.
- Redmann, Britta (2017): *Agiles Arbeiten im Unternehmen. Rechtliche Rahmenbedingungen und gesetzliche Anforderungen*. Freiburg: Haufe-Gruppe.
- Reindl, Cornelia; Lanwehr, Ralf; Kopinski, Thomas (2022): Das hybride Büro: Gestaltungsansätze für New Work-Arbeitsumgebungen anhand eines Fallbeispiels. In: *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie* 53 (2), S. 241–249. DOI: 10.1007/s11612-022-00635-8.
- Reinhardt, Christina (2020): „Führungskräfte sind die eigentlichen Personalentwickler“. Interview mit Veronika Renkes. In: *DUZ Wissenschaft & Management* (01/2020), S. 12–15. Online verfügbar unter <https://www.duz.de/media/duzDe/issues/y3m19s/ury975/web/html5/index.html?&locale=DEU&pn&pn=13>, zuletzt geprüft am 18.10.2023.
- Rump, Jutta (2021): Die Neue Normalität in der Arbeitswelt. Die 7 * 3er Regel. Institut für Beschäftigung und Employability IBE. Ludwigshafen. Online verfügbar unter https://www.ibe-ludwigshafen.de/fileadmin/ibe/Dokumente/New-Normal-in-der-Arbeitswelt-7_3er-Regel.pdf-in-der-Arbeitswelt-7_3er-Regel.pdf, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Rump, Jutta; Eilers, Silke (2017): Arbeit 4.0 – Leben und Arbeiten unter neuen Vorzeichen. In: Jutta Rump und Silke Eilers (Hg.): *Auf dem Weg zur Arbeit 4.0. Innovationen in HR*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler (IBE-Reihe), S. 3–77.
- Rump, Jutta; Eilers, Silke (Hg.) (2022a): *Arbeiten in der neuen Normalität*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (IBE-Reihe).
- Rump, Jutta; Eilers, Silke (2022b): *Arbeitsraumkonzepte für die Zukunft*. In: Jutta Rump und Silke Eilers (Hg.): *Arbeiten in der neuen Normalität*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (IBE-Reihe), S. 167–178.
- Rump, Jutta; Eilers, Silke (2022c): *Die Neue Normalität – sieben Trilogien für Beschäftigte, Arbeitgeber, Wirtschaft und Gesellschaft*. In: Jutta Rump und Silke Eilers (Hg.): *Arbeiten in der neuen Normalität*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (IBE-Reihe), S. 1–22.
- Schermuly, Carsten; Meifert, Matthias (2022): *Ergebnisbericht zum New Work-Barometer 2022*. Online verfügbar unter https://www.srh-berlin.de/fileadmin/Hochschule_Berlin/New_Work-Barometer_2022_Ergebnisbericht.pdf, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Schermuly, Carsten C. (2021): *New Work - Gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*. 3., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Freiburg: Haufe-Group.
- Schinköth, Michaela; Gerlof, Karsten (2020): *Ergebnisse der Umfrage unter den Beschäftigten in Verwaltung und Technik zur Arbeitssituation und zum Homeoffice während der Corona-Pandemie*. Universität Potsdam, Potsdam. Online verfügbar unter https://www.uni-potsdam.de/fileadmin/projects/gesundheitsmanagement/Dokumente/Fact_sheet_zur_Umfrage_MTV_Pr%C3%A4senznotbetrieb.pdf, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Schnell, Nils; Schnell, Anna (2019): *New Work Hacks. 50 Inspirationen für modernes und innovatives Arbeiten*. Wiesbaden, Germany: Springer Gabler.

- Schrauzer, Simon (2018): Computerisierung in der globalen Softwareentwicklung – Die Evolution einer arbeitsmethodischen Betrachtung. In: Josephine Hofmann (Hg.): Arbeit 4.0 – Digitalisierung, IT und Arbeit. IT als Treiber der digitalen Transformation Arbeit, IT und Digitalisierung. Wiesbaden: Springer Vieweg (Edition HMD), S. 95–112.
- Specht, Frank (2023): Arbeitszeiterfassung: Das plant das Arbeitsministerium für Beschäftigte. Beginn, Ende und Dauer der Arbeitszeit sollen noch am Tag der Arbeitsleistung elektronisch notiert werden. Was der Gesetzentwurf außerdem vorsieht. Arbeitszeiterfassung. In: *Handelsblatt*, 20.04.2023. Online verfügbar unter <https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/arbeitszeiterfassung-das-plant-das-arbeitsministerium-fuer-beschaefigte/29100786.html>, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Statista Research Department (2023a): Work from home & remote work - Statistics & Facts. Online verfügbar unter <https://www.statista.com/topics/6565/work-from-home-and-remote-work/#topicOverview>, zuletzt aktualisiert am 07.07.2023, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Statista Research Department (2023b): Homeoffice und mobiles Arbeiten - ein Überblick. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/themen/6093/homeoffice/#topicOverview>, zuletzt aktualisiert am 30.08.2023, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Steiner, Elisabeth; Benesch, Michael (2021): Der Fragebogen. Von der Forschungsfrage zur SPSS-Auswertung. 6., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Wien, Österreich: facultas Universitätsverlag (UTB Schlüsselkompetenzen, 8406).
- Stock-Homburg, Ruth; Groß, Matthias (2019): Personalmanagement. Theorien - Konzepte - Instrumente. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler (Lehrbuch).
- Symanski, Ute (2020): „Einfach mal zu Hause bleiben“. In: *DUZ Wissenschaft & Management*, 03.04.2020 (03/2020). Online verfügbar unter <https://www.duz.de/beitrag/!/id/765/einfach-mal-zu-hause-bleiben>, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Tadsen, Wögen N.; Wolfsdorf, Daniela (2022): Hochschulverwaltung im neuen Normalzustand oder war früher doch alles besser? Das Für und Wider der Digitalisierung aus der Sicht von Mitarbeitenden in der Hochschulverwaltung der HSRW. In: Holger Angenent, Jörg Petri und Tatiana Zimenkova (Hg.): Hochschulen in der Pandemie - Impulse für eine nachhaltige Entwicklung von Studium und Lehre. transcript 2022. Bielefeld (Bildungsforschung, 9), S. 116–134.
- Truniger, Luzia (2017a): Schlaglichter auf Entwicklungen und Differenzierungsprozesse in Hochschulen. In: Luzia Truniger (Hg.): Führen in Hochschulen. Anregungen und Reflexionen aus Wissenschaft und Praxis. 1. Auflage 2017. Wiesbaden, Germany: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 15–29.
- Truniger, Luzia (2017b): Über dieses Buch. In: Luzia Truniger (Hg.): Führen in Hochschulen. Anregungen und Reflexionen aus Wissenschaft und Praxis. 1. Auflage 2017. Wiesbaden, Germany: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. XIII–XXI.
- Umbs, Christian (2020): Arbeiten nach Corona: Ist Homeoffice das Modell der Zukunft? In: *Wirtschaftsinformatik & Management (Internet)* 12 (4), S. 270–272. DOI: 10.1365/s35764-020-00272-0.
- Väth, Markus (2016): Arbeit - die schönste Nebensache der Welt. Wie New Work unsere Arbeitswelt revolutioniert. Offenbach: Gabal Verlag GmbH (Dein Business).
- Väth, Markus (2017): Verständnis und Evolution. In: Winfried Felser (Hg.): New Work Impulse. Zwischen "Next Work" und Gesellschaft 4.0 - Treiber, Paradigmen, Lösungen und Vorgehen. Köln (Competence Book, 18), S. 57.
- Wagner, Marc (2017): Ein ganzheitliches Framework für New Work, Teil II Lösungsarchitektur. In: Winfried Felser (Hg.): New Work Impulse. Zwischen "Next Work" und Gesellschaft 4.0

- Treiber, Paradigmen, Lösungen und Vorgehen. Köln (Competence Book, 18), S. 198–207.
- Wassmer, Christian (2022): Folgen der digitalen Transformation für das Personal und die Raumgestaltung an Hochschulen. Ein Blick in die Zukunft. In: *ZFHE* 17 (2), S. 199–215. DOI: 10.3217/zfhe-17-02/11.
- Weber, Ulrike; Küster, Karin; Milz, Charlotte (Hg.) (2022): Homeoffice. Auswirkungen auf die berufsbezogene Persönlichkeit. Wiesbaden, Heidelberg: SPRINGER (essentials).
- Weis, Franziska (2022): Work-Life-Balance und hybride Arbeitsgestaltung – Empfehlungen für Führungskräfte bei hybrider Teamarbeit. In: Alexandra Cloots (Hg.): *Hybride Arbeitsgestaltung. Herausforderungen und Chancen*. Wiesbaden, Germany: Springer Gabler, Wiesbaden (Springer EBook Collection. Web.), S. 103–111.
- Werkmann-Karcher, Birgit; Zbinden, Tatjana (2021): Remote Work im "New Normal"? Eine Untersuchung der HR-Perspektive auf Arbeitsweisen und Arbeitswelten im «New Normal» nach Aufhebung der Corona-bedingten Restriktionen. Teilprojekt der Trendstudie 21 «Arbeitsweisen und Arbeitswelten im New Normal» Ein Kooperationsprojekt der ZHAW-Departemente Life Sciences & Facility Management und Angewandte Psychologie. ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften; IAP Institut für Angewandte Psychologie. Zürich. Online verfügbar unter https://www.zhaw.ch/storage/psychologie/upload/beratung/teams/IAP_Remotework_Bericht_2021.pdf, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Wernecke, Paula (2021): Von der Ausnahme zur Regel. Homeoffice-Betriebsvereinbarungen. In: *Haufe*, 05.10.2021. Online verfügbar unter https://www.haufe.de/personal/arbeitsrecht/betriebsvereinbarungen-zum-mobiler-arbeit_76_552242.html, zuletzt geprüft am 15.10.2023.
- Werther, Simon; Heinzl, Viktoria; Engstler, Martin; Bernhardt, Alexandra; Reh, Sebastian; Schmied, Alexandra et al. (2021): Einführung zu Coworking. In: Simon Werther (Hg.): *Coworking als Revolution der Arbeitswelt. Von Corporate Coworking bis zu Workation*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag GmbH, S. 1–93.
- Wertz, Inka (2022a): Büro/Infrastruktur. New Work – New Spaces? Hochschulische Arbeitswelten im digitalen Wandel. HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V. (HIS-HE) (HIS-HE Blog/Hochschulbau-Blog/Arbeitswelten). Online verfügbar unter <https://blogbau.his-he.de/2022/11/28/new-work-new-spaces-hochschulische-arbeitswelten-im-digitalen-wandel/>, zuletzt aktualisiert am 28.11.2022, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Wertz, Inka (2022b): New Work – New Space. Schlussfolgerungen aus hochschulplanerischer Perspektive. Präsentation. HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V. (HIS), 04.10.2022. Online verfügbar unter <https://dini.de/fileadmin/jahrestagungen/2022/diniPraesentationInkaWertz.pdf>, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Widuckel, Werner (2015): *Arbeitskultur 2020 – Herausforderungen für die Zukunft der Arbeit*. In: Werner Widuckel, Karl de Molina, Max J. Ringlstetter und Dieter Frey (Hg.): *Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 27–43.
- Wilkesmann, Uwe; Schmid, Christian (Hg.) (2012): *Hochschule als Organisation*. Vorstand der Sektion Organisationssoziologie der Deutschen Gesellschaft für Soziologie. Wiesbaden: Springer VS (Organisationssoziologie).
- Winkler, Katrin; König, Svenja; Heß, Claudia (2022): *Management und Führung von hybriden Teams*. Online verfügbar unter <http://hdl.handle.net/10419/251054>, zuletzt geprüft am 19.10.2023.

- Wissenschaftliche Dienste des Dt. Bundestages (2017): Telearbeit und Mobiles Arbeiten. Voraussetzungen, Merkmale und rechtliche Rahmenbedingungen (WD 6 - 3000, 149/16). Online verfügbar unter <https://www.bundestag.de/resource/blob/516470/3a2134679f90bd45dc12dbef26049977/WD-6-149-16-pdf-data.pdf>, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Wörwag, Sebastian; Cloots, Alexandra (Hg.) (2020): Zukunft der Arbeit - Perspektive Mensch. Aktuelle Forschungserkenntnisse und Good Practices. 2. aktualisierte Auflage. Wiesbaden, Germany: Springer Gabler.
- Zacher, Hannes (2023): Wissenschaft zwischen Homeoffice und Hochschule. Nach drei Jahren Pandemie ist die Wissenschaft in der "neuen Normalität" einer hybriden Arbeitswelt angekommen. Welche Lehren lassen sich ziehen? Deutscher Hochschulverband. Online verfügbar unter <https://www.forschung-und-lehre.de/karriere/wissenschaft-zwischen-homeoffice-und-hochschule-5470>, zuletzt aktualisiert am 13.03.2023, zuletzt geprüft am 19.10.2023.
- Zechlin, Lothar (2012): Zwischen Interessenorganisation und Arbeitsorganisation? Wissenschaftsfreiheit, Hierarchie und Partizipation in der ‚unternehmerischen Hochschule‘. In: Uwe Wilkesmann und Christian Schmid (Hg.): Hochschule als Organisation. Wiesbaden: Springer VS (Organisationssoziologie), S. 41–59.
- Ziegele, Frank (2022): Arbeiten an Hochschulen nach der Pandemie - New University statt New Work? In: Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln, 03/2022, S. 14–17.
- Zink, Klaus J. (Hg.) (2019): Arbeit und Organisation im digitalen Wandel. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Zink, Klaus J.; Bosse, Christian K. (2019): Megatrends im Kontext von Arbeit und Organisation im 21. Jahrhundert. In: Klaus J. Zink (Hg.): Arbeit und Organisation im digitalen Wandel. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, S. 35–52.

12 Glossar

Crowdworking: Als Crowdworker oder Clickworker werden Personen bezeichnet, die im Rahmen von Crowdsourcing-Projekten Aufgaben für Unternehmen über moderne Informations- und Kommunikationstechnologie (bspw. Web 2.0) bearbeiten (Zink 2019, hierzu und im Folgenden S. 20). Crowdsourcing nutzt eine Vielzahl von Nutzern oder Interessenten (die "Crowd") als externe Ressource, um Aufgaben auszulagern und oft in Wettbewerbsform zu lösen. Sogenannte „Crowdwork-Plattformen“ fungieren dabei als Vermittler zwischen den Auftraggebern (Crowdsourcern) und den Auftragnehmern (Crowdworkern). Diese Aufgaben können sich auf Innovationen, operative Aktivitäten oder bestehende Produkte beziehen.

Crowdworking-Plattformen können somit „Beschäftigungsform[en] ohne Weisungsgebundenheit auf selbstständiger Basis, bei der es um kleinere Arbeitsaufgaben geht“ verstanden werden (Back et al. 2009, S. 139, zit. nach Börner et al. 2017, S. 60). Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat 2020 entschieden (Urteil vom 01.12.2020, AZ: 9AZR 102/20), dass ein Crowdworker auch Arbeitnehmender sein kann, weshalb im entsprechenden Falle für ihre Tätigkeiten im Homeoffice oder mobilen Arbeiten (vgl. hierzu die entsprechenden Abschnitte in Kapitel 3.3) grundsätzlich die gleichen rechtlichen Bedingungen bestehen wie für andere Arbeitnehmende (Eckhardt und Eßer 2022, S. 100).

Scrum ist nach (Erpenbeck und Sauter 2021, S. 46, beziehend auf Uebnickel 2016, S. 24ff.) eine effektive Projektmanagementmethode mit klaren Regeln, flachen Hierarchien, Selbstorganisation und iterativen Prozessen zur Entwicklung von Lösungen mit hoher Akzeptanz im Unternehmen. Kanban hingegen dient der Prozessoptimierung und Förderung der Kommunikation auf allen Ebenen der Organisation durch eine einfache und flexible visuelle Darstellung (ebd.). Holokratie stellt darüber hinaus einen Ansatz für eine weitreichende Management-Agilität im Sinne einer Selbstorganisation dar und ermöglicht transparente Entscheidungsfindungen in großen Organisationen mit nur wenigen Leitlinien (ebd., S. 47).

Gleitzeit ist ein flexibles Arbeitszeitmodell, bei dem die Beschäftigten innerhalb eines betrieblich vorgegebenen Rahmens ihre Arbeitszeit eigenverantwortlich festlegen können (ifaa - Institut 2020, S. 12-13). Es gibt verschiedene Varianten von Gleitzeit, wie zum Beispiel Gleitzeit ohne Kernarbeitszeit oder Gleitzeit mit Funktionszeit. In der betrieblichen Praxis hat Gleitzeit eine große Bedeutung, da sie Flexibilität für Unternehmen und Beschäftigte ermöglicht und den Beschäftigten ein hohes Maß an Arbeitszeitsouveränität bietet.

Vertrauensarbeitszeit: Bei dem Arbeitszeitmodell handelt es sich um ein Modell, bei dem keine festgelegten Arbeitszeiten existieren, sondern Arbeitsergebnisse, Aufgabenerfüllung und Zielvereinbarungen relevant sind (ebd. S. 13). Die Vorteile der Vertrauensarbeitszeit liegen in der maximalen Flexibilität und Selbstständigkeit für die Beschäftigten, bedingt jedoch in hohem Maße Verantwortungsübernahme und Selbstmanagement im Sinne von Grenzziehung zwischen Arbeit und Freizeit zu setzen. Der Arbeitgeber bleibt weiterhin für die Aufzeichnung der geleisteten Arbeitsstunden verantwortlich, kann jedoch diese Aufgabe an die Beschäftigten delegieren, wobei eine betriebliche Dokumentation empfehlenswert ist

13 Anhänge

13.1 Umfragen / Fragenpool für den praktischen Teil

- Befragungsreihe „Arbeiten in der Corona-Pandemie/Folgeergebnisse“ des Fraunhofer IAO
 - Potenziale zeitlicher Flexibilität in Büro- und Schichtarbeit (Publikation / 29.4.2021)
 - Führung im neuen Normal (Publikation / 29.6.2021)
 - Ausgestaltung des »New Normal« (Publikation / 2.12.2021)
 - Das Unternehmen als sozialer Ort –langfristige Wirkungen der Pandemie und Schlussfolgerungen für die Gestaltung des *New Normal* (Publikation / 27.4.2022).
- In dem Untersuchungsformat befasste sich das Fraunhofer IAO aus unterschiedlichen Perspektiven mit den in dieser Arbeit angesteuerten Themenstellungen. Befragung von Mitgliedern der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGfP) und damit Verantwortungstragende vorwiegend aus dem Bereich Human Resources (HR) in privatwirtschaftlichen Unternehmen und im öffentlichen Bereich. Online verfügbar unter <https://www.iao.fraunhofer.de/de/forschung/organisationsentwicklung-und-arbeitsgestaltung/befragungsreihe-arbeiten-im-new-normal.html>, zuletzt geprüft am 17.10.2023.

IDC (2022): Mit Hybrid Work die Zufriedenheit der Mitarbeiter in den Fokus rücken – Work Transformation in Deutschland 2022. Deutschlandweite branchenübergreifende Marktbefragung von Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitenden. Alle befragten Organisationen haben sich bereits mit Initiativen und Lösungen in Bezug auf die Work Transformation auseinandergesetzt. Online verfügbar unter https://news.microsoft.com/wp-content/uploads/prod/sites/40/2022/11/IDC_Work-Transformation-in-Deutschland-2022_EB_Microsoft.pdf, zuletzt geprüft am 17.10.2023.
- Klöver, Bernd; Himbert, Elisa; Gehlke, Anna; Bins, Eileen (2020): Home-Office an deutschen Hochschulen. Zwischen unbegrenzter Legitimation und übermäßiger Begrenzung. Bericht der CHE Consult. Befragung von Personalverantwortlichen deutscher Hochschulen. Online verfügbar unter https://www.che-consult.de/wp-content/uploads/2020/10/Home-Office_an_deutschen_Hochschulen_September_2020.pdf, zuletzt geprüft am 17.10.2023.
- Okta (2023): Der Okta Hybrid Work Report 2023. Wie europäische Unternehmen langfristige Strategien für das hybride Arbeiten entwickeln. Onlinebefragung unter „Business-Entscheidern“ europäischer Unternehmen durch das Marktforschungsunternehmen Statista zu hybriden Arbeitsmodellen. Online verfügbar unter <https://www.okta.com/de/resources/hybrid-work-report-2023/>, zuletzt geprüft am 17.10.2023.

- Peter, Marc K. (Hg.) (2019): *Arbeitswelt 4.0: Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten*. Forschungsresultate und Praxisleitfaden. 1. Auflage 2019/2020. Hg. v. Marc K. Peter. FHNW Hochschule für Wirtschaft, Olten, Schweiz. Befragung von mehr als 1.100 KMU und Großunternehmen verschiedener Branchen zumeist mit Sitz in der Deutschschweiz. Online verfügbar unter https://www.researchgate.net/publication/336737116_Arbeitswelt_40_Als_KMU_die_Arbeitswelt_der_Zukunft_erfolgreich_gestalten_Forschungsresultate_und_Praxisleitfaden/link/5dafd7494585155e27f7ed3a/download, zuletzt geprüft am 17.10.2023.
- Rump, Jutta; Eilers, Silke (2022): *Die Neue Normalität – sieben Trilogien für Beschäftigte, Arbeitgeber, Wirtschaft und Gesellschaft*. In: Jutta Rump und Silke Eilers (Hg.): *Arbeiten in der neuen Normalität*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (IBE-Reihe), S. 1-22.
- Rump, Jutta; Schabel, Frank (2021): *HR-Report 2021. Schwerpunkt New Work*. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE und Hays [hays.de/](https://www.hays.de/). Hays AG, Institut für Beschäftigung und Employability IBE. Ludwigshafen, Mannheim (HR-Report). Befragung von mehr als 1.000 betrieblichen Entscheidenden aus Dienstleistung, Industrie und öffentlichem Sektor. Die Befragten wurden nach dem Grad der Umsetzung verschiedener Dimensionen von *New Work* in ihren Unternehmen befragt und wie sich die Pandemie auf diese Dimensionen ausgewirkt hat (ifaa Institut 2023b, S. 5). Online verfügbar unter <https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2021-new-work>, zuletzt geprüft am 17.10.2023.

13.2 Fragenkonstrukt

Tabelle 36 Fragebogenerstellung im Überblick (Herkunft der Fragen/Zuordnung Fragenkonstrukt Leitfragen, PPT-Dimensionen/Übernahme Unipark und Excel)

| Quelle (Fragen/Antwortoptionen zumeist angepasst) | Places | People | Tools | Fragenkonstrukt 1a | Fragenkonstrukt 1b | Fragenkonstrukt 2 | Fragenkonstrukt 3 | Fragenkonstrukt 4 | Fragenlöcke in Umfrage | Fragenummerierung für Auswertung | Themen/Unterkomplex | Konkrete Fragestellung |
|--|--------|--------|-------|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------------|----------------------------------|--|--|
| | | | | | | | | | 0 | | | Welchem Hochschultyp ordnen Sie Ihre Universität bzw. Hochschule* zu? |
| | | | | | | | | | 0 | | | Welchem Hochschulträger ordnen Sie Ihre Hochschule zu? |
| | | | | | | | | | 0 | | | Größe der Einrichtung: Wieviele Studierende hat Ihre Hochschule? |
| | | | | | | | | | 0 | | | In welchem Bundesland hat Ihre Hochschule ihren (Haupt-)Sitz? |
| Peter et. al 2019 | x | x | x | | | | | x | 1 | 1 | New Work/Einstellung-Relevanz | Ist das Thema New Work aktuell an Ihrer Hochschule von Relevanz? |
| Hays 2021 | x | x | x | x | | x | x | x | 1 | 2 | New Work/Umsetzungsstand NW-Aspekte | Wie schätzen Sie den Umsetzungsstand der folgenden Aspekte von <i>New Work</i> an Ihrer Hochschule ein? |
| Hays 2021 | x | x | x | x | x | x | x | x | 1 | 3 | New Work/Spannungsfelder/Örtliche und zeitliche Flexibilisierung | Wenn Sie an mögliche Spannungsfelder bzgl. der örtlichen und zeitlichen Flexibilisierung denken: Welche der folgenden Aspekte treffen auf Ihre Hochschule zu? |
| Hays 2021 | | x | | | | | | | 1 | 4 | New Work/Spannungsfelder/Veränderte Führungsstrukturen und Entthierarchisierung | Wenn Sie an mögliche Spannungsfelder bzgl. veränderter Führungsstrukturen im Hinblick auf gewachsene Strukturen und New Work denken: Welche der folgenden Aspekte treffen auf Ihre Hochschule zu? |
| HR-Panel | | x | | | | | | | 2 | 5 | Auswirkungen Corona/Aspekte veränderte Führungsarbeit (Mitarbeiterebene) | Wie hat sich die Corona-Pandemie auf folgende Aspekte an Ihrer Hochschule ausgewirkt? |
| Fraunhofer_Führung | | x | | | | | | | 2 | 6 | Auswirkungen Corona/Führungskräfte - Herausforderungen | Veränderungen der täglichen Führungsarbeit – Was hat sich seit Beginn der Corona-Pandemie bis jetzt verändert? |
| Fraunhofer_Führung | | x | | | | | | | 2 | 7 | Auswirkungen Corona/Führungskräfte - Herausforderungen/Kommunikation mit Mitarbeitenden | Inwieweit ist den Führungskräften während der Corona-Pandemie die Bewältigung der folgenden Herausforderungen schwergefallen? |
| Peter et. al 2019 | | x | | | | | | x | 2 | 8 | Auswirkungen Corona/Erwartungen der Mitarbeitenden bzgl. örtlicher und zeitlicher Flexibilisierung | Inwieweit hat sich das Bedürfnis der Mitarbeitenden nach örtlicher und zeitlicher Flexibilität nach der Corona-Pandemie verändert? |
| DemWegZumNewNormal | | x | x | | x | | | | 2 | 9 | Auswirkungen Corona/Learnings Aspekte Führung+Mitarbeiterebene | Welche Meinung haben Sie zu folgenden Aspekten? |
| Hays 2021 | | x | | | | | | | 2 | 10 | Auswirkungen Corona/Learnings/Gelingensfaktoren Kultur | Welche Anforderungen sehen Sie im Hinblick auf die Hochschulkultur im <i>New Normal</i> (nach Corona)? |
| Fraunhofer_Führung | | x | | | | | | | 2 | 11 | Auswirkungen Corona/Learnings/Gelingensfaktoren Führungskompetenzen | Welche Kompetenzen bzw. persönlichen Voraussetzungen sind Ihrer Ansicht nach für Führungskräfte im <i>New Normal</i> auch an Hochschulen unerlässlich? |
| selbst | x | x | x | | | | | | 2 | 12 | Auswirkungen Corona/Weitere Learnings | Optionale Möglichkeit zur Erläuterung bzw. Ergänzung der Fragen zu Auswirkungen der Corona-Pandemie und Learnings an Ihrer Hochschule. |
| CHE_2020 | x | x | | x | | | | | 3 | 13 | Örtliche und zeitliche Flexibilisierung (Homeoffice)/Einstellung-Wohlfühlen | Bitte bewerten Sie die folgende Aussage zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten: Die Hochschule steht dem Konzept des orts- und zeitflexiblen Arbeitens wohlwollend gegenüber. |
| selbst | x | | | x | | | | | 3 | 14 | Örtliche und zeitliche Flexibilisierung (Homeoffice)/Angebot/Veränderung Anteil Arbeitszeit außerhalb im Zeitverlauf % | Wie hoch ist der Anteil der Arbeitszeit, der von den Mitarbeitenden außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule höchstens geleistet werden durfte/darf? 1. Vor der Corona-Pandemie/ 2. Während der Corona-Pandemie/ 3. Aktuell (Status Quo)/ 4. Perspektivisch in 2026 (in 3 Jahren) |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|---|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|----|--|---|
| CHE_2020 | X | | | | | | | | | | | | | | 3 | 15 | Örtliche und zeitliche Flexibilisierung (Homeoffice)/Nutzungsverhalten Mitarbeitende/Tage | Bitte schätzen Sie die <u>gängige Praxis</u> im Hinblick auf das (erwartete) Nutzungsverhalten ein: <u>Wie viele Tage</u> arbeiten diejenigen, die das orts- und zeitflexible Arbeiten nutzen (werden), <u>regelmäßig außerhalb</u> des Präsenzarbeitsortes Hochschule? 1. Vor der Corona-Pandemie/ 2. Während der Corona-Pandemie/ 3. Aktuell (Status Quo)/ 4. Perspektivisch in 2026 (in 3 Jahren) |
| CHE_2020 | x | | | | | | | | | | | | | | 3 | 16 | Örtliche und zeitliche Flexibilisierung (Homeoffice)/Angebotsnutzung/Anteil Mitarbeitende % | Wenn Ihre Hochschule die Möglichkeit anbietet orts- und zeitflexibel zu arbeiten: <u>Wie viel Prozent der Mitarbeitenden</u> 1. nahm dieses Angebot vor der Corona-Pandemie, 2. nimmt dieses Angebot aktuell wahr? |
| CHE_2020 | X | | | | | | | | | | | | | | 3 | 17 | Örtliche und zeitliche Flexibilisierung (Homeoffice)/Arbeitsorganisation/Voraussetzungen (Bewilligung) | Welche Aussage zur aktuellen Bewilligungspraxis für das orts- und zeitflexible Arbeiten außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule trifft für Ihre Hochschule zu? |
| CHE_2020 | x | x | | | | | | | | | | | | | 3 | 18 | Örtliche und zeitliche Flexibilisierung (Homeoffice)/Arbeitsorganisation/(Verbindliche) Regelungen | Welche Regelungen sind für das orts- und zeitflexible Arbeiten an Ihrer Hochschule festgelegt? |
| selbst | x | | | | | | | | | | | | | | 3 | 19 | Örtliche und zeitliche Flexibilisierung (Homeoffice)/Arbeitsorganisation/(Verbindliche) Regelungen/Dienstvereinbarung orts- und zeitflexibles Arbeiten (Arbeitsformen) | Wenn es eine entsprechende <u>Dienstvereinbarung</u> gibt, welche explizit die orts- und zeitflexible Arbeit festlegt: Worauf 1. bezog sich diese vor der Corona-Pandemie und 2. bezieht sich diese aktuell (Status Quo)? |
| selbst | x | | | | | | | | | | | | | | 3 | 20 | Örtliche und zeitliche Flexibilisierung (Homeoffice)/Arbeitsorganisation/(Verbindliche) Regelungen/Dienstvereinbarung orts- und zeitflexibles Arbeiten/ (max. Arbeitszeit) | Wenn es eine entsprechende <u>Dienstvereinbarung</u> gibt, welche explizit die orts- und zeitflexible Arbeit festlegt: <u>Wie viel Prozent</u> der Arbeitszeit können die Mitarbeitenden unter Ausschöpfung aller Regelungen <u>maximal orts- und zeitflexibel</u> arbeiten? |
| Fraunhofer_AusgestaltungNew Normal | | | | | | | | | | | | | | | 3 | 21 | Örtliche und zeitliche Flexibilisierung (Homeoffice)/Arbeitsorganisation/(Verbindliche) Regelungen/Ausstattung (Mobiles Arbeiten) | Welche Ausstattung wird jenseits der gesetzlichen Regelung für Telearbeitsplätze von Ihrer Hochschule für das orts- und zeitflexible Arbeiten gestellt oder finanziell bezuschusst? |
| selbst | x | x | x | | | | | | | | | | | | 3 | 22 | Örtliche und zeitliche Flexibilisierung (Homeoffice)/Arbeitsorganisation/Voraussetzungen (Bewilligung)+(Verbindliche) Regelungen Weitere | Hier haben Sie die optionale Möglichkeit zur Erläuterung bzw. Ergänzung der Fragen zur Bewilligungs- und Regelungspraxis der orts- und zeitflexiblen Arbeit an Ihrer Hochschule. |
| IDC | X | | | | | | | | | | | | | | 4 | 23 | Örtliche und zeitliche Flexibilisierung (Hybrides Arbeiten)/Perspektive Arbeitsplatzmodell | Wie bewerten Sie die folgenden Aussagen im Hinblick auf die Weiterentwicklung bzgl. des orts- und zeitflexiblen Arbeitens an Ihrer Hochschule? In unserem künftigen Arbeitsplatzmodell werden ... |
| Fraunhofer_AusgestaltungNew Normal | x | x | x | | | | | | | | | | | | 4 | 24 | Örtliche und zeitliche Flexibilisierung (Hybrides Arbeiten)/Treiber (Gründe) | Wenn Sie an hybrides Arbeiten denken: Was sind für Sie die entscheidenden Treiber für die Umsetzung einer solchen Arbeitsweise? |
| IDC | | | | | | | | | | | | | | | 4 | 25 | Örtliche und zeitliche Flexibilisierung (Hybrides Arbeiten)/Arbeitsorganisation/Gelingensfaktoren (Collaboration+Kommunikation) | Was stellt für Sie die größten Erfolgsfaktoren für eine hybride Zusammenarbeit dar? |
| Okta | x | x | x | | | | | | | | | | | | 4 | 26 | Örtliche und zeitliche Flexibilisierung (Hybrides Arbeiten)/Herausforderungen (IT+Arbeitsorganisation) | Wo sehen Sie für Ihre Hochschule die größten organisatorischen und IT-bezogenen Hemmnisse bzw. Herausforderungen/Verbesserungsbedarfe bei der Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle? |
| HR-Panel | X | | | | | | | | | | | | | | 4 | 27 | Örtliche und zeitliche Flexibilisierung (Hybrides Arbeiten)/Perspektive Präsenz-Arbeitsplatzmodell | Wenn Sie an Ihrer Hochschule ein hybrides Arbeitsplatzmodell verfolgen: Welche Art von Büro-Arbeitsorten bietet Ihre Hochschule 1. aktuell (Status Quo) und 2. perspektivisch bis 2028 (in 5 Jahren) an? |
| selbst | x | x | | | | | | | | | | | | | 4 | 28 | Örtliche und zeitliche Flexibilisierung (Hybrides Arbeiten)/Treibende (Akteure+Initiatoren) | Wenn Sie an Ihrer Hochschule ein hybrides Arbeitsplatzmodell verfolgen: Wer sind die Treibenden bzw. Initiator_innen des Themas Hybrides Arbeiten in Ihrer Hochschule? |
| Peter et. al 2019 | x | x | x | | | | | | | | | | | | 4 | 29 | Örtliche und zeitliche Flexibilisierung (Hybrides Arbeiten)/Erfolgsgeschichten hybrides (Arbeitsplatz-)Modell | Wenn Sie an Ihrer Hochschule ein hybrides Arbeitsplatzmodell verfolgen: Was hat sich an Ihrer Hochschule dank (zunehmender) hybrider Arbeitsmodelle nachhaltig positiv verändert bzw. von welchen positiven Auswirkungen gehen Sie |
| selbst | x | x | x | | | | | | | | | | | | 0 | 30 | New Work+ Hybrides Arbeiten/Ausblick (Forschungsthemen) | Wenn Sie Anmerkungen oder Anregungen für weiterführende Forschungsfragen im Hinblick auf hybrides Arbeiten/New Work an Hochschulen haben, so nutzen Sie gerne dieses Feld für einen Kommentar. |

13.3 Text Einladungs-E-Mail (29.05.2023)

Sehr geehrte Kanzler:innen und Hauptberufliche Vizepräsident:innen der deutschen Hochschulen und Universitäten,

die durch die Corona-Pandemie beschleunigten Veränderungen der modernen Arbeitswelt beschäftigen uns alle sehr.

Insbesondere das orts- und zeitflexible Arbeiten wird zukünftig einen gewichtigeren Baustein in der Arbeitswelt darstellen. Vor allem hybride Arbeitsplatzmodelle – eine Verzahnung von Präsenzarbeit am Hochschulstandort und orts- und zeitflexible Arbeitsformen außerhalb – haben sich weiterentwickelt und stellen in gewisser Weise heute schon das „neue Normal“ dar.

Als ehemaliger HVP der HS Osnabrück habe ich (bis März 2021) die Anfänge dieser Entwicklung in Ihrer Position miterlebt und -gestaltet. Seither vertrete ich eine Professur im Hochschul- Und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück und habe die Freude eine Masterarbeit im MBA-Studiengang „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ von Dörte Krupa zum Thema

Hybrides Arbeiten als New Normal an deutschen Hochschulen(?)

zu betreuen (Zweitbetreuer: Prof. Dr. Frank Ziegele). In diesem Zusammenhang bitte ich Sie um Ihre Mitwirkung bei einer **anonymen Online-Umfrage**.

Ziel ist es, mit dieser Bestandsaufnahme zu klären, inwieweit orts- und zeitflexibles Arbeiten insbesondere im Rahmen hybrider Arbeitsplatzmodelle an deutschen Hochschulen ermöglicht wird bzw. werden kann.

Die Umfrage nimmt **etwa 20-25 Minuten Zeit** in Anspruch und ist für Sie **bis zum 21.06.2023 verfügbar**.

Im Hinblick auf verschiedene strategiebezogene Fragestellungen stehen insbesondere Ihre Erfahrungen und Sichtweisen als Mitglied der Hochschulleitung im Vordergrund. Sollten Sie die Umfrage nicht beantworten können, keine Zeit haben oder die Verantwortlichkeit einer anderen Person zuordnen wollen, wäre ich Ihnen für eine entsprechende Weiterleitung innerhalb Ihrer Organisation sehr dankbar. Berücksichtigen Sie bitte, dass nur eine Teilnahme pro Hochschule vorgenommen wird.

Zur Umfrage gelangen Sie mit diesem Link: <https://ww3.unipark.de/uc/hochschulumfrage/>



oder mit diesem QR-Code:

Bei Interesse stellen wir Ihnen die Ergebnisse gerne (voraussichtlich im Herbst 2023) zur Verfügung. Dafür bitten wir Sie, eine kurze Mail an mich oder an doerte.krupa@jade-hs.de zu senden.

Schon jetzt danke ich für Ihre Unterstützung!

Kai Handel

Dr. Kai Handel

(Vertretungs-)Professor für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement

2.-Version (Auszug)

Sehr geehrte Damen und Herren,

wir schreiben Sie an, da wir die für Personalangelegenheiten zuständige Person auf Leitungsebene nicht exakt aus dem Internet identifizieren konnten, und bitten Sie, falls Sie dies nicht selbst sind, die untenstehende Anfrage entsprechend weiterzuleiten.

Vielen Dank!

Kai Handel

(...)

13.4 Text Erinnerungs-Email (21.06.2023)

Sehr geehrte Kanzler:innen und Hauptberufliche Vizepräsident:innen der deutschen Hochschulen und Universitäten,

am 29. Mai 2023 erreichte Sie per E-Mail eine Einladung zur Teilnahme an einer bundesweiten **anonymen Online-Umfrage** zum aktuellen Thema: **Hybrides Arbeiten als New Normal an deutschen Hochschulen(?)**. Siehe unten.

Heute möchte ich Ihnen mitteilen, dass die Umfrage über den ursprünglich angesetzten Schlusstermin hinaus nun **bis zum 30.06.2023 geöffnet** bleibt, **um weitere Teilnahmen zu ermöglichen**, wozu ich hiermit einladen möchte. Die Umfrage nimmt in etwa 20-25 Minuten Zeit in Anspruch. Zur Umfrage gelangen Sie mit diesem Link:
<https://ww3.unipark.de/uc/hochschulumfrage/>



oder mit diesem QR-Code:

Die Umfrage wird im Rahmen einer Masterarbeit im MBA-Studiengang „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“, für welche ich die Betreuung übernommen habe, durchgeführt. **Herzlichen Dank an alle, die hieran bereits teilgenommen haben** – auch im Namen der Masterandin Dörte Krupa sowie des Zweitbetreuers Prof. Dr. Frank Ziegele.

Falls Sie noch nicht teilgenommen haben, bitte ich Sie dies in den nächsten Tagen anzugehen, damit die Ergebnisse repräsentative Ergebnisse liefern können.

Viele Grüße und vielen Dank!

Dr. Kai Handel

Dr. Kai Handel

13.5 Fragebogen

https://www3.unipak.de/www/print_survey.php?sid=999f88..._menu...

Druckversion

https://www3.unipak.de/www/print_survey.php?sid=999f88..._menu...

Druckversion

Fragebogen

1 Einstieg...Demografische Daten

Zur genaueren Auswertung benötige ich bitte folgende demografische Daten.

Welchem Hochschultyp ordnen Sie Ihre Universität bzw. Hochschule zu?

Bitte wählen Sie eine Option aus
(*In der folgenden Befragung wird für beide Typen (Universität oder Hochschule) der Oberbegriff Hochschule benutzt)

- Universität
- Hochschule für Angewandte Wissenschaften/Fachhochschule
- Anderer Hochschultyp

Welchem Hochschultyp ordnen Sie Ihre Hochschule zu?

- öffentlich-rechtlich
- privat
- kirchlich

Größe der Einrichtung: Wie viele Studierende hat Ihre Hochschule?

Bitte wählen Sie eine Option aus.

- > 5000 Studierende
- < 5000 Studierende

In welchem Bundesland hat Ihre Hochschule ihren (Haupt-)Sitz?

Bitte wählen Sie eine Option aus.

- Baden-Württemberg
- Bayern
- Berlin
- Brandenburg
- Bremen
- Hamburg
- Hessen
- Mecklenburg-Vorpommern
- Niedersachsen
- Nordrhein-Westfalen
- Rheinland-Pfalz
- Saarland
- Sachsen
- Sachsen-Anhalt
- Schleswig-Holstein
- Thüringen

2 Einführung

Begriffsverständnis im Rahmen dieser Umfrage. (Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für das Lesen der Erläuterung nehmen.)

New Work wird heute im Kontext der Erwerbsarbeit gesehen. Für das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Iaa) stellt **New Work** einen Sammelbegriff für Konzepte und Maßnahmen zur Gestaltung zukunftsfähiger, wertschöpfender und sinnstiftender Arbeit sowie deren Bedingungen und Umgebungen dar und bildet damit Aspekte der Arbeitswelt der Zukunft ab.

Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO fokussiert hinsichtlich der Aspekte einer sich verändernden Arbeitswelt auf Basis von Motiven vier Themen Richtung **New Work**:

- „Arbeitswo und wann du willst“ -> Örtliche und zeitliche Flexibilisierung von Arbeit;
- „Jenseits der Organigramme & Silos“ -> zunehmende agile und projektbasierte Organisationsformen;
- „Meine Arbeit stiftet mir und anderen Sinn“ -> zunehmende praktische Relevanz der Wertebasierung von und Sinnstiftung durch Arbeit;
- „Jenseits der Hierarchie“ -> veränderte Führungsstrukturen und neue Machtverteilung durch Enthierarchisierung, partizipative Entscheidungsmechanismen und Formen der Selbstorganisation.

Im Rahmen dieser Umfrage ist mit **orts- und zeitflexiblem Arbeiten** im Sinne eines übergreifenden Organisationsansatzes das Arbeiten außerhalb der Hochschule mit oder ohne fest installiertem Heimarbeitsplatz gemeint und bezieht damit Arbeitsformen wie Homeoffice, Telearbeit und Mobile Arbeit ein.

Als **hybrides Arbeiten** werden hybride Arbeitsplatzmodelle – eine Verzahnung von Präsenzarbeit am Unternehmens-/ Organisationsstandort und orts- und zeitflexible Arbeitsformen – verstanden, die zu asynchroner Teamzusammenarbeit führen können. Als konzeptioneller Ansatz berücksichtigt hybrides Arbeiten sowohl Mitarbeiterbedürfnisse als auch Unternehmens-/ Organisationsinteressen und nutzt die jeweils bestehenden ortsspezifischen Vorteile im Hinblick auf Arbeitsanlässe und -verteilung aus.

3 Einstieg - New Work

Abschnitt 1: New Work

1 von 17

31.05.2023, 10:31

2 von 17

31.05.2023, 10:31

Ist das Thema New Work aktuell am Ihrer Hochschule von Relevanz?

Bitte geben Sie Ihre Einschätzung zur Relevanz auf einer Skala von 1= gar nicht relevant bis 5= sehr relevant an.

- 1 gar nicht relevant
- 2 wenig relevant
- 3 teils, teils
- 4 relevant
- 5 sehr relevant
- keine Angabe

Wie schätzen Sie den Umsetzungsstand der folgenden Aspekte von New Work an Ihrer Hochschule ein?

Bitte geben Sie Ihre Einschätzung zum Umsetzungsstand auf einer Skala von 1= 0-20 % bis 5= 81-100 % an.

| | 0-20 Prozent | 21-40 Prozent | 41-60 Prozent | 61-80 Prozent | 81-100 Prozent | keine Angabe |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Örtliche Flexibilisierung von Arbeit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Zeitliche Flexibilisierung von Arbeit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Veränderte Führungsstrukturen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Macht- bzw. Verantwortungsverteilung durch Enthierarchisierung | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Projektbasierte Organisationsformen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Agile Organisationsformen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sinnstiftung für die Mitarbeitenden in der und durch die Arbeit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4 New Work - People/ Places - Spannungsfelder

Wenn Sie an mögliche Spannungsfelder bzgl. der örtlichen und zeitlichen Flexibilisierung denken: Welche der folgenden Aspekte treffen auf Ihre Hochschule zu?

Bitte geben Sie Ihre Einschätzung auf einer Skala von 1= trifft überhaupt nicht zu bis 5= trifft voll und ganz zu an.

| | 1= trifft überhaupt nicht zu | 2= trifft eher nicht zu | 3= teils, teils | 4= trifft eher zu | 5= trifft voll und ganz zu |
|--|------------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Eine weitere örtliche und zeitliche Flexibilisierung von Arbeit ist nicht Teil der Hochschulstrategie und -kultur. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Die Arbeitsorganisation/Prozesse /Infrastruktur lassen eine weitere örtliche und zeitliche Flexibilisierung von Arbeit nicht zu. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Führungskräfte tun sich schwer im Umgang mit der örtlichen und zeitlichen Flexibilisierung von Arbeit. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mitarbeitende tun sich schwer im Umgang mit der örtlichen und zeitlichen Flexibilisierung von Arbeit. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Die örtliche und zeitliche Flexibilisierung (von Arbeit) erzeugt einen höheren Arbeitsdruck. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Es entsteht Reid zwischen Beschäftigungsgruppen, die ihren Arbeitssort und ihre Arbeitszeit flexibilisieren können, und solchen, bei denen dies nicht möglich ist. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Anderes Spannungsfeld: <input type="text"/> | | | | | |

Wenn Sie an mögliche Spannungsfelder bzgl. veränderter Führungsstrukturen im Hinblick auf gewachsene Strukturen und New Work-Elementen. Welche der folgenden Aspekte treten am häufigsten auf Ihre Hochschule zu?

Bitte geben Sie Ihre Einschätzung auf einer Skala von 1= trifft überhaupt nicht zu bis 5= trifft voll und ganz zu an.

| | 1= trifft überhaupt nicht zu | 2= trifft eher nicht zu | 3= teils | 4= trifft eher zu | 5= trifft voll und ganz zu |
|---|------------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Eine neue Macht- bzw. Einflussverteilung durch die Hierarchie ist ein Teil der Hochschulstrategie und -kultur. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Führungskräfte tun sich schwer damit, Mitarbeitende partizipativ in Entscheidungen einzubinden und Verantwortung abzugeben. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Führungskräfte tun sich schwer damit, Selbstorganisation zuzulassen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mitarbeitende sind überfordert, wenn sie stärker in die Entscheidungsfindung eingebunden sind. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mitarbeitende tun sich schwer damit, sich selbst zu organisieren. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Anderes Spannungsfeld: | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

5 New Work - (Aus-)Wirkungen Corona-Pandemie

Abschnitt 2: (Aus-)Wirkungen der Corona-Pandemie und Learnings

Wie hat sich die Corona-Pandemie auf folgende Aspekte an Ihrer Hochschule ausgewirkt?

Bitte geben Sie Ihre Einschätzung auf der folgenden Skala an: 1= verschlechtert/ 2= unverändert/ 3= verbessert

| | 1= verschlechtert | 2= unverändert | 3= verbessert | keine Angabe |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Wie hat sich das Wohlbefinden/die Arbeitsmotivation Ihrer Mitarbeitenden bei der Arbeit verändert? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wie hat sich die Zusammenarbeit mit den Arbeitskollegen/-innen für die Mitarbeitenden verändert? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wie hat sich die Kommunikation mit den Anspruchsgruppen (Studierende, Hochschule) verändert? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wie hat sich die Produktivität der Mitarbeitenden verändert? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wie hat sich die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden verändert? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wie hat sich die Einstellung der vorgesetzten Personen (Führungskräfte) zu flexiblen Arbeitsmodellen verändert? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Veränderungen der täglichen Führungsarbeit – Was hat sich seit Beginn der Corona-Pandemie bis jetzt verändert?

Bitte geben Sie Ihre Einschätzung auf einer Skala von 1= trifft überhaupt nicht zu bis 5= trifft voll und ganz zu an.

| | 1= trifft überhaupt nicht zu | 2= trifft eher nicht zu | 3= teils | 4= trifft eher zu | 5= trifft voll und ganz zu |
|--|------------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Die Kommunikation mit den Mitarbeitenden nimmt mehr Zeit in Anspruch als vor der Pandemie. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Führungskräfte haben einen erhöhten Koordinations-/ Planungs- und Überprüfungsaufwand. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Führungskräfte führen deutlich mehr bilaterale Gespräche mit einzelnen Mitarbeitenden. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Führungskräfte übernehmen mehr organisatorische / ausstattungsseitige Anpassungsaufgaben. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Führungskräfte haben zeitlichen Mehraufwand für Konfliktmanagement. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Andere Veränderung: | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

Inwieweit ist die Führungskraften während der Corona-Pandemie die Bewältigung der folgenden Herausforderungen schwächergefallen?

Bitte geben Sie Ihre Einschätzung auf einer Skala von 1= trifft überhaupt nicht zu bis 5= trifft voll und ganz zu an.

Table with 5 columns: trifft überhaupt nicht zu, trifft eher nicht zu, teils, trifft eher zu, trifft voll und ganz zu. Rows include: Umgang mit Mitarbeitenden, Aufrechterhaltung von informeller Kommunikation, Wahrnehmung der Leistung der Mitarbeitenden, and other Herausforderungen.

Inwieweit hat sich das Bedürfnis der Mitarbeitenden nach örtlicher und zeitlicher Flexibilität nach der Corona-Pandemie verändert?

Bitte geben Sie Ihre Einschätzung zur Veränderung auf einer Skala von 1= stark gesunken bis 5= stark gestiegen an.

Table with 2 columns: 1. Örtliche Flexibilisierung, 2. Zeitliche Flexibilisierung. Rows include: a) Wissenschaftliches Personal, b) Personal in Technik und Verwaltung.

6 (Aus-)Wirkungen Corona-Pandemie - Learnings

Welche Meinung haben Sie zu folgenden Aspekten?

Bitte geben Sie Ihre Meinung auf der Skala an: 1= Wird nicht als wichtig erachtet./ 2= Hätten wir schon vor Corona, sind nach Bedarf in der Corona-Pandemie bereits nachgesteuert worden./ 3= Ist wichtig, um künftig auf eine vergleichbare Situation effizienter zu reagieren./ 4= Ist wichtig, um künftig auf eine vergleichbare Situation effizienter zu reagieren, müssen wir noch etablieren.

Table with 5 columns: Hätten wir schon vor Corona, sind nach Bedarf in der Corona-Pandemie bereits nachgesteuert worden., Wird nicht als wichtig erachtet., Ist wichtig, um künftig auf eine vergleichbare Situation effizienter zu reagieren., Ist wichtig, um künftig auf eine vergleichbare Situation effizienter zu reagieren, müssen wir noch etablieren., Keine Angabe. Rows include: Eine Strategie, um Einflüsse von Arbeitsbedingungen adäquat zu begegnen., Eine Strategie für Führungskräfte, um die gesundheitlichen Folgen von Entgrenzung ihrer Mitarbeitenden im Blick zu behalten., Führung über Distanz als eingetübte Führungsroutine., Eingetübte Routinen zum Selbstmanagement über Distanz., Umfangreiche Medien- und Kommunikationskompetenz aller Mitarbeitenden und Führungskräfte., Anderer Aspekt: [input field]

Welche Anforderungen sehen Sie im Hinblick auf die Hochschulkultur im New Normal (nach Corona)?

Bitte geben Sie Ihre Einschätzung auf einer Skala von 1= trifft überhaupt nicht zu bis 5= trifft voll und ganz zu an.

Table with 5 columns: trifft überhaupt nicht zu, trifft eher nicht zu, teils, trifft eher zu, trifft voll und ganz zu. Rows include: Stärkere Beteiligung der Mitarbeitenden, Aktiver Umgang mit Veränderungen, Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeitenden, Fähigkeit zur Selbstorganisation von Teams, Schaffung einer hierarchieübergreifenden, offenen Kommunikation, Wertschätzender Umgang mit Parallelstrukturen und -organisationen (zentral vs. dezentral) in der Hochschule, Intensive Vernetzung nach innen und außen, Entwicklung eines neuen Wertesystems, Andere Anforderung: [input field]

Welche Kompetenzen bzw. persönlichen Voraussetzungen sind Ihrer Ansicht nach für Führungskräfte im New Normal auch an Hochschulen unerlässlich?

Bitte geben Sie Ihre Einschätzung auf einer Skala von 1=trifft überhaupt nicht zu bis 5=trifft voll und ganz zu an.

Table with 5 columns: Competency, and 5 Likert scale options (1-5). Rows include: Fähigkeit Vertrauen zu schenken, Kommunikationsfähigkeit, Delegationsfähigkeit, Planungs- und Organisationsfähigkeit, Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern, Medienkompetenz, Empathie, Zielmanagementkompetenz, Fachwissen, Fähigkeit zur Führung auf Distanz, Netzwerkefähigkeiten, Fähigkeit zur diversifizierten Führung, and Andere Voraussetzung.

Optionale Möglichkeit zur Erläuterung bzw. Ergänzung der Fragen zu Auswirkungen der Corona-Pandemie und Learnings an Ihrer Hochschule. Hinweis: Bitte sehen Sie beim Ausfüllen des Textfeldes von personenbezogenen Daten (wie Namen, Anschriften, Telefonnummern, Arbeitsplätzen etc.) ab.

Empty text box for optional comments.

7 Örtliche und zeitliche Flexibilisierung (1)

Abschnitt 3: Örtliche- und zeitliche Flexibilisierung - Arbeitsformen

Bitte bewerten Sie die folgende Aussage zum Orts- und zeitflexiblen Arbeiten: Die Hochschule stellt dem Konzept des orts- und zeitflexiblen Arbeitens wohlwollend gegenüber. Bitte geben Sie Ihre Einschätzung auf einer Skala von 1=trifft überhaupt nicht zu bis 5=trifft voll und ganz zu an.

Table with 5 columns: Statement, and 5 Likert scale options (1-5). Rows include: a) Wissenschaftliches Personal, b) Personal in Technik und Verwaltung.

Wie hoch ist der Anteil der Arbeitszeit, der von den Mitarbeitenden außerhalb des Präsenzzeitortes geleistet werden dürfte/darf?

1 Vor der Corona-Pandemie/ 2. Während der Corona-Pandemie/ 3. Aktuell (Status Quo)/ 4. Perspektivisch in 2026 (in 3 Jahren)

Bitte geben Sie Ihre Einschätzung auf einer Skala von 1=0%, 2=1,20%, 3=2,140%, 4=4,160%, 5=6,180%, 6=8,100% an.

Table with 5 columns: Statement, and 5 Likert scale options (1-5). Rows include: a) Wissenschaftliches Personal, b) Personal in Technik und Verwaltung.

Bitte schätzen Sie die tägliche Praxis im Hinblick auf das (erwartete) Nutzungsverhalten ein: Wie viele Tage arbeiten diejenigen, die das orts- und zeitflexible Arbeiten nutzen (werden), regelmäßig außerhalb des Präsenzzeitortes Hochschule?

1 Vor der Corona-Pandemie/ 2. Während der Corona-Pandemie/ 3. Aktuell (Status Quo)/ 4. Perspektivisch in 2026 (in 3 Jahren)

Bitte geben Sie Ihre Einschätzung auf einer Skala von 1=1Tag pro Woche bis 5=5 Tage pro Woche an.

Table with 5 columns: Statement, and 5 Likert scale options (1-5). Rows include: a) Wissenschaftliches Personal, b) Personal in Technik und Verwaltung.

Wenn Ihre Hochschule die Möglichkeit anbietet orts- und zeitflexibel zu arbeiten: Wie viel Prozent der Mitarbeitenden 1. mahnt dieses Angebot vor der Corona-Pandemie, 2. nimmt dieses Angebot aktuell wahr?

Bitte geben Sie Ihre Einschätzung auf einer Skala von 1=0%, 2=1,20%, 3=2,140%, 4=4,160%, 5=6,180%, 6=8,100% an.

Table with 5 columns: Statement, and 5 Likert scale options (1-5). Rows include: a) Wissenschaftliches Personal, b) Personal in Technik und Verwaltung.

8 Örtliche und zeitliche Flexibilisierung - Arbeitsorganisation

Welche Aussage zur aktuellen Bewilligungspraxis für das orts- und zeitflexible Arbeiten außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule trifft für Ihre Hochschule zu?

Kreuzen Sie bitte das **Zutreffende** an; Sie können mehrere Antworten auswählen. (Jeweils bezogen auf **a) das wissenschaftliche Personal**, **b) das Personal in Technik und Verwaltung**)

| | a) Wissenschaftliches Personal | b) Personal in Technik und Verwaltung |
|---|--------------------------------|---------------------------------------|
| Es muss die schriftliche Zustimmung der jeweiligen Vorgesetzten vorliegen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Es muss ein triftlicher Grund für das orts- und zeitflexible Arbeiten vorliegen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bei der Bewilligung für die orts- und zeitflexible Arbeiten werden soziale Gründe (z.B. Betreuung von Kindern / Pflege von Angehörigen) besonders berücksichtigt. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die Hochschule hat die Bewilligungspraxis seit der Corona-Pandemie vereinfacht. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die Hochschule verzichtet bis zu einem gewissen Umfang auf die schriftliche Zustimmung der jeweiligen Vorgesetzten. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nichts davon trifft zu. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Welche Regelungen sind für das orts- und zeitflexible Arbeiten an Ihrer Hochschule festgelegt?

Kreuzen Sie bitte das **Zutreffende** an; Sie können mehrere Antworten auswählen. (Jeweils bezogen auf a) das wissenschaftliche Personal, b) das Personal in Technik und Verwaltung)

| | a) Wissenschaftliches Personal | b) Personal in Technik und Verwaltung |
|---|--------------------------------|---------------------------------------|
| Es gibt eine (kollektiv geltende) Dienstvereinbarung, welche explizit die orts- und zeitflexible Arbeit außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule festlegt. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Es gibt für das orts- und zeitflexible Arbeiten außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule eine Arbeitszeitregelung mit Gleit- und Kernarbeitszeit. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Es gibt für das orts- und zeitflexible Arbeiten außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule eine Regelung, die den Umgang mit Überstunden festlegt. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Es gibt für das orts- und zeitflexible Arbeiten außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule eine Hochschulleitende Erhebungsregelung. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Es gibt für das orts- und zeitflexible Arbeiten außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule eine Regelung zum Datenschutz inklusive eines Kontroll- und Zugangsrechts. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Es gibt für das orts- und zeitflexible Arbeiten außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule eine klare Kostenregelungen über die Ausstattung. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Es gibt Handlungsempfehlungen hinsichtlich der internen wie externen Kommunikation für den Kontext der orts- und zeitflexiblen Arbeit. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Es gibt eine Arbeitschutzregelung für das orts- und zeitflexible Arbeiten, jenseits der gesetzlich geregelten Tabakart. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Wenn es eine entsprechende Dienstvereinbarung gibt, welche explizit die orts- und zeitflexible Arbeit festlegt: Worauf 1. bezog sich diese vor der Corona-Pandemie und 2. bezieht sich diese aktuell (Status Quo)?

Wählen Sie bitte die zutreffende Antwortoption aus.
(Jeweils bezogen auf a) das wissenschaftliche Personal und b) das Personal in Technik und Verwaltung)

| | Vor der Corona-Pandemie | Aktuell (Status Quo) |
|---------------------------------------|-------------------------|----------------------|
| a) Wissenschaftliches Personal | | |
| b) Personal in Technik und Verwaltung | | |

Wenn es eine entsprechende Dienstvereinbarung gibt, welche explizit die orts- und zeitflexible Arbeit festlegt. Wie viel Prozent ihrer Arbeitszeit können die Mitarbeitenden unter Ausschöpfung aller Regelungen maximal orts- und zeitflexibel arbeiten?
 Bitte geben Sie Ihre Einschätzung auf einer Skala von 0 % 2=120% 3=2140% 4=4 1460% 5= 6 180% 6= 8 100% an.

(Jeweils bezogen auf a) das wissenschaftliche Personal, b) das Personal in Technik und Verwaltung)

| | 0 Prozent | 1-20 Prozent | 21-40 Prozent | 41-60 Prozent | 61-80 Prozent | 81-100 Prozent | Keine Angabe |
|---------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| a) Wissenschaftliches Personal | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| b) Personal in Technik und Verwaltung | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Welche Ausstattung wird jenseits der gesetzlichen Regelung für Teilzeitsplätze von Ihrer Hochschule für das orts- und zeitflexible Arbeiten gestellt oder finanziell bezuschusst?

Bitte kreuzen Sie Ihre Aussage zu den genannten Optionen entlang der Skala: 1 Wird von der Hochschule gestellt / 2 Wird von der Hochschule finanziell bezuschusst / 3 Wird weder von der Hochschule gestellt noch finanziell bezuschusst. Sie können mehrere Antworten auswählen.

| | Wird von der Hochschule gestellt | Wird von der Hochschule finanziell bezuschusst | Wird weder von der Hochschule gestellt noch finanziell bezuschusst | Keine Angabe |
|----------------------|----------------------------------|--|--|-----------------------|
| Arbeitsplatzcomputer | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Notebook/Laptop | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Headset | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Webcam | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Drucker | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| externe Bildschirm | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Telefon | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Schreibtisch | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Schreibtischstuhl | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Andere Ausstattung: | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Hier haben Sie die optionale Möglichkeit zur Erläuterung bzw. Ergänzung der Fragen zur Bewilligungs- und Regelungspraxis der orts- und zeitflexiblen Arbeit an Ihrer Hochschule.

Hinweis Bitte sehen Sie beim Ausfüllen des Textfeldes von personenbezogenen Daten (wie Namen, Anschriften, Telefonnummern, Arbeitsplätze etc.) ab.

9 Örtliche und zeitliche Flexibilisierung - Hybrides Arbeiten

Abschnitt 4: Örtliche - und zeitliche Flexibilisierung - Arbeitsformen / Hybrides Arbeiten

Wie bewerten Sie die folgenden Aussagen im Hinblick auf die Weiterentwicklung bzgl. des orts- und zeitflexiblen Arbeitens an Ihrer Hochschule?
 In unserem künftigen Arbeitsplatzmodell werden ...
 Bitte kreuzen Sie die zutreffende Antwortoption an.

... (weitestgehend) alle Mitarbeitenden vor Ort arbeiten, ... wir einen hybriden Ansatz verfolgen, ... wir einen virtuellen Ansatz verfolgen, D. h., es wird so gut wie keine Büroflächen mehr geben.

... wir Veränderungen vornehmen, haben aber noch keine konkrete Vorstellung, Keine Angabe.

Wenn Sie an hybrides Arbeiten denken: Was sind für Sie die entscheidenden Treiber für die Umsetzung einer solchen Arbeitsweise?

Bitte geben Sie Ihre Einschätzung auf einer Skala von 1= trifft überhaupt nicht zu bis 5= trifft voll und ganz zu an.

| | 1= trifft überhaupt nicht zu | 2= trifft eher nicht zu | 3= teils, teils | 4= trifft eher zu | 5= trifft voll und ganz zu |
|--|------------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|
| Angeboterattraktivität | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Erwartungen der Mitarbeitenden an Flexibilität | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wohlbefinden der Mitarbeitenden | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Produktivität der Mitarbeitenden | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Selbstorganisation der Mitarbeitenden | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nachhaltigkeit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Desk-Sharing /Nutzungspotenziale der Flächen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kollaborationsfähigkeit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| "Kundenbedürfnisse" | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Förderung der Weitergabe internen Wissens | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Förderung eines neuen Führungsverständnisses in der Hochschule | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Andere Treiber: | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Was stellt für Sie die größten Erfolgsfaktoren für eine hybride Zusammenarbeit dar?

Hinweis: Bitte sehen Sie beim Ausfüllen des Textfeldes von personenbezogenen Daten (wie Namen, Anschriften, Telefonnummern, Arbeitsplätzen etc.) ab.

Wo sehen Sie für Ihre Hochschule die größten organisatorischen und IT-bezogenen Hemmnisse bzw. Herausforderungen/Verbesserungsbedarfe bei der Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle?

Sie können mehrere Antworten auswählen.

IT-bezogene Herausforderungen:

- Hohe Netzqualität und -verfügbarkeit
- Sicherheitsbedenken, IT-Sicherheit, Datenschutz, Datensicherheit
- Einsatz der "richtigen" Technologie bzgl. hoher Benutzerfreundlichkeit der Geräte und Anwendungen
- Austausch und Vernetzungsmöglichkeiten mittels Plattformen
- Digitale Kompetenz der Mitarbeitenden und Führungskräfte
- Digitalisierung von (papierbasierten) Prozessen

Organisatorische Hemmnisse/Herausforderungen:

- Derzeit bestehen andere Prioritäten bzw. haben andere Investitionen Vorrang
- Unpassende Führungs- und Organisationsstruktur
- Erforderliche Präsenz für bestimmte Tätigkeiten an der Hochschule
- Gesetzliche Regelungen zum Arbeitsschutz für onflexible Arbeitsformen
- Bedenken wegen eingeschränkter zeitlicher Verfügbarkeit, Erreichbarkeit
- Produktivität der Mitarbeitenden
- Mangelnde Mitarbeiterakzeptanz bzw. wenig Veränderungsbereitschaft
- Keine Bevorzugung anwesender Mitarbeitenden
- Mangelnde physische Treffen
- Andere/s Hemmnis bzw. Herausforderung:

Wenn Sie an Ihrer Hochschule ein hybrides Arbeitsplatzmodell verfolgen: Welche Art von Büro-Arbeitsorten bietet Ihre Hochschule 1. aktuell (Status Quo) und 2. perspektivisch bis 2028 (in 5 Jahren) an?

Sie können mehrere Antworten auswählen.

| | 1. aktuell/Status Quo | 2. perspektivisch bis 2028 (in 5 Jahren) |
|--|--------------------------|--|
| Einzel- und Zweipersonenbüro | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mehrpersonen- und Gruppenbüro mit 3-10 Arbeitsplätzen in einem Raum | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Grossraumbüro mit 11 und mehr Arbeitsplätzen in einem Raum | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Offenes Bürokonzept mit unterschiedlichen Zonen (z.B. für Besprechungen, Rückzug, Konzentration, Kreativität, Erholung etc.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Keine persönlichen fest zugewiesenen Arbeitsplätze (Desk-Sharing) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Fest installierter Arbeitsplatz im privaten Wohnumfeld (Büroumgebung) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Flexibles Arbeiten im privaten Wohnumfeld ohne fest installierten Arbeitsplatz | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Andere Arbeitsorte außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule (im Zug, in Coworking-Spaces etc.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Wenn Sie an Ihrer Hochschule ein hybrides Arbeitsplatzmodell verfolgen: Wer sind die Treibenden bzw. Initiator_innen des Themas Hybrides Arbeiten in Ihrer Hochschule?

Sie können mehrere Antworten auswählen.

- Unternehmens-/Organisationsleitungen
- Personalabteilung
- Familienbüro/Gleichstellungsstelle/Diversity/Frauenbeauftragte
- Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)
- einzelner/ Fachbereich/Fakultät/Verwaltungseinheit
- (einzelne) Führungskräfte
- Mitarbeitende/Personalrat
- Andere (Einheiten):

Druckversion

https://www3.unipak.de/www/print_survey.php?synd-9/99/48&_menu...

Wenn Sie an Ihrer Hochschule ein hybrides Arbeitsplatzmodell verfolgen: Was hat sich an Ihrer Hochschule dank (zunehmender) hybrider Arbeitsmodelle nachhaltig positiv verändert bzw. von welchen positiven Auswirkungen gehen Sie zukünftig aus?
 Hinweis: Bitte sehen Sie beim Ausfüllen des Textfeldes von personenbezogenen Daten (wie Namen, Anschriften, Telefonnummern, Arbeitsplätzen etc.) ab.

Wenn Sie Anmerkungen oder Anregungen für weiterführende Forschungsfragen im Hinblick auf hybrides Arbeiten/New Work an Hochschulen haben, so nutzen Sie gerne dieses Feld für einen Kommentar.

Hinweis: Bitte sehen Sie beim Ausfüllen des Textfeldes von personenbezogenen Daten (wie Namen, Anschriften, Telefonnummern, Arbeitsplätzen etc.) ab.

10 Endseite

Sie sind am Ende der Umfrage angekommen - herzlichen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben die Befragung durchzuführen.

Sollten Ihrerseits Fragen bestehen, Sie an einem weiteren Austausch interessiert sein oder die aufbereiteten Ergebnisse der Umfrage per E-Mail zugeschickt haben möchten, so kontaktieren Sie mich gerne unter: doerte.krupa@ade-hs.de

Ihre

Dorte Krupa

17 von 17

31.05.2023, 10:31

13.6 Überblick verwendete Skalen

Tabelle 37. Übersicht Skalen (Dummies)

| Nummerierung | Fragen lfd. Nr. | Skalierung | Statistische Berechnungen (MW= Mittelwert) |
|--------------|----------------------------|--|--|
| A | 1 | 5-stufige Skala Relevanz: 1= gar nicht relevant/ 2= wenig relevant/ 3= teils, teils/ 4= relevant/ 5= sehr relevant | Dummy_ +2= sehr relevant/ +1= relevant/ 0= teils,teils/ -1= wenig relevant/ -2= gar nicht relevant MW-Bildung-Berechnung: $(\text{mittlererWertVar} \% * n) / N$ |
| B | 2 | 5-stufige Skala Prozent: 1= 0-20/ 2= 21-40/ 3= 41-60/ 4= 61-80/ 5= 81-100 Prozent | MW-Bildung-Berechnung: $(\text{mittlererWertVar} \% * n) / N$ 10= 0-20/ 30= 21-40/ 50= 41-60/ 70= 61-80/ 90= 81-100 Prozent |
| C | 3, 4, 6, 7, 10, 11, 13, 24 | 5-Skala Trifft zu: 1= trifft überhaupt nicht zu/ 2= trifft eher nicht zu/ 3= teils, teils/ 4= trifft eher zu/ 5= trifft voll und ganz zu | Dummy_ +2= Trifft voll zu/ +1= trifft eher zu/ 0= teils,teils/ -1= trifft eher nicht/ -2= trifft überhaupt nicht zu MW-Bildung-Berechnung: $(\text{mittlererWertVar} \% * n) / N$ |
| D | 5 | 3-stufige Skala: 1= verschlechtert/ 2= unverändert/3= verbessert | Dummy_ -1= verschlechtert/ 0= unverändert/ +1= verbessert |
| E | 8 | 5-stufige Skala Zustand: 1= stark gesunken/ 2= wenig gesunken/ 3= unverändert/ 4= wenig gestiegen/ 5= stark gestiegen | Dummy_ -2= stark gesunken/ -1= wenig gesunken/ 0= unverändert/ +1= wenig gestiegen/ +2= stark gestiegen |
| F | 15 | 5-stufige Skala Tag: 1= 1 Tag, 2= 2 Tage, 3= 3 Tage, 4= 4 Tage, 5= 5 Tage | Keine abweichenden Dummies |
| G | 14, 16, 20 | 6-stufige Skala: 1= 0 Prozent, 2= 1-20/ 3= 21-40/ 4= 41-60/ 5= 61-80/ 6= 81-100 Prozent | MW-Bildung-Berechnung: $(\text{mittlererWertVar} \% * n) / N$ 0= 0 Prozent, 10= 1-20/ 30= 21-40/ 50= 41-60/ 70= 61-80/ 90= 81-100 |

13.7 Auswertung demografische Daten

Tabelle 38. Demografische Daten der befragten Hochschulen (n und %)

| <u>Antwortoption</u> | | | | | Grundgesamtheit (Prüfspalte) |
|-----------------------------------|-----------------------------|---|-----------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| Typ | Universität | Hochschule für Angewandte Wissenschaften/ Fachhochschule | Anderer Hochschultyp | | |
| n | 25 | 31 | 15 | | 71 |
| % | 35% | 44% | 21% | | |
| Träger | öffentlich-rechtlich | privat | kirchlich | | |
| n | 52 | 14 | 5 | | 71 |
| % | 73% | 20% | 7% | | |
| Größe (Anzahl Studierende) | > 5.000 | < 5.000 | | | |
| n | 34 | 37 | | | 71 |
| % | 48% | 52% | | | |
| Sitz (Bundesland) | Baden-Württemberg | Bayern | Berlin | Brandenburg | |
| n | 11 | 5 | 5 | 0 | 21 |
| % | 15% | 7% | 7% | 0% | |
| | Bremen | Hamburg | Hessen | Mecklenburg-Vorpommern | |
| n | 2 | 4 | 3 | 2 | 11 |
| % | 3% | 6% | 4% | 3% | |
| | Niedersachsen | Nordrhein-Westfalen | Rheinland-Pfalz | Saarland | |
| n | 11 | 13 | 4 | 1 | 29 |
| % | 15% | 18% | 6% | 1% | |
| | Sachsen | Sachsen-Anhalt | Schleswig-Holstein | Thüringen | |
| n | 3 | 1 | 3 | 3 | 10 |
| % | 4% | 1% | 4% | 4% | |
| Grundgesamtheit | | | | | 71 |

13.8 Prüfung Repräsentativität

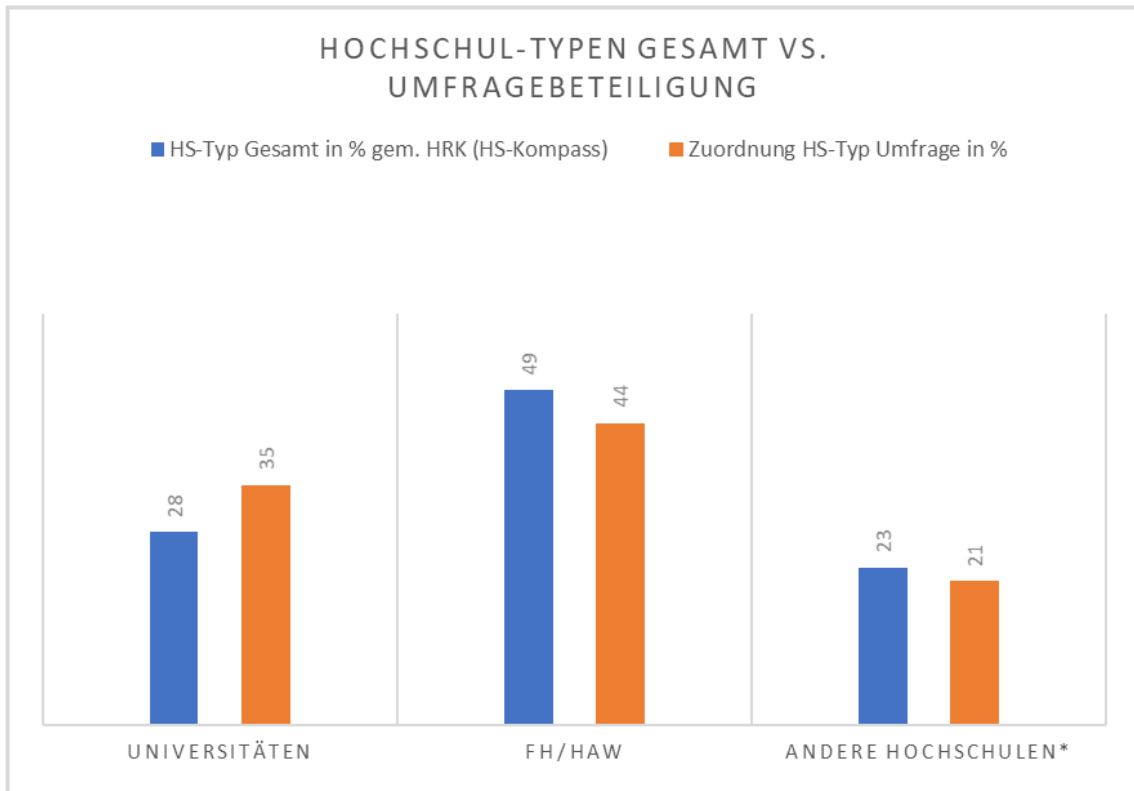


Abbildung 80. Onlinebefragung: Hochschul-Typen im Vergleich Gesamt vs. Umfragebeteiligung (Gesamt: Hochschulkompass. <https://www.hochschulkompass.de/home.html> [04.08.2023])

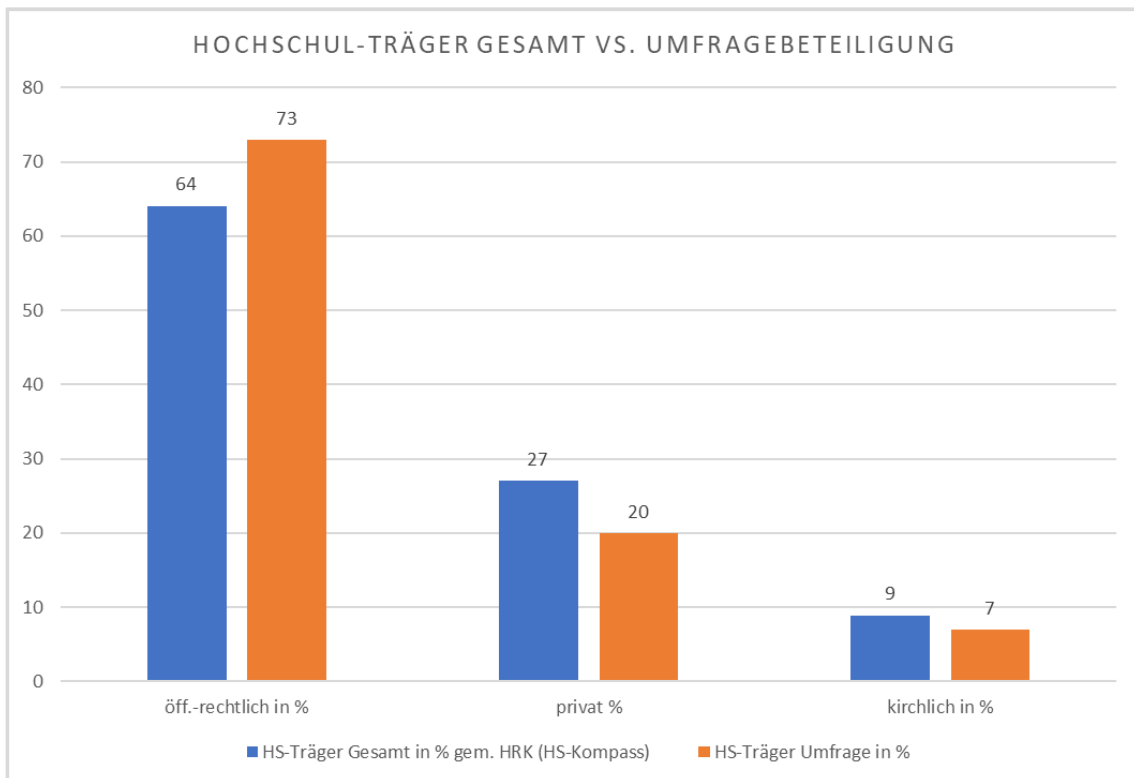


Abbildung 81. Onlinebefragung: Hochschul-Träger im Vergleich Gesamt vs. Umfragebeteiligung (Gesamt: Hochschulkompass. <https://www.hochschulkompass.de/home.html> [04.08.2023])

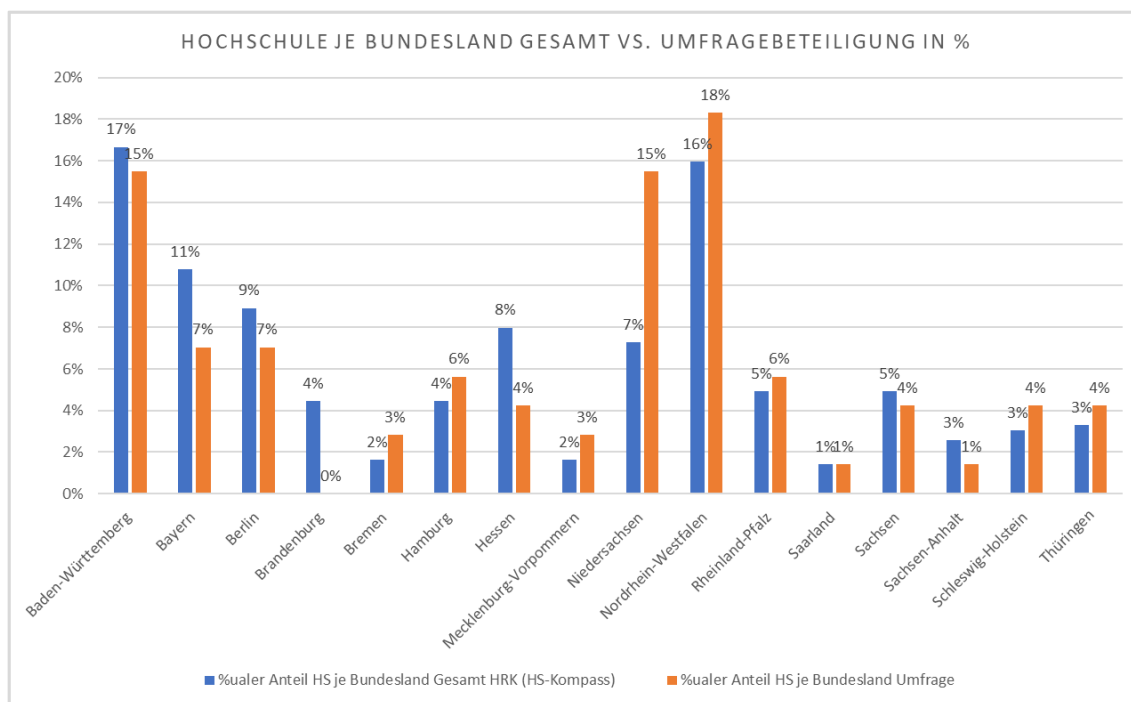


Abbildung 82. Onlinebefragung: Hochschulen je Bundesland im Vergleich Gesamt vs. Umfragebeteiligung (Gesamt: Hochschulkompass. <https://www.hochschulkompass.de/home.html> [04.08.2023])

13.9 Vergleiche Regelpraxis mit CHE

Tabelle 39. Bewilligungspraxis zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten im Vergleich CHE-Studie vs. Umfrage

| (Vergleichbare und zusätzliche) Items CHE-Studie 2020 (Klöver 2020: 16) vs. durchgeführte Umfrage | CHE 2020 (N=53-58) | Eigene Untersuchung (Basis N=71) | CHE 2020 (N=53-58) | Eigene Untersuchung (Basis N=71) |
|--|--------------------|----------------------------------|--------------------|----------------------------------|
| | Wiss. Personal | | Personal T+V | |
| CHE=Vorl. Untersuchung: Es muss die schriftliche Zustimmung der jeweiligen Vorgesetzten vorliegen. | 50% | 44,0% | 86% | 69% |
| CHE: Es muss ein triftiger Grund für das Arbeiten im Home-Office vorliegen./Vorl. Untersuchung: Es muss ein triftlicher Grund für das orts- und zeitflexible Arbeiten vorliegen. | 41% | 1% | 73% | 7% |
| CHE: Bei der Bewilligung für Home-Office werden soziale Gründe (z.B. Betreuung von Kindern) besonders berücksichtigt. /Vorl. Untersuchung: Bei der Bewilligung für das orts- und zeitflexible Arbeiten werden soziale Gründe (z.B. Betreuung von Kindern / Pflege von Angehörigen) besonders berücksichtigt. | 57% | 46% | 90% | 61% |
| Vorl. Untersuchung: Die Hochschule verzichtet bis zu einem gewissen Umfang auf die schriftliche Zustimmung der jeweiligen Vorgesetzten. | | 30% | | 25% |
| Vorl. Untersuchung: Die Hochschule hat die Bewilligungspraxis seit der Corona-Pandemie vereinfacht. | | 46% | | 72% |
| Vorl. Untersuchung: Nichts davon trifft zu. | | 8% | | 3% |

Tabelle 40. Regelungspraxis zur orts- und zeitflexiblen Arbeit im Vergleich CHE-Studie vs. Umfrage

| Vergleichbare Items CHE-Studie 2020 (Klöver 2020: 19) vs. durchgeführte Umfrage | CHE 2020 Ja (%) (N=76-77) | Eigene Untersuchung (Basis N=71, Nennungen) Wiss. Personal | Eigene Untersuchung (Basis N=71, Nennungen) Personal T+V |
|--|------------------------------|--|--|
| CHE: Gibt es an Ihrer Hochschule eine Dienstvereinbarung, welche explizit die Arbeit im Home-Office festlegt?/Vorl. Untersuchung: Es gibt eine (kollektiv geltende) Dienstvereinbarung, welche explizit die orts- und zeitflexible Arbeit außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule festlegt. | 57% | 63% | 86% |
| Gibt es für das Home-Office an Ihrer Hochschule eine Arbeitszeitregelung mit Gleit- und Kernarbeitszeit?/Vorl. Untersuchung: Es gibt für das orts- und zeitflexible Arbeiten außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule eine Arbeitszeitregelung mit Gleit- und Kernarbeitszeit. | 58% | 35% | 66% |
| CHE: Gibt es für das Home-Office eine Regelung, die den Umgang mit Überstunden festlegt?/Vorl. Untersuchung: Es gibt für das orts- und zeitflexible Arbeiten außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule eine Regelung, die den Umgang mit Überstunden festlegt. | 57% | 42% | 68% |
| CHE: Gibt es an Ihrer Hochschule Handlungsempfehlungen hinsichtlich der internen wie externen Kommunikation?/Vorl. Untersuchung: Es gibt Handlungsempfehlungen hinsichtlich der internen wie externen Kommunikation für den Kontext der orts- und zeitflexiblen Arbeit. | 23% | 31% | 41% |

13.10 Auswertung - Häufigkeit signifikanter Unterschiede

Tabelle 41 Häufigkeit signifikanter Unterschiede – Differenzierte Auswertung nach Hochschul-Merkmalen

| Fragen Nr. | Konkrete Fragestellung | Feststellung bestehender signifikanter Unterschiede (t-Test Unipark) | | |
|------------|---|--|--------|-------|
| | | Typ | Träger | Größe |
| 1 | Ist das Thema New Work aktuell an Ihrer Hochschule von Relevanz? | xxx | xxx | 0 |
| 2 | Wie schätzen Sie den Umsetzungsstand der folgenden Aspekte von <i>New Work</i> an Ihrer Hochschule ein? | xxx | xxx | xxx |
| 3 | Wenn Sie an mögliche Spannungsfelder bzgl. der örtlichen und zeitlichen Flexibilisierung denken: Welche der folgenden Aspekte treffen auf Ihre Hochschule zu? | 0 | xx | x |
| 4 | Wenn Sie an mögliche Spannungsfelder bzgl. veränderter Führungsstrukturen im Hinblick auf gewachsene Strukturen und <i>New Work</i> denken: Welche der folgenden Aspekte treffen auf Ihre Hochschule zu? | 0 | xx | x |
| 5 | Wie hat sich die Corona-Pandemie auf folgende Aspekte an Ihrer Hochschule ausgewirkt? | 0 | x | 0 |
| 6 | Veränderungen der täglichen Führungsarbeit – Was hat sich seit Beginn der Corona-Pandemie bis jetzt verändert? | xxx | 0 | 0 |
| 7 | Inwieweit ist den Führungskräften während der Corona-Pandemie die Bewältigung der folgenden Herausforderungen schwergefallen? | xx | xx | x |
| 8 | Inwieweit hat sich das Bedürfnis der Mitarbeitenden nach örtlicher und zeitlicher Flexibilität nach der Corona-Pandemie verändert? | xx | x | 0 |
| 9 | Welche Meinung haben Sie zu folgenden Aspekten? | .. | .. | .. |
| 10 | Welche Anforderungen sehen Sie im Hinblick auf die Hochschulkultur im <i>New Normal</i> (nach Corona)? | x | x | 0 |
| 11 | Welche Kompetenzen bzw. persönlichen Voraussetzungen sind Ihrer Ansicht nach für Führungskräfte im <i>New Normal</i> auch an Hochschulen unerlässlich? | 0 | x | x |
| 12 | Optionale Möglichkeit zur Erläuterung bzw. Ergänzung der Fragen zu Auswirkungen der Corona-Pandemie und Learnings an Ihrer Hochschule. | .. | .. | .. |
| 13 | Bitte bewerten Sie die folgende Aussage zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten: Die Hochschule steht dem Konzept des orts- und zeitflexiblen Arbeitens wohlwollend gegenüber. | 0 | x | 0 |
| 14 | Wie hoch ist der Anteil der Arbeitszeit, der von den Mitarbeitenden außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule höchstens geleistet werden durfte/darf? 1. Vor der Corona-Pandemie/ 2. Während der Corona-Pandemie/ 3. Aktuell (Status Quo)/ 4. Perspektivisch in 2026 (in 3 Jahren) | xxx | xxx | xxx |
| 15 | Bitte schätzen Sie die <u>gängige Praxis</u> im Hinblick auf das (erwartete) Nutzungsverhalten ein: <u>Wie viele Tage</u> arbeiten diejenigen, die das orts- und zeitflexible Arbeiten nutzen (werden), <u>regelmäßig</u> außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule? 1. Vor der Corona-Pandemie/ 2. Während der Corona-Pandemie/ 3. Aktuell (Status Quo)/ 4. Perspektivisch in 2026 (in 3 Jahren) | 0 | xx | x |
| 16 | Wenn Ihre Hochschule die Möglichkeit anbietet orts- und zeitflexibel zu arbeiten: <u>Wie viel Prozent der Mitarbeitenden</u> 1. nahm dieses Angebot vor der Corona-Pandemie, 2. nimmt dieses Angebot aktuell wahr? | xxx | xxx | xxx |
| 17 | Welche Aussage zur aktuellen Bewilligungspraxis für das orts- und zeitflexible Arbeiten außerhalb des Präsenzarbeitsortes Hochschule trifft für Ihre Hochschule zu? | .. | .. | .. |
| 18 | Welche Regelungen sind für das orts- und zeitflexible Arbeiten an Ihrer Hochschule festgelegt? | .. | .. | .. |
| 19 | Wenn es eine entsprechende <u>Dienstvereinbarung</u> gibt, welche explizit die orts- und zeitflexible Arbeit festlegt: Worauf 1. bezog sich diese vor der Corona-Pandemie und 2. bezieht sich diese aktuell (Status Quo)? | .. | .. | .. |
| 20 | Wenn es eine entsprechende <u>Dienstvereinbarung</u> gibt, welche explizit die orts- und zeitflexible Arbeit festlegt: <u>Wie viel Prozent</u> der Arbeitszeit können die Mitarbeitenden unter Ausschöpfung aller Regelungen <u>maximal orts- und zeitflexibel</u> arbeiten? | xx | xx | xx |
| 21 | Welche Ausstattung wird jenseits der gesetzlichen Regelung für Telearbeitsplätze von Ihrer Hochschule für das orts- und zeitflexible Arbeiten gestellt oder finanziell bezuschusst? | .. | .. | .. |
| 22 | Hier haben Sie die optionale Möglichkeit zur Erläuterung bzw. Ergänzung der Fragen zur Bewilligungs- und Regelungspraxis der orts- und zeitflexiblen Arbeit an Ihrer Hochschule. | .. | .. | .. |
| 23 | Wie bewerten Sie die folgenden Aussagen im Hinblick auf die Weiterentwicklung bzgl. des orts- und zeitflexiblen Arbeitens an Ihrer Hochschule? In unserem künftigen Arbeitsplatzmodell werden ... | .. | .. | .. |
| 24 | Wenn Sie an hybrides Arbeiten denken: Was sind für Sie die entscheidenden Treiber für die Umsetzung einer solchen Arbeitsweise? | x | x | x |
| 25 | Was stellt für Sie die größten Erfolgsfaktoren für eine hybride Zusammenarbeit dar? | .. | .. | .. |
| 26 | Wo sehen Sie für Ihre Hochschule die größten organisatorischen und IT-bezogenen Hemmnisse bzw. Herausforderungen/Verbesserungsbedarfe bei der Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle? | .. | .. | .. |
| 27 | Wenn Sie an Ihrer Hochschule ein hybrides Arbeitsplatzmodell verfolgen: Welche Art von Büro-Arbeitsorten bietet Ihre Hochschule 1. aktuell (Status Quo) und 2. perspektivisch bis 2028 (in 5 Jahren) an? | .. | .. | .. |
| 28 | Wenn Sie an Ihrer Hochschule ein hybrides Arbeitsplatzmodell verfolgen: Wer sind die Treibenden bzw. Initiator_innen des Themas Hybrides Arbeiten in Ihrer Hochschule? | .. | .. | .. |
| 29 | Wenn Sie an Ihrer Hochschule ein hybrides Arbeitsplatzmodell verfolgen: Was hat sich an Ihrer Hochschule dank (zunehmender) hybrider Arbeitsmodelle nachhaltig positiv verändert bzw. von welchen positiven Auswirkungen gehen Sie zukünftig aus? | .. | .. | .. |
| 30 | Wenn Sie Anmerkungen oder Anregungen für weiterführende Forschungsfragen im Hinblick auf hybrides Arbeiten/ <i>New Work</i> an Hochschulen haben, so nutzen Sie gerne dieses Feld für einen Kommentar. | .. | .. | .. |

| Fragen Nr. | Konkrete Fragestellung | Feststellung bestehender signifikanter Unterschiede (t-Test Unipark) | | |
|---|---|--|--------------------------|-------------------------|
| | | Typ | Träger | Größe |
| Auswertung Auszählung Ausgewiesene signifikante Unterschiede t-Test | | | | |
| 0 | kein signifikanter Unterschied | 6 | 1 | 6 |
| x | < 50% der Aspekte zeigen signifikante Unterschiede auf | 2 | 6 | 6 |
| xx | =/> 50% der Aspekte zeigen signifikante Unterschiede auf | 3 | 5 | 1 |
| xxx | 100% der Aspekte zeigen signifikante Unterschiede auf | 5 | 4 | 3 |
| | | 16 | 16 | 16 |
| .. | .. Signifikante Unterschiede werden aufgrund des genutzten Fragentyps nicht aufgezeigt. (9, 12, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30) | Maßzahl*Anzahl Typ | Maßzahl*Anzahl Träger | Maßzahl*Anzahl Größe |
| | | 6 | 1 | 6 |
| | | 4 | 12 | 12 |
| | | 9 | 15 | 3 |
| | | 20 | 16 | 12 |
| | Summe 1 | 39 | 44 | 33 |