

Hybrides Arbeiten verändert Hochschulen

Die Arbeitswelt verändert sich. In ihrer Masterarbeit befragte die Autorin Personalverantwortliche an Hochschulen und skizziert den **Status quo nach der Corona-Pandemie** | Von Dörte Krupa



Foto: M. Kirschner/ Jade HS

Dörte Krupa

ist seit 2013 als Mitarbeiterin in Technik und Verwaltung an der Jade Hochschule Wilhelmshaven/Oldenburg/Elsfleth (www.jade-hs.de) tätig und begleitet seit 2016 im Fachbereich Wirtschaft den Prozess der Neu- und Weiterentwicklung von Studiengängen einschließlich (Re-) Akkreditierungen. | doerte.krupa@jade-hs.de

Die Diskussion über hybride Arbeitsmodelle hat mit der Corona-Pandemie erheblich zugenommen. Beschäftigte wünschen sich flexible Arbeitsorte und -zeiten. Deutsche Hochschulen befinden sich ebenfalls im Wandel und reagieren auf die Veränderungen der Arbeitswelt.

Eine Studie der CHE Consult hatte sich bereits im Frühjahr 2020, kurz nach Ausbruch der Pandemie, mit dem Thema „Home-Office an deutschen Hochschulen“ beschäftigt (Klöver et al. 2020). Mit der Masterarbeit zum Thema „Hybrides Arbeiten als New Normal an deutschen Hochschulen(?)“ im MBA-Studiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement der Hochschule Osnabrück wurde nun die weitere Entwicklung in den Blick genommen und die Implementierung hybrider Arbeitsmodelle an deutschen Hochschulen und die damit verbundenen Herausforderungen untersucht.

Unter hybridem Arbeiten wird im Rahmen der Masterarbeit eine Verzahnung von Präsenzarbeit am Unternehmens- oder Organisationsstandort sowie orts- und zeitflexiblen Arbeitsformen verstanden, die zu asynchroner (im Sinne orts- und zeitversetzten Arbeitens) Teamzusammenarbeit führen können

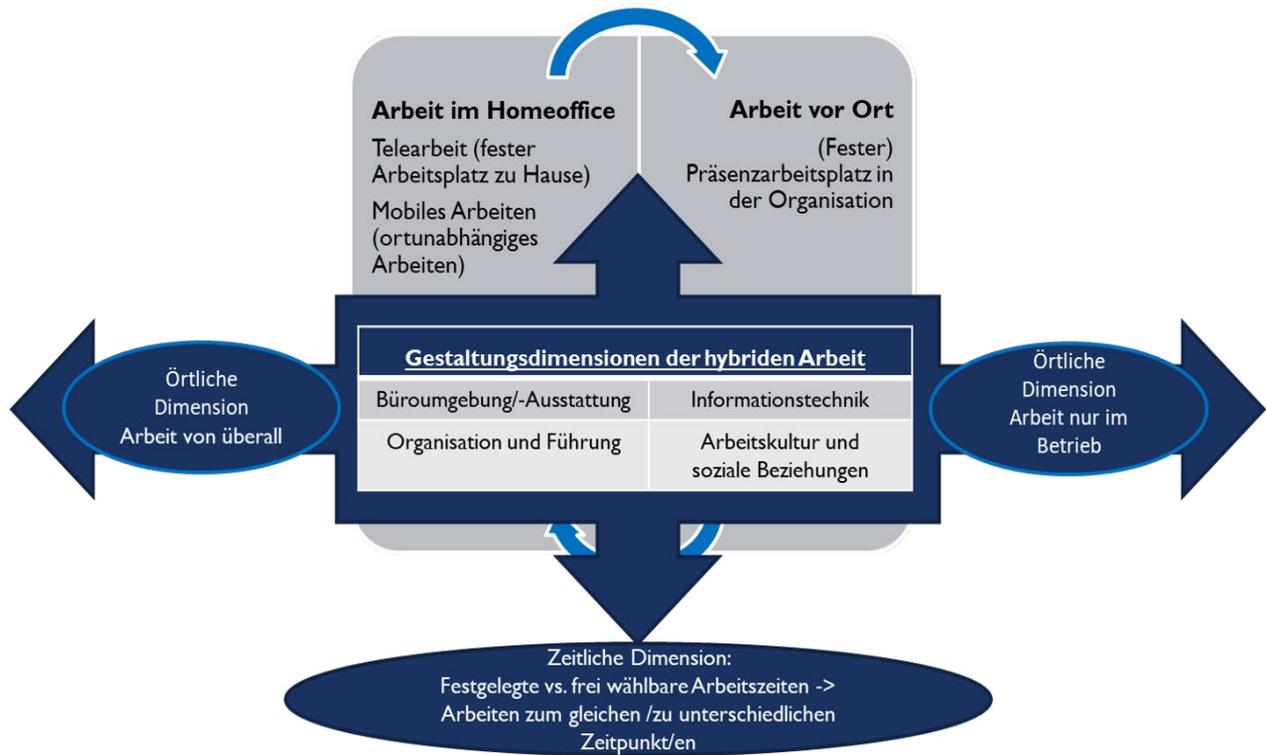
(Abbildung 1). Als konzeptioneller Ansatz berücksichtigt hybride Arbeit sowohl Mitarbeiterbedürfnisse als auch Unternehmens- oder Organisationsinteressen. Die Gestaltung hybrider Arbeitsformen umfasst beispielsweise Büroumgebung, Ausstattung, Informationstechnik, Organisation und Führung sowie Arbeitskultur und soziale Beziehungen (Braun 2022, S. 24–28).

Rump (2021, S. 4) zufolge beschreibt „New Normal“ eine „Arbeitswelt, die zum einen durch die Megatrends sowie zum anderen durch die Corona-Krise beeinflusst wird“. Hierauf abstellend wurde für die Analyse New Work im Sinne eines ganzheitlichen, dreidimensionalen Gestaltungsrahmens der Arbeitswelt (Hackl et al. 2017 definieren die Dimensionen People, Places, Tools) in Verknüpfung mit den von Braun (2022) aufgezeigten Gestaltungsfeldern hybrider Arbeit berücksichtigt.

Die Forschungsleitfragen der Masterarbeit lauteten:

- Wie stellt sich das statistische Normal für Homeoffice an deutschen Hochschulen für das Personal in Technik und Verwaltung sowie für die wissenschaftlichen Mitarbeitenden in der postpandemischen Phase dar und mit welchen rahmenden Faktoren ist dieses verbunden?

Abbildung 1: Gedankenmodell Hybride Arbeit



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Braun 2022; Weikmann-Karcher und Zbinden 2021

- Sind Ansätze einer stärkeren Einbindung flexibilisierter Arbeitsformen am Präsenzarbeitsort im Sinne hybrider Arbeit erkennbar?
- 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?
- Ist New Work als Ansatz oder Konzept einer veränderten Arbeitswelt von strategischer Relevanz für deutsche Hochschulen?

Mittels eines vorrangig quantitativ angelegten Fragebogens wurde im Zeitraum vom 29. Mai bis zum 30. Juni 2023 eine anonyme Umfrage unter Personalverantwortlichen an deutschen Hochschulen bundesweit online durchgeführt. Die Einladung zur Teilnahme richtete sich insbesondere an die Hochschul-

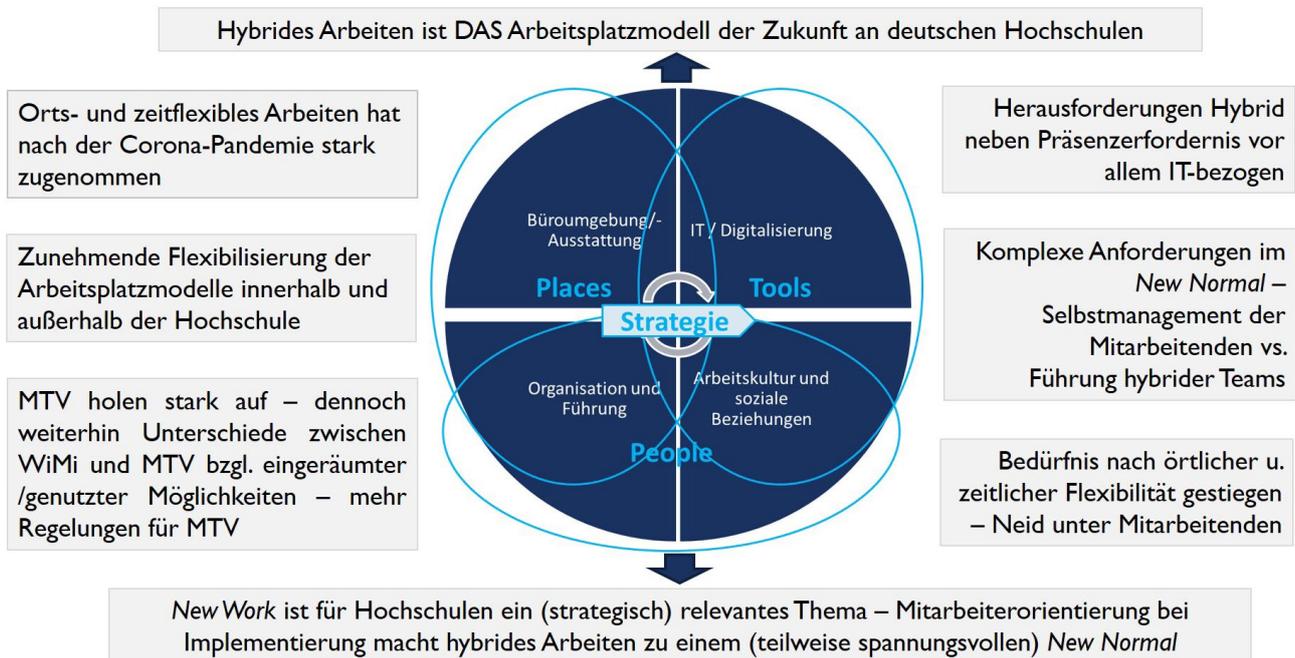
kanzler und -kanzlerinnen sowie die hauptamtlichen Vizepräsidenten und Vizepräsidentinnen. Von den insgesamt 423 kontaktierten Hochschulen nahmen 71 an der Umfrage teil, was einer Nettorücklaufquote von 16,9 Prozent entspricht. Die Datenanalyse erfolgte anhand der erhobenen Umfragedaten.

Ergebnisse im Überblick

- Orts- und zeitflexibles Arbeiten ist nach der Corona-Pandemie an deutschen Hochschulen deutlich etabliert(er). Gab es vor der Pandemie noch große Unterschiede zwischen den beiden betrachteten Personalgruppen, so haben sie sich stark angenähert. Der Entwicklungssprung war für das Personal in Technik und Verwaltung im Vergleich mit dem wissenschaftlichen Personal deutlich größer. Eine vereinfachte Bewilligungspraxis unterstützt den Ausbau flexibler Arbeitsmodelle.

Die Masterarbeit aus dem Jahr 2023 im MBA-Studiengang "Hochschul- und Wissenschaftsmanagement" der Hochschule Osnabrück, Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften von Dörte Krupa zum Thema „Hybrides Arbeiten als New Normal an deutschen Hochschulen(?)“ wurde am 25.01.2024 auf dem Online Publikationsserver Opus der Hochschule Osnabrück veröffentlicht: <https://doi.org/10.48769/opus-5269>

Abbildung 2: Hybrides Arbeiten an deutschen Hochschulen – Kernergebnisse im Überblick



Quelle: Eigene Darstellung

Der Fokus vieler bestehender Dienstvereinbarungen liegt auf der Arbeitsform mobiles Arbeiten und weniger auf Telearbeit. Das zeigt sich unter anderem an der Ausstattung.

- Trotz Annäherung gibt es weiterhin Unterschiede zwischen den Personalgruppen, etwa hinsichtlich der maximal erlaubten Arbeitszeit und der Inanspruchnahme von orts- und zeitflexibler Arbeit. Das Bedürfnis nach zeitlicher und örtlicher Flexibilität ist vor allem beim Personal in Technik und Verwaltung nach der Corona-Pandemie deutlich gestiegen. Zwischen den Beschäftigtengruppen gibt es wegen unterschiedlicher Nutzungsmöglichkeiten Neid.
- 94 Prozent der befragten Hochschulen sehen hybrides Arbeiten als zukünftiges Arbeitsplatzmodell. Ein typisches Verteilmodell sind zwei bis drei Tage orts- und zeitflexibles Arbeiten pro Woche.
- Perspektivisch geht mit dieser Arbeitsform eine zunehmende Flexibilisierung der Arbeitsplatzmodelle sowohl innerhalb als auch außerhalb der Hochschule einher. Für den Präsenzarbeitsort werden vor allem offene Bürokonzepte und Desk Sharing verfolgt, während die bislang stark vertretenen Ein- und Zweipersonenbüros an Bedeutung einbüßen werden. Neben der mobilen Arbeit werden auch andere Arbeitsorte, etwa Coworking-Spaces, zukünftig verstärkt angeboten.

- Das Präsenzerfordernis für bestimmte Tätigkeiten stellt das vorrangigste Hemmnis bei der Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle dar; insgesamt werden mehr IT-bezogene und weniger arbeitsorganisatorische Herausforderungen gesehen. Die Digitalisierung bleibt somit ein Dauerthema.
- Im New Normal werden von Mitarbeitenden Veränderungsbereitschaft sowie Selbstorganisation und -verantwortung gefordert. Komplexe Führungskompetenzen, unterstützende Rahmungen wie Routinen zu Selbstmanagement und Führung auf Distanz sowie Anti-Entgrenzungsstrategien werden als notwendig erachtet. Angesichts einer erschwerten Führungsarbeit während der Coronazeit sticht die positive Einstellung der Führungskräfte zu flexiblen Arbeitsmodellen markant hervor.
- Für die Hochschulen ist New Work ein relevantes und strategisches Thema, wobei örtliche und zeitliche Flexibilisierung sowie veränderte Führungsstrukturen im Hinblick auf Hochschulstrategie und -kultur Spannungsfelder darstellen. Die Hochschulleitungen als Haupttreibende hybrider Arbeitsmodelle und mitarbeiterorientierte Beweggründe wie Arbeitgeberattraktivität, Flexibilitätserwartungen der Mitarbeitenden und deren Wohlbefinden spielen eine entscheidende Rolle bei der Implementierung hybrider Arbeitsmodelle.

- Aus Sicht der Hochschulen hängt der Erfolg hybrider Zusammenarbeit von geeigneter Technologie, Anpassungsfähigkeit der Beschäftigten, effektiver Führung und Kommunikation sowie einer unterstützenden Organisationskultur und ausreichenden Ressourcen ab.
- Die differenzierten Ergebnisse spiegeln ein unterschiedliches Vorgehen der Hochschulen bezüglich der Ausgestaltung orts- und zeitflexibler beziehungsweise hybrider Arbeitsmodelle für ihre Mitarbeitenden wider. Im Kanon der hochschulspezifischen Untersuchungsmerkmale (definiert wurden für die Untersuchung Typ, Träger, Größe und Sitz) scheint insbesondere die Trägerschaft eine eher stärkere Einflussgröße darzustellen.

Schlussfolgerung

Insgesamt kann mit der Masterarbeit aufgezeigt werden, dass hybride Arbeitsmodelle an deutschen Hochschulen auf breites Interesse stoßen und zunehmend implementiert werden, wobei die Herausforderung zur Ausgestaltung im Kontext vielschichtiger Rahmenbedingungen und organisationaler Besonderheiten bestehen bleibt. Letztlich macht die Mitarbeiterorientierung bei der Implementierung hybrides Arbeiten zu einem (spannungsvollen) New Normal.

Folgende Punkte sind Impulse für die Zukunft:

- Die Einführung hybrider Arbeitsmodelle an Hochschulen ist abhängig von einer ausgewogenen Integration vielfältiger technologischer und menschenzentrierter Aspekte. Es bleibt die Frage nach der zukünftigen Bedeutung des Büros (Wertz 2022) und inwieweit ein Präsenzarbeitsort als ein unterstützender Raum und Schnittpunkt zwischen Mensch, Wissen und physischem Umfeld fungiert.
- Erfolgsfaktoren sind Kommunikation, die Berücksichtigung von Mitarbeiterbedürfnissen, eine Balance zwischen Flexibilität und Struktur. Führungskräften kommt eine tragende Rolle zu.
- Hybride Gestaltungsansätze berühren Führung, Organisationsentwicklung, Humanressourcen und Organisationsleitung; sie verändern die Arbeitskultur und sie sind für alle Mitarbeitenden relevant (Cloots 2022, S. VII). Hybrides Arbeiten an Hochschulen sollte ganzheitlich betrachtet werden und Zusammenarbeit, Führung und Arbeitskultur um-

fassen. Zwar gibt es keinen Master-Fahrplan für die Implementierung hybrider Arbeitsmodelle, doch die Ergebnisse der Umfrage könnten für hochschulindividuelle Planungen Orientierungspunkte bieten. Weitere Forschung könnte dazu beitragen, die Herausforderungen besser zu verstehen und geeignete Lösungsansätze zu entwickeln. //

Literatur

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. www.researchgate.net/publication/361588685_Arbeiten_im_hybriden_Buro_-_Herausforderungen_und_Gestaltungskonzepte (geprüft am 25.04.2024)

Cloots, Alexandra (Hrsg.) (2022): Hybride Arbeitsgestaltung. Herausforderungen und Chancen. Wiesbaden: Springer Gabler

Hackl, Benedikt; Wagner, Marc; Attmer, Lars; Baumann, Dominik (2017): New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien. Wiesbaden: Springer Gabler

Klöver, Bernd; Himbert, Elisa; Gehlke, Anna; Bins, Eileen (2020): Home-Office an deutschen Hochschulen. Zwischen unbegrenzter Legitimation und übermäßiger Begrenzung. Bericht der CHE Consult. <https://tinyurl.com/438r9cr2> (geprüft am 02.05.2024)

Rump, Jutta (2021): Die Neue Normalität in der Arbeitswelt. Die 7 * 3er Regel. Institut für Beschäftigung und Employability IBE. Ludwigshafen. <https://tinyurl.com/smk2h7kx> (geprüft am 02.05.2024)

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. Zürich: ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. <https://digitalcollection.zhaw.ch/handle/11475/25234> (geprüft am 25.04.2024)

Wertz, Inka (2022): New Work – New Space. Schlussfolgerungen aus hochschulplanerischer Perspektive. Präsentation. HIS-Institut für Hochschulentwicklung e.V. (HIS), 04.10.2022. <https://dini.de/fileadmin/jahrestagungen/2022/diniPraesentationInkaWertz.pdf> (geprüft am 08.05.2024)

Herausgeberinnen:

Angelika Fritsche und Veronika Renkes

Beirat:

Andrea Frank, stellvertretende Generalsekretärin, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.;

Prof. Dr. Hans-Hennig von Grünberg, Professur für Wissens- und Technologietransfer, Universität Potsdam;

Prof. Dr. Monika Jungbauer-Gans, Wissenschaftliche Geschäftsführung, Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung GmbH (DZHW);

Roland Koch, Abteilungsleiter Kommunikation und Medien, Alfred-Wegener-Institut Helmholtz-Zentrum für Polar- und Meeresforschung;

Henning Rickelt, Geschäftsführer, Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM);

Dr. Carolin Schuchert, Geschäftsführerin, Promotionskolleg NRW; Vorstandsmitglied, Netzwerk für Forschungs- und Transfermanagement e.V. (FORTRAMA);

Dr. Meike Vogel, stellvertretende Leiterin, Zentrum für Lehren und Lernen (ZLL), Universität Bielefeld;

Dr. Grit Würmseer, Geschäftsführende Vorständin HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.

Dr. Vera Ziegeldorf, Mitglied des Geschäftsführenden Vorstandes, Netzwerk Wissenschaftsmanagement e.V.;

Prof. Dr. Frank Ziegele, Geschäftsführer, CHE Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH

Redaktion:

Angelika Fritsche (fri), Redaktionsleitung

Tel.: 030 212987-37, a.fritsche@duz-medienhaus.de

Tina Bauer (tb), freie Redakteurin, duz.bauer@gmail.com

Ingrid Weidner (iw), freie Redakteurin, i.weidner@duz-medienhaus.de

Anne-Katrin Jung (akj), Bildredaktion, Social Media, Redaktionsassistentin

Tel.: 030 212987-39, a.jung@duz-medienhaus.de

Adresse der Redaktion:

Franz-Mehring-Platz 1, 10243 Berlin
duz-redaktion@duz-medienhaus.de
www.duz.de

Layout: Barbara Colloseus, Tina Bauer

Titelbild: Ric Tom/unsplash.com

Ständige Autoren und Mitarbeiter:

Benita von Behr (bvb), Johannes Fritsche (jo),

Benjamin Haerdle (hbj), Veronika Renkes (kes),

Prof. Dr. Frank Ziegele

Verantwortlich gemäß Pressegesetz:

Angelika Fritsche, Berlin

(für den redaktionellen Inhalt)

Anzeigen:

Dr. Markus Verweyst (Leitung),

Tel.: 030 212987-31, Fax: -20

anzeigen@duz-medienhaus.de

Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 62 vom 01.01.2024.

Für Inhalte von Stellenangeboten und Werbeanzeigen sind die jeweiligen Inserenten verantwortlich.

Corporate Publishing und DUZ Special:

Veronika Renkes (Leitung)

Tel.: 030 212987-12, Fax: -20

v.renkes@duz-medienhaus.de

Kundenservice:

Simone Ullmann (Leitung),

Tel.: 030 212987-51, Fax: -20

kundenservice@duz-medienhaus.de

Verlag, Unternehmenssitz und Geschäftsführung:

DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH

Franz-Mehring-Platz 1, 10243 Berlin

Tel.: 030 212987-0; Fax: 030 212987-20

www.duz-medienhaus.de

Geschäftsführung: Angelika Fritsche, Veronika Renkes

Berlin-Charlottenburg HRB 168239

Umsatzsteuer-ID-Nr.: DE301227734

Bezugsbedingungen: Abonnement mit 10 Ausgaben Wissenschaft & Management; Print + E-Journal: 129,80 Euro; E-Journal: 82,80 Euro. Alle Preise pro Jahr inkl. MwSt. und Versandkosten, Inland (Preise Versand Ausland auf Anfrage). Weitere Abonnement-Angebote wie z. B. DUZ plus (DUZ Magazin plus Wissenschaft & Management) oder Kennenlern-Abos finden Sie unter www.duz.de/abo. Ermäßigte Abonnements für Studierende und Promovenden können nur direkt beim Verlag bestellt werden. Bei Lieferungsausfall durch Streik oder höhere Gewalt erfolgt keine Rückvergütung. Die Abo-Kündigung für alle Abonnement-Varianten muss 6 Wochen vor Ende des Bezugszeitraums beim Verlag eingegangen sein. Ansonsten verlängert sich das Abonnement automatisch um ein weiteres Bezugsjahr.

© Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Verlages strafbar. Beiträge, die mit Namen oder Initialen des Verfassers gekennzeichnet sind, stellen nicht in jedem Fall die Meinung der Redaktion oder des Verlages dar. Für unverlangt eingesandte Manuskripte sowie Meinungsbeiträge von Autoren, die nicht der Redaktion angehören, kann keine Haftung übernommen werden. Der Verlag behält sich vor, Beiträge lediglich insoweit zu kürzen, als das Recht zur freien Meinungsäußerung nicht betroffen ist. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte von Links, auf die wir verweisen. Für den Inhalt dieser Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Herausgeber und Redaktion übernehmen keinerlei Haftung für die dort angebotenen Informationen.

ISSN (Print): 2626-1901 // ISSN (Online): 2627-0994