



# Digitale Chancen? (Neue) Arbeitsmodelle und ihr gleichstellungsförderndes Potential an Hochschulen

Projektbericht

Digitalisierung und Gleichstellung an Hochschulen

Unser herzlicher Dank gilt dem Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur für die finanzielle Unterstützung der vorliegenden Arbeit.

Braunschweig, 24. Februar 2020

Impressum

**Digitale Chancen?**  
**(Neue) Arbeitsmodelle und ihr gleichstellungsförderndes Potenzial an Hochschulen**

Digitalisierung und Gleichstellung an Hochschulen

Autorinnen:  
Isabel Weiß, M.A.  
Eva-Lena Rink, M.A.

Redaktion:  
Dr. Angela Dinghaus

Foto:  
C AYAIimages – stock.adobe.com

Herausgeberin:  
Dipl.-Ing. Ulrike Wrobel  
Zentrale Gleichstellungsbeauftragte

Technische Universität Braunschweig  
Stabsstelle Chancengleichheit  
Bültenweg 17  
38106 Braunschweig

Durchführung mit freundlicher Unterstützung des Familienbüros der TU Braunschweig.

## Abstract

Die Arbeitsmodelle an Hochschulen werden zunehmend digitaler: Homeoffice und mobiles Arbeiten ermöglichen das Arbeiten fernab des Arbeitsplatzes, die Auflösung von festen Arbeitszeiten bietet zeitliche Flexibilität und neue technische Tools fördern die digitale Zusammenarbeit. Die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben verschwimmen, zugleich haben die (funktionierende) Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben und die Nutzung digitaler Arbeitsmodelle für viele Arbeitnehmer\*innen einen hohen Stellenwert. In Deutschland zeigt sich gesamtgesellschaftlich ein steigender Digitalisierungsgrad im Arbeitskontext, der allerdings nicht allen sozialen Gruppen gleichermaßen zugutekommt. An diese Situation knüpft die Fragestellung der vorliegenden Untersuchung an:

Was bedeutet die fortschreitende Digitalisierung von Arbeit für die Gleichstellung der Geschlechter und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Kontext Hochschule?

Ziel der Erhebung ist es, den Ist-Zustand flexibler Arbeitsmodelle für die Beschäftigten an Hochschulen zu ermitteln. In einem anschließenden Schritt werden mögliche positive und negative Szenarien für die Gestaltung von digitaler Arbeit an Hochschulen identifiziert.

Um den Ist-Stand an Hochschulen abzubilden, wurden im Rahmen einer digitalen Umfrage 65 Expert\*innen, die in einem Familienbüro, Familienservice oder einer ähnlichen Einrichtung an deutschsprachigen Hochschulen tätig sind, befragt. Die Ergebnisse der Befragung weisen darauf hin, dass mobile und flexible Arbeitsmodelle an nahezu allen befragten Hochschulen zum Einsatz kommen. Zugleich bestätigen die Ergebnisse die These, dass nicht alle Nutzungsgruppen im selben oder ähnlichen Maße von den digitalen Instrumenten profitieren. Das könnte bedeuten, dass das gleichstellungsfördernde Potenzial, welches durch die neuen Arbeitsmodelle entfaltet werden könnte, nicht ausgeschöpft wird. Um zu verhindern, dass sich die Digitalisierung negativ auf die Karrieren von Frauen, Personen mit Familienverantwortung und bestimmten Statusgruppen auswirkt, ist es wichtig, dass in der zukünftigen digitalen Hochschulentwicklung Gleichstellung und Familienfreundlichkeit (noch stärker) mitgedacht und Digitalisierung und Chancengleichheit gemeinsam behandelt werden.

## Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung .....	4
2 Definition Digitalisierung.....	5
3 Digital Divide .....	5
3.1 Die Auswirkungen von Digitalisierung auf die Arbeitswelt.....	6
3.2 Digital Divide an Hochschulen.....	8
4 Beschäftigtenstruktur an Hochschulen .....	9
4.1 Stand der Digitalisierung an Hochschulen in Verwaltung, Lehre und Forschung .....	9
4.2 Chancen und Risiken: Welche Konsequenzen ergeben sich aus dem Stand der Digitalisierung an Hochschulen? .....	10
4.3 Gleiches Maß für alle: Wer profitiert von der Digitalisierung im Kontext Hochschule? .....	11
5 Erhebung .....	12
5.1 Auswahl der Expert*innen .....	12
5.2 Fragebogen.....	13
5.3 Auswertung .....	14
5.3.1 Ist-Zustand flexibler Arbeitsformen .....	15
5.3.2 Vereinbarkeitssituation .....	16
5.3.3 Nutzungsgruppen .....	17
5.3.4 Technische Infrastruktur .....	20
5.3.5 Zuständigkeiten und Regelungen .....	23
6 Szenarien für die Gestaltung von Digitalisierung an Hochschulen.....	26
7 Zusammenfassung und Ausblick .....	30
Abbildungsverzeichnis .....	31
Literaturverzeichnis.....	32

## 1 Einleitung

Mit der Digitalisierung, charakterisiert durch einen verstärkten Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT), wird die Hoffnung eines Kulturwandels am Arbeitsplatz verknüpft. Kommunikationswege werden vereinfacht und die Verfügbarkeit von Informationen wird verbessert. Flexiblere Arbeitsmodelle ermöglichen (neue) Formen der kollaborativen Zusammenarbeit. Die Entkopplung von Arbeitsort und Arbeitszeit, von Anwesenheit und Arbeitsleistung wird ermöglicht (Absenger et al. 2016).

Besonders an Hochschulen, an denen der Digital Divide<sup>1</sup> aufgrund von Alters- und Qualifikationsstruktur weniger stark ausgeprägt ist, besteht die Möglichkeit, durch den Einsatz von IKT die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern, die herrschende Präsenzkultur zu überwinden und auf diesem Weg die Gleichstellung der Geschlechter voranzutreiben.

Während es große Erwartungen bezüglich derartiger Entwicklungen gibt, zeigen aktuelle Erhebungen, dass nur eine Minderheit der Beschäftigten in Deutschland flexible Arbeitsformen wie Telearbeit, Homeoffice oder mobiles Arbeiten nutzt. Die Bereitstellung der dafür notwendigen Technik und Infrastruktur ist häufig auf Management- und Führungspositionen begrenzt, in denen Frauen eher unterrepräsentiert sind. Als Hauptnutzer lassen sich Männer zwischen 30 und 49 Jahren identifizieren. Frauen bekommen deutlich seltener von ihrem\*r Arbeitgeber\*in Geräte zum mobilen Arbeiten bereitgestellt und damit auch den Zugang zu Flexibilität (Initiative D21 2019: 51-52). Das heißt: Die Optionen auf Verbesserung von Gleichstellung und Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben nehmen häufig in Vollzeit beschäftigte Männer wahr. Profitieren von einem möglichen Kulturwandel vor allem diese bereits privilegierten Beschäftigtengruppen, besteht die Gefahr, dass die Chancen der Digitalisierung ungenutzt bleiben und stattdessen tradierte Geschlechterrollen verstärkt werden (Initiative D21 und Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit 2020: 22ff.).

Um zu verhindern, dass die Digitalisierung sich negativ auf die Karrieren von Frauen und Personen mit Familienverantwortung auswirkt, ist es notwendig, diesbezügliche Fehlentwicklungen frühzeitig zu identifizieren und geeignete Maßnahmen zu entwickeln, die die Chancen der Digitalisierung für möglichst viele nutzbar machen und die Risiken weitestgehend vermeiden.

Deshalb geht die vorliegende Untersuchung der folgenden Frage nach: **Wie kann die Digitalisierung an Hochschulen so gestaltet werden, dass sich die neuen Möglichkeiten des flexiblen Arbeitens positiv auf die Gleichstellung der Geschlechter und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf auswirken?**

Um erste Antworten auf diese Frage zu finden, ist eine Einschätzung der zukünftigen Entwicklung hinsichtlich der Digitalisierung an Hochschulen und ihren Auswirkungen auf Gleichstellung und Vereinbarkeit von Familie und Beruf erforderlich. Da eine belastbare Datengrundlage zum aktuellen

---

<sup>1</sup> Unter Digital Divide versteht man soziale Ungleichheitseffekte durch Unterschiede in Zugang und Nutzung digitaler Technologien (Marr/Zillien 2010: 257-261). Siehe unten S. 5f.

Stand der Digitalisierung an Hochschulen in Hinblick auf die Beschäftigten noch aussteht, wurden zur Untersuchung der Fragestellung Mitarbeiter\*innen von Familienbüros deutschsprachiger Hochschulen mittels einer standardisierten Online-Umfrage befragt. Es wird davon ausgegangen, dass diese Personengruppe aufgrund ihrer Position einen Expert\*innen-Status für das Thema Vereinbarkeit und Gleichstellung an Hochschulen einnimmt und statusgruppenübergreifend Einschätzungen abgeben kann. Ziel ist es zum einen, den Ist-Zustand für die Beschäftigten an Hochschulen zu ermitteln, zum anderen, in einem weiteren Schritt, mögliche positive und negative Szenarien für die Gestaltung von Digitalisierung an Hochschulen zu identifizieren, aus denen Handlungsempfehlungen ableitbar sind.

## **2 Definition Digitalisierung**

Der Begriff der *Digitalisierung* bezeichnet zunächst im Kern die Überführung von Daten von einer analogen zu einer digitalen Speicherform und wird dementsprechend häufig technisch interpretiert, im Sinne von neuen technologischen Entwicklungen und zunehmender Automatisierung von (Industrie) Prozessen (Hess 2019).

Die laufenden Fortschritte in Bereichen wie Künstlicher Intelligenz, Automatisierung, Big Data und Cloud-Computing (Brynjolfsson & McAfee 2014) haben jedoch nicht nur rein industrielle Einsatzmöglichkeiten. Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) spielen in nahezu allen gesellschaftlichen und privaten Bereichen eine zentrale Rolle. Die Digitalisierung berührt heute sämtliche Lebensbereiche und lässt Grenzen verschwimmen.

Auf ökonomischer Ebene entstehen neue Geschäftsmodelle, neue Wertschöpfungssysteme und neue Organisationsformen von Arbeit. Politische und rechtliche Ebenen verändern sich zum Beispiel durch neue Formen von Information und Partizipation, aber auch durch neue Rechtsräume wie das Internet. Der private Alltag ist geprägt von der Nutzung digitaler Endgeräte, wie beispielsweise Smartphones, E-Book-Reader, Fitness-Tracker usw. In den wenigsten Lebensbereichen besteht keine Vernetzung oder Erreichbarkeit.

Es handelt sich hierbei nicht um eine neue Erscheinung. Bereits vor mehreren Jahrzehnten gab es zentrale IT-basierte Veränderungen, die Geschäftsprozesse veränderten und darüber hinaus in die Gesellschaft wirkten. Das Tempo, in dem in den letzten Jahren technologische Fortschritte erzielt wurden, hat jedoch zugenommen und damit auch der Druck für die Individuen, sich den Änderungen durch den digitalen Wandel in allen Bereichen (sowohl im beruflichen als auch im privaten Umfeld) anzupassen (Hess 2019).

## **3 Digital Divide**

Unter Digital Divide sind soziale Ungleichheitseffekte durch Unterschiede in Zugang und Nutzung digitaler Technologien zu verstehen. Grundlegende Annahme ist, dass „die Verbreitung und gewinnbringende Verwendung der digitalen Technologien vom sozioökonomischen Status [...] begünstigt

wird“. Bestehende soziale Klüfte werden so verstärkt und nicht verringert und Individuen mit einer „ökonomisch, kulturell und sozial besseren Startposition“ (Marr/Zillien 2010: 257-261) können diese Stellung festigen oder verbessern. Primär geprägt wurde der Begriff Digital Divide von Manuel Castell, der zwischen sieben digitalen Gefällen unterscheidet: Einkommen, geografische Lage, Ethnie, Bildung, Geschlecht, Alter und technologisches Gefälle. Die von Castell 2003 erstellten Thesen sind auch heute noch aktuell, etwa bei der Studie „D21 Digital Index 2018/2019“ der Initiative D21. Für Deutschland zeigt sich hier, dass gesamtgesellschaftlich zwar ein steigender Digitalisierungsgrad verzeichnet werden kann, zugleich jedoch die „altbekannten“ sozialen Risikogruppen im Vergleich am wenigsten Schritt halten können. Die „Offliner“ bzw. „Minimal-Onliner“ sind eher weiblich, 60+ und haben ein niedriges bis mittleres Bildungsniveau. Sie nutzen digitale IKT entweder gar nicht oder kaum (Initiative D21 2019: 38).

Für die Beschäftigten an Hochschulen kann davon ausgegangen werden, dass der Digital Divide aufgrund der Alters- und Qualifikationsstruktur weniger stark ausgeprägt ist. Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes 2018 gehören circa 8% aller Beschäftigten an Hochschulen zu der „Risiko-Gruppe“ der 60-Jährigen und älter. Mit einem Anteil von 56% vom wissenschaftlichen bzw. künstlerischen Personal, bei denen von einem Bildungsabschluss auf Master-Niveau oder höher ausgegangen werden kann, liegt die Beschäftigtenstruktur weit über dem gesamtgesellschaftlichen Anteil von 16%, die einen Masterabschluss, vergleichbare Abschlüsse oder höhere Bildungsabschlüsse vorweisen können (Statistisches Bundesamt 2018).

### **3.1 Die Auswirkungen von Digitalisierung auf die Arbeitswelt**

Geht es um die Auswirkungen von Digitalisierung auf die Arbeitswelt, sind im öffentlichen Diskurs vor allem die möglichen Veränderungen in Hinblick auf die Möglichkeit der „Wegrationalisierung“ von Arbeitsplätzen präsent, wie sie z.B. 2013 im Rahmen der Studie „The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?“ von Frey und Osborne untersucht wurden. Die Veränderungen auf Ebene der individuellen Beschäftigten werden primär von gewerkschaftlichen Akteur\*innen aufgegriffen und diskutiert.

Es wird davon ausgegangen, dass nicht ganze Arbeits- und Berufsfelder im Laufe der verstärkten Integration von IKT wegfallen, sondern dass sich nahezu alle Tätigkeitsbereiche im Zuge der Digitalisierung grundlegend ändern und neue Anforderungen an die Arbeitnehmer\*innen gestellt werden. Neue Anforderungsprofile, neue Arbeitsmodelle und -formen und damit neue Möglichkeiten und Herausforderungen werden entstehen. Digitale Kompetenzen werden zu einer Grundvoraussetzung, um im Arbeitsleben bestehen und erfolgreich sein zu können. Für Beschäftigte, die nicht in digitale Medien eingebunden sind, besteht die Gefahr, von wichtigen Informationsflüssen abgehängt zu werden. Der Einsatz digitaler Technologien kann Ungleichheiten verschärfen und eine Polarisierung der Beschäftigten befördern (Carstensen 2016: 45).

Im Zuge der „vierten industriellen Revolution“ wird Arbeiten vernetzter und flexibler. Zum einen bestehen durch den Einsatz von IKT neue Möglichkeiten Arbeit zu organisieren, zum anderen wandeln sich auch die Bedürfnisse und Ansprüche der Beschäftigten an die Arbeit. Das Bedürfnis stärker flexibel, sinnerfüllt und in Balance der verschiedenen Lebensbereiche zu arbeiten, ist - unabhängig vom Geschlecht - besonders ausgeprägt bei jungen und zukünftigen Arbeitnehmer\*innen. Der Einsatz von digitalen IKT ist damit auch eine Möglichkeit, als Arbeitgeber\*in attraktiv für qualifizierte Arbeitskräfte zu sein und dauerhafte, stabile Arbeitsbeziehungen herzustellen (Prognos 2016: 34-39; Rump/Eilers 2014: 138-139). Ein Umdenken weg von starren Anwesenheitszeiten hin zu flexibleren, individuelleren Arbeitszeitmodellen wird wichtiger. Lassen es die betriebsinternen Abläufe zu, kann selbstbestimmtes Arbeiten, im Sinne von freier Zeit- und Ortseinteilung, Chancen für soziale Gerechtigkeit fördern. Indem die Präsenzkultur an Bedeutung für die Arbeitsleistung verliert, wird die Gleichstellung der Geschlechter und die Vereinbarkeit von Beruf und Familienaufgaben verbessert (Lott 2019: 7).

Betrachtet man den aktuellen Stand der Digitalisierung am Arbeitsplatz, scheinen die Voraussetzungen für flexible Arbeitsformen und ihre Nutzung für gleichstellungsfördernde Arbeitsbedingungen prinzipiell gegeben zu sein. Besonders in der Qualifikationsstufe der Hochschulabsolvent\*innen, die an Hochschulen einen Großteil der Beschäftigten ausmachen, liegt die Nutzung digitaler IKT bei 98% und die Ausstattung des Arbeitsplatzes mit den notwendigen technischen Mitteln ist überdurchschnittlich gut. Unterschiede aufgrund des Geschlechts lassen sich nicht identifizieren. Wie oben bereits erwähnt, zeigt sich jedoch sowohl beim Zugang als auch bei der tatsächlichen Nutzung digitaler IKT deutschlandweit ein anders Bild. Flexible Arbeitsformen, wie beispielsweise Homeoffice, stehen primär Personen auf Führungsebene zur Verfügung (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2016: 6-10). Besteht Zugang zu flexiblen Arbeitsmodellen, nutzen Personen, die in Haushalts- und Sorgearbeit eingebunden sind, flexible Arbeitszeiten vorrangig im Sinne der Vereinbarkeit. Personen, die Aufgaben dieser Art in geringerem Umfang wahrnehmen, nutzen die gestiegene Flexibilität im Sinne der Betriebe, um z.B. zusätzliche Arbeit von Zuhause aus zu leisten (Burchell et al. 2007: 57-58; Lott 2014: 14-15). In beiden Fällen sind es nach wie vor Frauen, die die daraus resultierenden Vorteile der Digitalisierung nur in geringerem Maße für sich nutzbar machen können. Auch die individuellen Einschätzungen der Beschäftigten sind, unabhängig vom Geschlecht, bis jetzt eher verhalten. Nur 32% erleben durch IKT mehr Entscheidungsfreiheit und einen größeren Entscheidungsspielraum bei der Gestaltung ihrer Arbeit (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2016: 11; 18). Zwar nehmen 56% eine subjektive Steigerung der eigenen Produktivität wahr, demgegenüber steht aber auch eine wahrgenommene Verdichtung der Arbeit, die mit dem Grad der Qualifizierung steigt (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2016: 15-19).

Neben der zunehmenden Prekarisierung von Arbeitsverhältnissen kommt es zu einer Entgrenzung von Arbeitsort und -zeit, veränderten Anforderungen an Flexibilität, einer Zunahme von Arbeitsmenge

und -dichte, Zeit- und Leistungsdruck, neuen Steuerungsmodellen und Führungskonzepten und permanenten Reorganisationsprozessen (Carstensen 2016: 46). Arbeitgeber\*innen stehen vor der Herausforderung, auf die Interessen einer zunehmend älteren und gleichzeitig diverseren Belegschaft zu reagieren (Praeg/Bauer 2017: 170). Auf der einen Seite gilt es, eine gesundheits- und altersgerechte Arbeitsgestaltung zu ermöglichen. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Arbeitgeber\*innen auf der anderen Seite attraktiv für jüngere, qualifizierte Mitarbeiter\*innen mit unterschiedlichen Lebensphasen und den daraus resultierenden Ansprüchen an zeitliche und räumliche Flexibilität und Mobilität sein (Bauer et al. 2015; Praeg/Bauer 2017: 170). Kollektive Regelungen werden den individualisierten Einzelinteressen dabei häufig nicht gerecht (Praeg/Bauer 2017: 170).

Durch die Digitalisierung werden diese Entwicklungen verstärkt, zugleich besteht die Chance, dass durch technische Innovationen, veränderte menschliche Bedürfnisse und ein verstärktes Zusammenwachsen von Arbeit und Privatleben neue Handlungsspielräume hinsichtlich der Ausgestaltung des Arbeitsortes, der Arbeitszeit und der Arbeitsumgebung entstehen. Die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben weichen zunehmend auf, die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben gewinnt an Bedeutung (Praeg/Bauer 2017: 165).

### **3.2 Digital Divide an Hochschulen**

Übertragen auf den Kontext von Hochschulen ergeben sich aus diesen Entwicklungen verschiedene Chancen, aber auch Herausforderungen. Zum einen kann ein hohes gleichstellungsförderndes Potenzial der Digitalisierungstendenzen vermutet werden. Das Hochschulpersonal ist weitestgehend hochqualifiziert und verfügt über die Fähigkeiten und die infrastrukturellen Gegebenheiten, um sich digitale IKT im Arbeitsalltag nutzbar zu machen. Je nach Position, Fachrichtung und Tätigkeit sind die Voraussetzungen für zeit- und ortsunabhängige Arbeitsmodelle in unterschiedlicher Ausprägung gegeben. Hochschulen haben gleichstellungs- und familienfreundliche Arbeitsbedingungen als Wettbewerbsfaktor erkannt und nutzen diese als Instrument, um qualifiziertes Personal zu rekrutieren. Zum anderen repräsentieren Hochschulen ein Arbeitsfeld, was vergleichsweise stark durch Entgrenzung gekennzeichnet ist. Gesellschaftliche Strukturen finden sich auch im Wissenschaftssystem wieder. Die Einhaltung der Präsenzkultur und die damit einhergehende Demonstration ständiger Verfügbarkeit am Arbeitsort wird mit Ehrgeiz und Leistung gleichgesetzt und ist dadurch häufig karriereentscheidend (Szebel-Habig 2016: 37). Besonders für Frauen ist es aufgrund von zeitlichen und organisatorischen Herausforderungen bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf schwer, dem Maßstab Präsenzkultur zu entsprechen.

Für das gleichstellungsfördernde Potenzial der Digitalisierung an Hochschulen ergeben sich daraus verschiedene Fragen, wie z.B.: Wie kann die Digitalisierung für die Gleichstellung der Geschlechter an Hochschulen nutzbar gemacht werden? Eröffnen sich für Personen mit Familienaufgaben durch

die Digitalisierung neue Chancen? Wie entwickelt sich die Präsenzkultur? Welche Auswirkungen ergeben sich insgesamt für die geschlechtsspezifische Rollenverteilung? Durch die im Nachfolgenden beschriebene Erhebung soll sich einer Beantwortung dieser und weiterer Fragen angenähert werden.

## **4 Beschäftigtenstruktur an Hochschulen**

Beschäftigte an Hochschulen lassen sich grob in wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches (bzw. wissenschaftsstützendes Personal, Personal in Technik und Verwaltung oder andere Begrifflichkeiten) unterscheiden. Unter die Gruppe des wissenschaftlichen Personals fallen Professor\*innen, Postdoktorand\*innen und Promovierende, also Personengruppen, die sich in einer wissenschaftlichen Qualifikationsphase befinden oder bereits als eigenständige Wissenschaftler\*innen tätig sind. Gemein ist ihnen ihre Tätigkeit in Forschung und Lehre der Hochschule. Hinsichtlich sozioökonomischer Merkmale kann mindestens ein abgeschlossenes Hochschulstudium auf Master bzw. Magister/Diplom/Staatsexamen vorausgesetzt werden.

Die Gruppe des nicht-wissenschaftlichen Personals hingegen ist deutlich heterogener, sowohl im Hinblick auf ihre Tätigkeiten als auch bezüglich ihres Ausbildungshintergrundes. Von Hilfstätigkeiten, über technische Tätigkeiten in der Instandhaltung, Arbeit in Laboren und technischen Versuchseinrichtungen, Auszubildenden, „klassischen“ Verwaltungstätigkeiten wie sie in Sekretariaten oder Finanzbuchhaltungen zu finden sind, bis hin zu hochqualifizierten Tätigkeiten im Wissenschaftsmanagement, fällt eine große Bandbreite an Tätigkeiten unter diesen Begriff. Die Spannweite der Bildungsabschlüsse reicht von nicht-qualifiziert tätigen Personen, Personen mit abgeschlossenen Berufsausbildungen, Hochschulabsolvent\*innen bis hin zu Promovierten.

Im Jahr 2017 arbeiteten nach Angaben des Statistischen Bundesamtes 704.607 Personen an deutschen Hochschulen: 56,0% (394.878) als wissenschaftliches- bzw. künstlerisches Personal und 44,0% (309.729) als Verwaltungs-, technisches und sonstiges Personal (Statistisches Bundesamt 2018). 2017 waren 42,4% der wissenschaftlichen Mitarbeiter\*innen weiblich, 29,3% der Habilitationen wurden von Frauen durchlaufen und 24,1% der Professor\*innen waren Frauen und somit auf Leitungsebene deutlich unterrepräsentiert (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2019). Im Bereich Verwaltungs-, technisches und sonstiges Personal hingegen stellten Frauen mit 70,4% die Mehrheit dar.

### **4.1 Stand der Digitalisierung an Hochschulen in Verwaltung, Lehre und Forschung**

Die Verantwortung für Digitalisierung an Hochschulen haben in der Regel die Leitungsebene oder dieser dicht zugeordneten Personen bzw. Einrichtungen inne. Teilweise sind auch Stellen für Digitalisierungsbeauftragte oder Digitalisierungsstrategien eingerichtet worden. Digitalisierung wird jedoch als gesamtuniversitäre Herausforderung eingestuft, die nicht nur in der Verantwortung einzelner Personen und Institutionen liegt. Die Vorteile liegen vor allem in den Bereichen Service, Qualität und

Wettbewerbsfähigkeit, die stärker gewichtet werden als rechtliche und wirtschaftliche Aspekte (Gesing et al. 2019: 10-11). Besonders Digitalisierungsmaßnahmen im Bereich der Studierenden- und Prüfungsverwaltung und der Forschungsunterstützung (z.B. Forschungsdatenmanagement) werden hoch priorisiert. Digitalisierungsmaßnahmen im Bereich der allgemeinen Verwaltung wird eher mittlere Dringlichkeit zugeordnet. Ein funktionierendes Identity- and Access Management wird als Voraussetzung für die Umsetzung der meisten Digitalisierungsprojekte gesehen. Die hohe Priorisierung von Digitalisierungsmaßnahmen zur Studierenden- und Prüfungsverwaltung scheint ein Produkt externer Faktoren zu sein: Durch Umbrüche im Markt der Campus-Management-Software und der Einstellung des Supports verbreiteter Software sind die Universitäten aktuell gezwungen zeitnah zu handeln (Gesing et al. 2019: 11-13).

#### **4.2 Chancen und Risiken: Welche Konsequenzen ergeben sich aus dem Stand der Digitalisierung an Hochschulen?**

Nach derzeitigem Erkenntnisstand sind die Auswirkungen der Digitalisierung in ihrer Gesamtheit, sowohl auf gesellschaftliche Strukturen als auch auf Organisationen und in Bezug auf Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte, noch nicht vollständig absehbar (Praeg/Bauer 2017: 168). Es lässt sich jedoch konstatieren, dass Aufgaben dadurch, dass in wissensintensiven Bereichen digitale Arbeitsinhalte und Arbeitsformen an Bedeutung gewinnen, komplexer, flexibler und vernetzter werden. Örtliche, zeitliche, strukturelle und inhaltliche Grenzen werden zunehmend aufgelöst (Praeg/Bauer 2017: 171). Diese Entwicklung könnte dazu führen, dass Arbeit ergebnisorientierter wird, dadurch bedingt, dass eine Vielzahl von Lösungswegen existiert und die Arbeitnehmer\*innen eine größere Gestaltungsfreiheit in der Lösungsfindung erfahren. Diese Freiheit erfordert allerdings ein höheres Maß an Selbstorganisation seitens der Beschäftigten (Praeg/Bauer 2017: 168).

Der Arbeitsalltag ist heute durch Online-Plattformen, virtuelle Marktplätze und intelligente, vernetzte Gegenstände geprägt. Die Internetnutzung ist so alltäglich, dass sie aus der direkten Wahrnehmung verschwindet, ihre Bedeutung steigt aber weiterhin und die Präsenz der Internetnutzung nimmt zu. Durch die „Produktion“ im virtuellen Raum wird auch ein neuer sozialer Handlungsraum geschaffen, in dem Abläufe und Prozesse organisiert werden und neue Formen von Kollaboration und Wissensaustausch möglich sind, wodurch Arbeit schließlich transparenter wird (Carstensen 2016: 4; 35).

Eine Chance und zugleich eine Gefahr der digitalen Transformation an Hochschulen ist die Entgrenzung von Arbeit, welche nach Praeg und Bauer (2017) wie folgt definiert werden kann: „Entgrenzung [beschreibt] eine Situation, in der ein Arbeitsalltag nicht mehr mit dem Verlassen des Büros zu einer vorgeschriebenen Zeit endet“ (Praeg/Bauer 2017: 171). Sie kann verschiedene Formen annehmen und sich räumlich, zeitlich oder strukturell äußern (Praeg/Bauer 2017: 172). Räumliche Entgrenzung ist vorhanden, wenn Flexibilität in Bezug auf den Ort besteht, an dem die Arbeitsleistung erbracht wird. Mögliche Formen sind Co-Working Spaces, Homeoffice oder Mobiles Office. Es ergibt sich ein

Spektrum von einem fest definierten Ort der Leistungserfüllung bis hin zu ortsungebundener, mobiler Leistungserfüllung. Zeitliche Entgrenzung geschieht im Spektrum einer festgelegten (relativ) starren Präsenzzeit auf der einen Seite und komplett flexiblen Arbeitszeiten, in denen lediglich die Arbeitsumfänge definiert sind und es vereinzelt Synchronisationspunkte zwischen den Beteiligten zwecks Abstimmung und Vereinbarung der Arbeit gibt. Der Begriff der strukturellen Entgrenzungen bezieht sich auf die Organisationsstrukturen und die Hierarchien der Arbeit. Hier ist ein Spektrum möglich von klaren Hierarchien in klassisch fixierten Strukturen bis hin zu selbst organisierten Teams, bei denen Führungsaufgaben von wechselnden Personen für einen begrenzten Zeitraum wahrgenommen werden und agile Strukturen und Selbstorganisation im Vordergrund stehen (Praeg/Bauer 2017: 172).

Durch die Nutzung von IKT verschwimmen räumliche, zeitliche und strukturelle Grenzen zunehmend, werden durchlässiger und beeinflussen sich gegenseitig. Eine strikte Trennung zwischen Privat- und Berufsleben ist in einem entgrenzten Arbeitsfeld nicht möglich. So unterschiedlich die konkreten Formen der Entgrenzung von Arbeit sind, so unterschiedlich gehen Mitarbeiter\*innen damit um. Während einige die zeitliche und räumliche Flexibilität schätzen und aktiv für die Vereinbarkeit von privaten und beruflichen Aufgaben nutzen, sehen sich andere dem Druck ausgesetzt, zu jeder Zeit und an jedem Ort arbeitsfähig zu sein und somit Teile des Privatlebens für Berufliches zu öffnen oder preiszugeben. Aktivitäten in dem einen Bereich können somit hemmend oder bereichernd auf den anderen wirken. Privat- und Berufsleben muss situations- und lebensphasengerecht in Einklang gebracht werden (Praeg/Bauer 2017: 174).

#### **4.3 Gleiches Maß für alle: Wer profitiert von der Digitalisierung im Kontext Hochschule?**

Von der Digitalisierung profitieren insbesondere Personen mit einer höheren Arbeitsautonomie, die häufig mit hohen beruflichen Positionen verbunden ist. Diese Arbeitnehmer\*innengruppe kann die IKT oftmals für eine bessere Integration von Berufs- und Privatleben nutzen. Professor\*innen erfahren in der Regel eine hohe Arbeitsautonomie und sind in 75,9% der Fälle Männer. Lott (2019) weist darauf hin, dass vor allem Väter beruflich von der Nutzung von IKT und der damit verbundenen Flexibilisierung profitieren, indem sie selbstbestimmte Arbeitszeiten und Homeoffice für Mehrarbeit nutzen.

Im Gegenzug erfahren Personen mit geringer Arbeitsautonomie in der Regel keine Verbesserung durch IKT. Die Digitalisierung von Arbeitsprozessen und die damit einhergehenden Rationalisierungs- und Automatisierungsprozesse kommen vor allem in Büros und Verwaltungsapparaten zum Tragen. In diesem „gefährdeten“ Bereich wären im Kontext Hochschule beispielsweise Verwaltungsstellen (wie etwa Sekretariate, Personalverwaltung) einzuordnen, die mehrheitlich mit Frauen besetzt sind (70,4% im Jahr 2017, Bundesministerium für Bildung und Forschung 2019).

Bei Frauen und insbesondere denjenigen, die Kinder im Haushalt haben und neben der Erwerbsarbeit stark für die Familienarbeit zuständig sind, können sich die negativen Aspekte digitaler Arbeit, vor allem Entgrenzung, verstärken (Initiative D21 und Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit 2020: 24); mit der möglichen Folge, dass sich Gender Care Gap<sup>2</sup>, Gender Time Gap<sup>3</sup> und Gender Leisure Gap<sup>4</sup> vergrößern (Lott 2019: 5-6). Die gesteigerte Flexibilität durch IKT führt damit insbesondere für Mütter zu einer Doppelbelastung: Auf der einen Seite stehen traditionelle Geschlechterbilder, die noch immer in der Gesellschaft verbreitet sind, auf der anderen Seite geschlechtsspezifische Erwartungen von Vorgesetzten und Kolleg\*innen (Lott/Klenner 2018). Es werden widersprüchliche Erwartungen an Frauen herangetragen; sie sollen als Mütter die Familie priorisieren, zugleich ist eine Karriere nur durch eine Priorisierung des Jobs möglich (Lott 2019: 7).

## 5 Erhebung

Zur Einschätzung der zukünftigen Entwicklung der Digitalisierung an Hochschulen und ihren Auswirkungen auf Gleichstellung und Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist eine belastbare Datengrundlage erforderlich. Im Hinblick auf die Beschäftigten fehlt diese bisher – die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung durchgeführte Umfrage soll diese Lücke schließen. Ziel der Erhebung ist es zum einen, den Ist-Zustand für die Beschäftigten an Hochschulen zu ermitteln. Zum anderen werden, in einem weiteren Schritt, mögliche positive und negative Szenarien für die Gestaltung von Digitalisierung an Hochschulen identifiziert, aus denen Handlungsempfehlungen ableitbar sind.

### 5.1 Auswahl der Expert\*innen

Zur Untersuchung der Fragestellung wurden Expert\*innen zum Thema Vereinbarkeit und Gleichstellung an Hochschulen mittels einer standardisierten Online-Umfrage befragt. Als Expert\*in gilt, „wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt“ (Meuser/Nagel 2005: 73). Er\*sie hat damit für die Fragestellung relevantes Funktionswissen, welches sich dadurch auszeichnet, dass er\*sie nicht als Privatperson,

---

<sup>2</sup> Der Gender Care Gap beschreibt den unterschiedlichen Zeitaufwand, den Frauen und Männer für unbezahlte Sorgearbeit aufbringen. Diese Tätigkeiten umfassen sämtliche Arbeiten im Haushalt und Garten, die Pflege und Betreuung von Kindern und Erwachsenen sowie ehrenamtliches Engagement und unbezahlte Hilfen für andere Haushalte. Die Anfahrtszeiten werden bei der Berechnung des Gender Care Gap miteinbezogen (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2019: 11).

<sup>3</sup> Der Gender Time Gap geht davon aus, dass Männer und Frauen unterschiedlich viel Zeit auf der Arbeit verbringen/dem Job widmen. Der Gender Time Gap ist bei Müttern und Vätern insbesondere im Hinblick auf Homeoffice und völlig selbstbestimmte Arbeitszeiten hoch. Mit diesen flexiblen Arrangements arbeiten Väter deutlich länger als Mütter (Lott 2019: 5).

<sup>4</sup> Der Gender Leisure Gap thematisiert, dass Mütter durchschnittlich weniger Zeit mit Freizeitaktivitäten verbringen als Väter (Lott 2019: 6).

sondern aus einer intersubjektiven Perspektive Situationen, Positionen und Geschehnisse beurteilen kann (Lauth et al. 2009: 168).

Im Rahmen des Projektes wurden als Zielgruppe der Befragung Mitarbeiter\*innen von Familienbüros, Familienservices oder ähnlichen Einrichtungen an deutschsprachigen Hochschulen ausgewählt. Es wird davon ausgegangen, dass diese Personengruppe aufgrund ihrer Position einen Expert\*innen-Status für das Thema Vereinbarkeit und Gleichstellung an Hochschulen einnimmt, da sie über den Zugang zu Informationen über Personengruppen und Entscheidungsprozesse sowie relevantes Funktionswissen verfügt und statusgruppenübergreifend, also intersubjektiv, einschätzen kann.

## 5.2 Fragebogen

Der der Online-Umfrage zugrundeliegende Fragebogen umfasst die folgenden, im Rahmen der Literaturrecherche herausgearbeiteten fünf Dimensionen: den *Ist-Zustand flexibler Arbeitsformen*, die *Vereinbarkeitssituation*, die *Nutzungsgruppen*, die *technische Infrastruktur* sowie die *Zuständigkeiten und Regelungen*. Die Dimension *Ist-Zustand flexibler Arbeitsformen* soll Hinweise zu den aktuellen bestehenden Möglichkeiten und Regelungen geben. Die Fragen zur *Vereinbarkeitssituation* sollen Aufschluss darüber geben, wie die Befragten die konkrete Situation an ihrer Hochschule einschätzen. Anhand der Bewertung der Aussage „An meiner Hochschule wird Präsenzzeit mit Leistung gleichgesetzt“ soll überprüft werden, ob eine Abkehr vom Präsenzzeit-Gedanken erfolgt ist. Diese Abkehr ist den Ausführungen in Kapitel 3 zufolge notwendig, um die Möglichkeiten flexibler und mobiler Arbeitsformen für Gleichstellung und Vereinbarkeit vollumfänglich zu nutzen. Die Dimension *Nutzungsgruppen* zielt darauf ab zu ermitteln, wie sich die Nutzungsgruppen flexibler Arbeitsmodelle zusammensetzen und wie die vorhandenen Regelungen und der tatsächliche Nutzen eingeschätzt werden. Die Antworten der Befragten sollen mit den Ergebnissen aktueller Erhebungen verglichen werden, die darauf hinweisen, dass derzeit primär Männer und Personen in Führungspositionen von flexiblen Arbeitsmodellen profitieren. Die Fragen zur *technischen Infrastruktur* dienen der Klärung, welche technische Infrastruktur den Mitarbeiter\*innen bereitgestellt werden und ob mobiles Arbeiten niedrigschwellig angelegt ist. Hierdurch sollen Einschätzungen dazu gesammelt werden, ob die bereitgestellte Infrastruktur ausreichend ist oder ob auf individuelle, „private“ Lösungen zurückgegriffen wird/werden muss, was gegebenenfalls ein Sicherheitsrisiko für Hochschulen darstellt. Die letzte Dimension *Zuständigkeiten und Regelungen* soll die Fragen klären, ob die Möglichkeiten des digitalen Arbeitens niedrigschwellig und transparent kommuniziert werden, ob es klare Ansprechpartner\*innen gibt und ob die Mitarbeiter\*innen durch Weiterbildung o.Ä. auf veränderte Anforderungen des Arbeitsplatzes vorbereitet werden.

### **5.3 Auswertung**

Der 52 Items umfassende Fragebogen wurde in eine Online-Umfrage migriert, der Zugangslink wurde an die Expert\*innen versandt. Adressiert wurden insgesamt 123 Hochschulen (davon 117 in Deutschland, 4 in Österreich und 2 in der Schweiz). Die Umfrage war vom 10. Oktober bis zum 5. November 2019 online. In diesem Zeitraum haben 65 Personen die Umfrage beantwortet. Da in einigen Fällen mehrere Personen oder Institutionen an einer Hochschule zur Umfrageteilnahme eingeladen wurden, kann die Anzahl der Teilnehmenden nicht zwingend mit der Anzahl der Hochschulen gleichgesetzt werden. Zugleich ist darauf hinzuweisen, dass jede zweite eingeladene Person/Institution die Umfrage bearbeitet hat, was einer überdurchschnittlichen Beteiligung an empirischen Untersuchungen entspricht.

Im Vordergrund der Umfrage stehen die Einschätzungen und Erfahrungen der Beteiligten. Alle Antworten waren freiwillig, d.h. die Expert\*innen konnten Fragen, die sie nicht beantworten konnten oder wollten, auslassen. Soziodemografische, personenbezogene Daten wurden nicht erhoben, alle Daten sind somit vollständig anonym.

Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgte ausschließlich deskriptiv und mittels der Statistik- und Analyse-Software SPSS 25. Die Antworten auf die qualitativen Fragen (Freifelder) wurden grob zusammengefasst und kategorisiert. Dasselbe Vorgehen wurde bei Kommentierungen eingesetzt.

#### **Proband\*innen**

Knapp 86% und somit der Großteil der 65 Expert\*innen gibt an, aktuell in einem Familienbüro, Familienservice oder einer ähnlichen Einrichtung tätig zu sein. Die Mehrheit (58,5%) wählt eine Universität als Arbeitgeberin, während 41,5% eine Fachhochschule bzw. Hochschule angewandter Wissenschaften auswählen.

### 5.3.1 Ist-Zustand flexibler Arbeitsformen

Die Abbildungen 1 und 2 zeigen die Antworten im Themenfeld *Ist-Zustand flexibler Arbeitsformen*. Wie in Abbildung 1 aufgeführt, besteht mit 93,8% an nahezu allen befragten Hochschulen eine Gleitzeitregelung. Stundenweises mobiles Arbeiten ist laut 70,8% der Befragten möglich. Mobiles Arbeiten im Rahmen von Pendel- und Dienstreisewegen wählen 51,6% als gegeben an, wobei 22,6% der Befragten nicht wissen, ob dies in Anspruch genommen werden kann oder nicht.

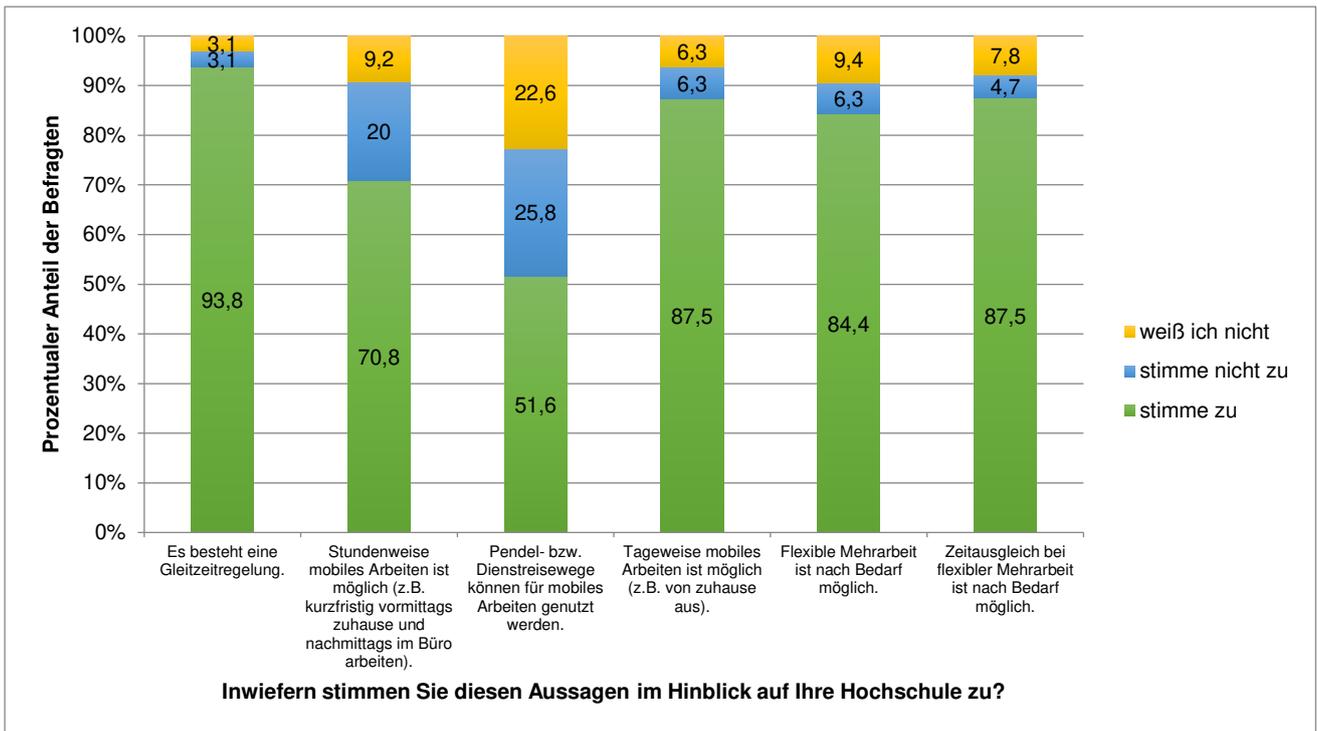


Abbildung 1: Dimension Ist-Zustand flexibler Arbeitsformen, Antworten in Prozent (Teil 1)

Wie in der folgenden Abbildung 2 dargestellt, geben 71,9% der Befragten an, dass die tägliche bzw. wöchentliche Arbeitszeit flexibel eingeteilt werden kann. Knapp zwei Drittel bejahen, dass im Rahmen eines Arbeitszeitkorridors individuelle Lösungen gestattet sind. Ein hervorzuhebender Punkt ist, dass nur 46,9% der Befragten auswählen, dass klar und transparent über die Möglichkeiten des mobilen Arbeitens informiert wird. Nahezu jede\*r Dritte gibt an, dass die Möglichkeiten flexiblen und mobilen Arbeitens nicht allen Beschäftigten gleichermaßen offenstehen.

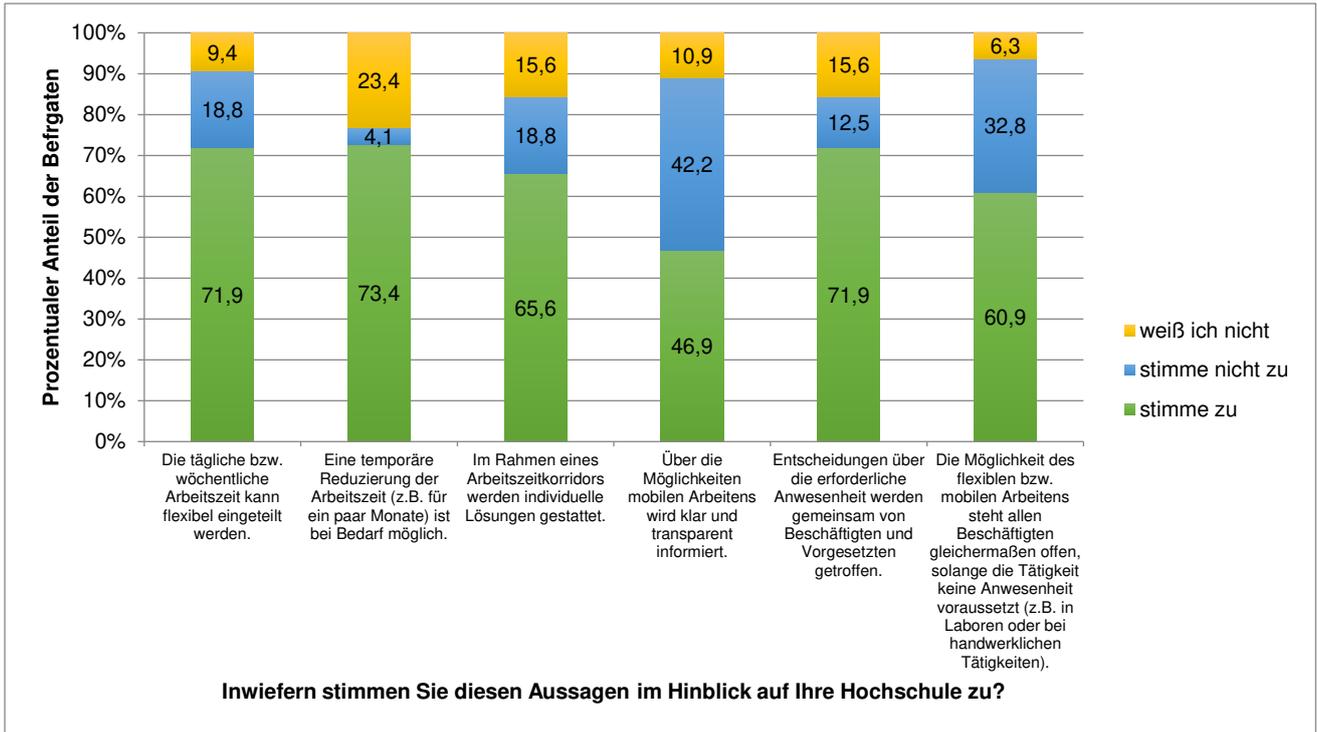


Abbildung 2: Dimension Ist-Zustand flexibler Arbeitsformen, Antworten in Prozent (Teil 2)

### 5.3.2 Vereinbarkeitssituation

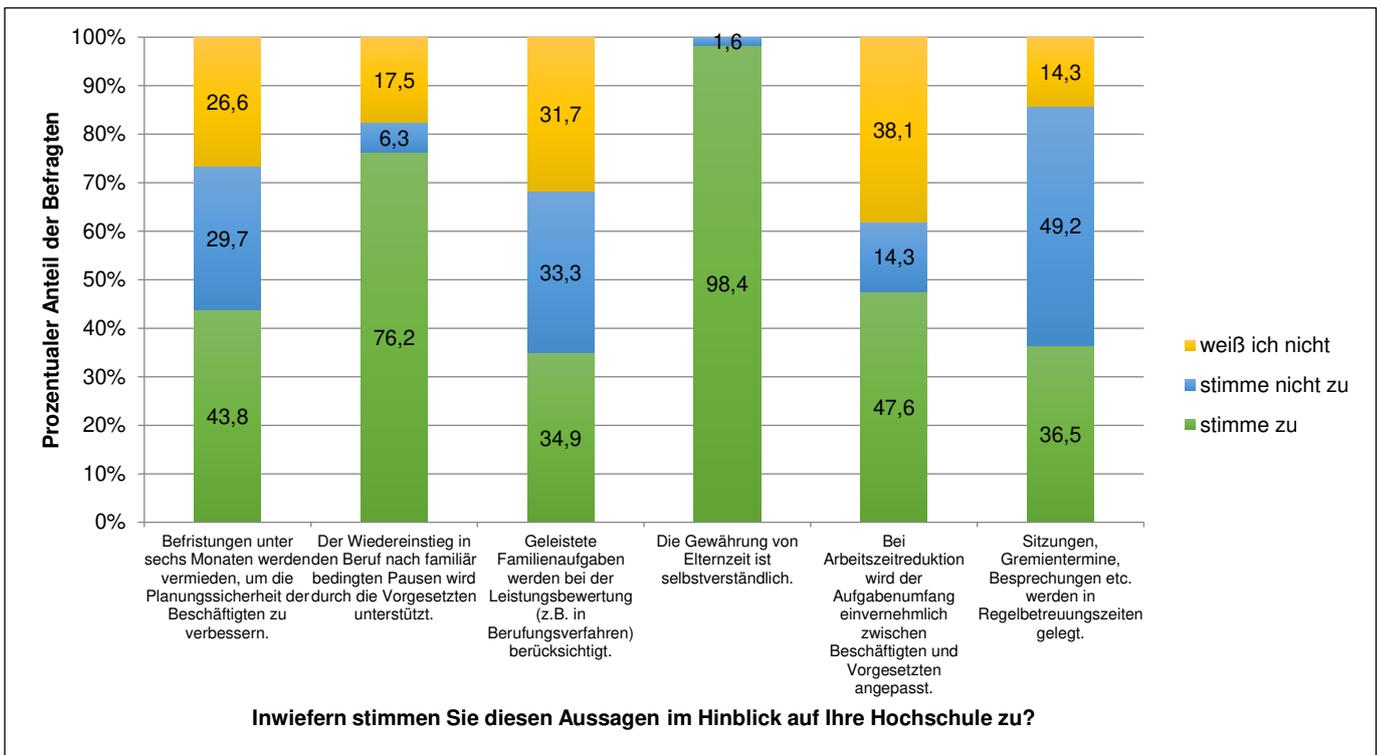


Abbildung 3: Dimension Vereinbarkeit, Antworten in Prozent

Abbildung 3 veranschaulicht die Einschätzungen im Rahmen der Dimension *Vereinbarkeit von Familienaufgaben und Beruf*. Die Mehrheit der Befragten (76,2%) stimmt der Aussage „Der Wiedereinstieg

in den Beruf nach familiär bedingten Pausen wird durch die Vorgesetzten unterstützt“ zu. Ob geleistete Familienaufgaben bei der Leistungsbewertung berücksichtigt werden, ist 34,9% der Befragten nicht bekannt, während ein Drittel diese Aussage verneint. Nahezu jede\*r zweite Befragte gibt an, dass Termine wie beispielsweise Sitzungen, Besprechungen, Gremiensitzungen etc. in Regelbetreuungszeiten gelegt werden, was ein Indikator dafür sein kann, dass Mitarbeitende mit Familienaufgaben regelmäßig Terminkonflikte erfahren. Fast alle Befragten (98,4%) bejahen, dass die Gewährung von Elternzeit selbstverständlich ist.

Wie in Abbildung 4 dargestellt, stimmt nahezu jede\*r dritte Expert\*in der Aussage „An meiner Hochschule wird Präsenzzeit mit Leistung gleichgesetzt.“ nicht oder eher nicht zu, während knapp 40% eher oder voll und ganz zustimmen und 28,6% unentschlossen sind. Diese Einschätzung weist darauf hin, dass die Präsenzkultur an Hochschulen weiterhin eine Rolle spielt.

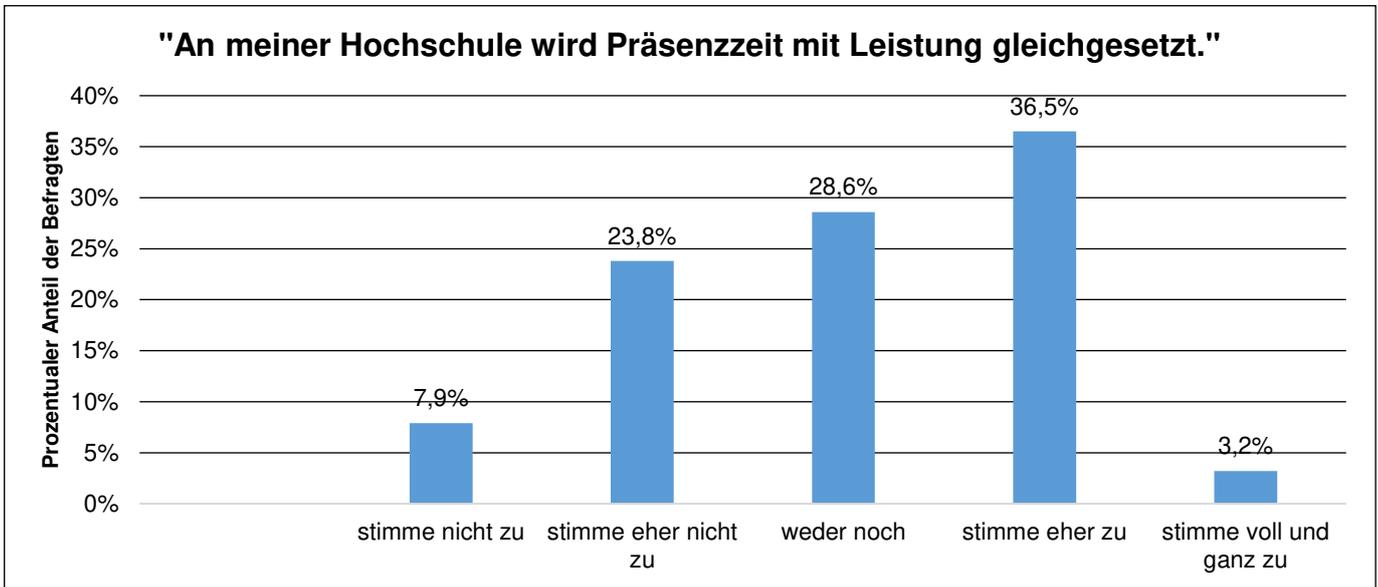


Abbildung 4: Dimension Vereinbarkeit, Einschätzung der Befragten, ob an ihrer Hochschule Präsenz mit Leistung gleichgesetzt wird, Antworten in Prozent

### 5.3.3 Nutzungsgruppen

Die Antworten der Befragten im Themenfeld Nutzungsgruppen weisen darauf hin, dass die Möglichkeiten des mobilen bzw. flexiblen Arbeitens vorrangig von wissenschaftlichen Mitarbeiter\*innen genutzt werden. Jeweils über die Hälfte der Befragten verneinen, dass mobiles bzw. flexibles Arbeiten primär von Führungskräften oder dem Personal in Technik und Verwaltung genutzt wird. 57,4% der Umfrageteilnehmer\*innen bejahen, dass es feste Präsenzzeiten gibt. Interessanterweise haben knapp 20-25% der Befragten bei den vier in Abbildung 5 aufgeführten Fragen „weiß ich nicht“ gewählt, was vermuten lässt, dass hinsichtlich der Nutzungsgruppen des mobilen bzw. flexiblen Arbeitens ein gewisses Maß an Unsicherheit besteht.

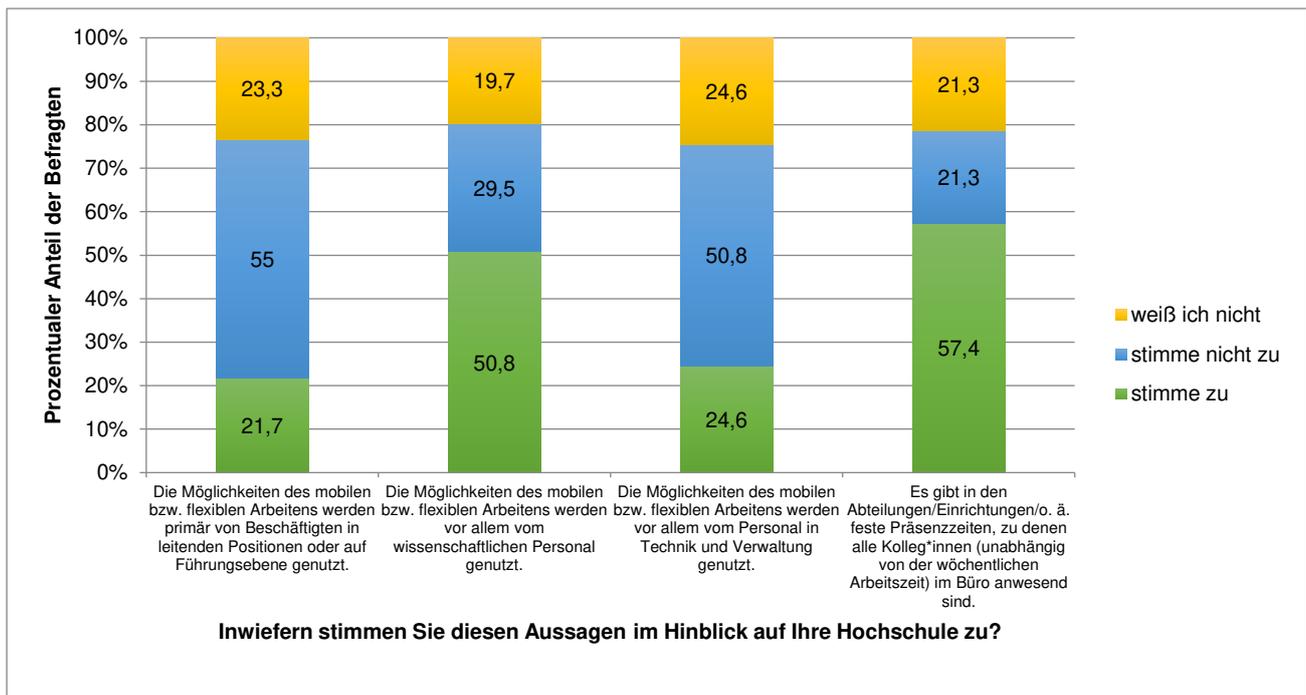


Abbildung 5: Dimension Nutzungsgruppen, Antworten in Prozent

Bei der Beantwortung der die Dimension Nutzungsgruppen ergänzenden qualitativen Frage „Welche Vorteile sehen Sie im Rahmen der Möglichkeiten von mobilem und flexiblem Arbeiten an Ihrer Hochschule?“ wählen 23 der 65 Expert\*innen eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Weitere, mehrfach genannte Aspekte sind darüber hinaus eine Verringerung von Anfahrtswegen (vor allem für Pendler\*innen), höhere Motivation, größere Flexibilität, selbstbestimmte Zeiteinteilung, die Möglichkeit der Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger, eine stärkere Zufriedenheit der Mitarbeiter\*innen, eine Berücksichtigung kurzfristiger Termine und Notfälle, eine bessere Work-Life-Balance, eine Entlastung der Mitarbeitenden und eine Förderung der Vertrauenskultur.

„Wie könnten die Möglichkeiten des mobilen und flexiblen Arbeitens an Ihrer Hochschule verbessert werden?“ – auf diese qualitative Frage antworteten die Befragten mit den folgenden Vorschlägen:

- (erweiterte) **Dienstvereinbarungen** statt individuelle Absprachen
- **Transparenz** der Möglichkeiten und der Nutzung erhöhen
- Rahmen der erlaubten Stunden für **alle Arbeitsbereiche** ausweiten
- **Aufhebung** der Kernarbeitszeit/Anwesenheitskultur
- **technische Voraussetzungen** verbessern, z.B. durch höhere Budgets
- **Vertrauen** zu Mitarbeiter\*innen bezüglich flexiblen Arbeitens stärken
- **flexiblere** Regelungen
- Möglichkeit für alle Beschäftigten zuhause arbeiten zu dürfen; und zwar kostenneutral und kurzfristig, **unabhängig** von Sympathie und Führungskraft
- **Abbau** von Beantragungshierarchien und -hürden
- **Sensibilisierung** dafür, dass Präsenz nicht gleich Leistung ist
- **Abbau** der Vorbehalte in Abteilungen, die aufgrund der Tätigkeit kein Homeoffice anwenden dürfen
- Verfügbarkeit von **flexibel besetzbaren Arbeitsplätzen** an jedem Campus
- bessere **Absprachen** zur Erreichbarkeit
- Einführung von **gesetzlichen Verankerungen** auf Bundesebene
- mehr **Werbung** für mobiles Arbeiten

Bei der Frage danach, wie die Expert\*innen unterschiedliche flexible Arbeitsmodelle (stundenweise mobiles Arbeiten, tagesweise mobiles Arbeiten, flexible tägliche/wöchentliche Arbeitszeit, flexible Mehrarbeit bei entsprechendem Zeitausgleich) als Unterstützung für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf einschätzen, zeigt sich für alle Modelle eine positive Bewertung: Etwa drei Viertel der Befragten schätzen alle Varianten als sehr gut (Schulnote 1) ein, während das verbleibende Viertel der Antworten größtenteils auf gut (Schulnote 2) und befriedigend (Schulnote 3) fällt. Insgesamt lässt sich somit feststellen, dass die Befragten die aufgeführten Varianten als (positive) Unterstützung für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verorten (siehe Abbildung 6).

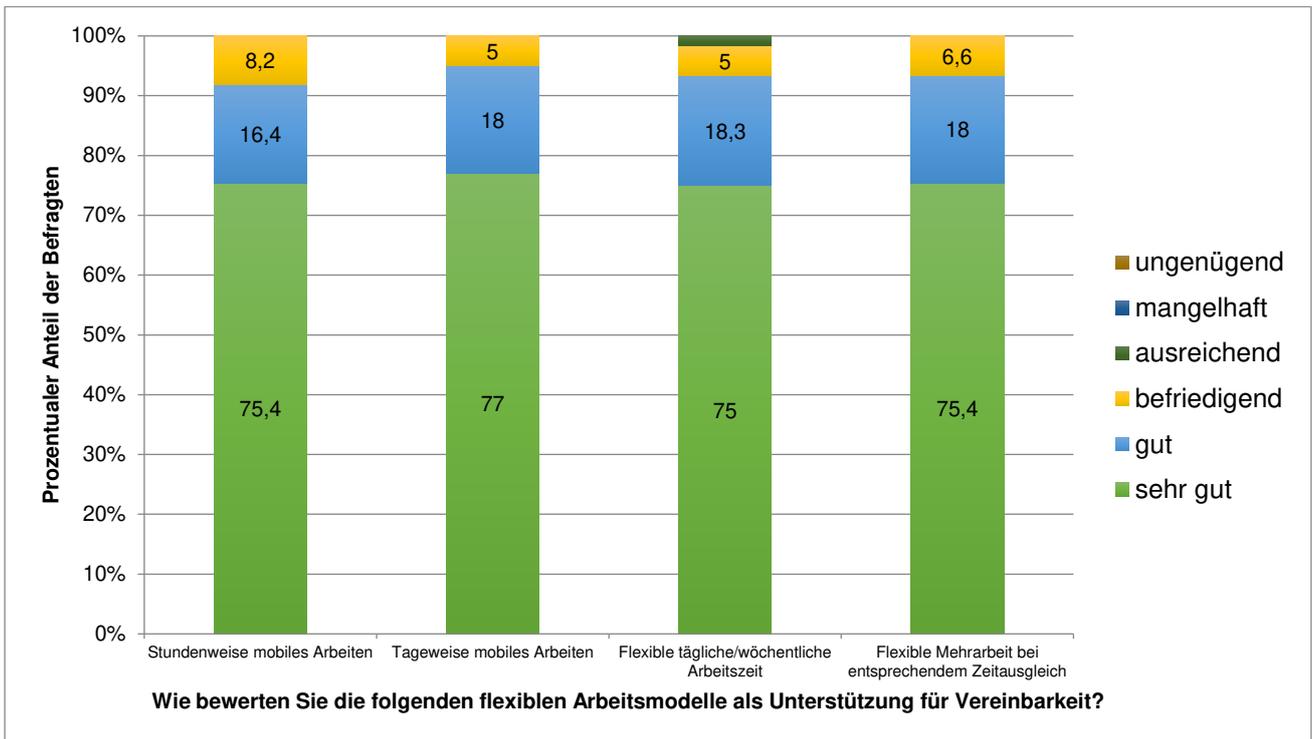


Abbildung 6: Dimension Vereinbarkeit, Bewertung flexibler Arbeitsmodelle, Antworten in Prozent

Im Folgenden wurden die Befragten um eine Kommentierung ihrer Bewertung der in Abbildung 6 aufgeführten flexiblen Arbeitsmodelle gebeten; die Kommentare sind in der nachstehenden Abbildung 7 gebündelt:

Positiv konnotierte Kommentare	Neutrale Kommentare	Negativ konnotierte Kommentare
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aus Arbeitnehmer*innenperspektive ist hohe Flexibilität gut.</li> <li>• Hier funktioniert das flexible Arbeitsmodell sehr gut.</li> <li>• Die vielfältigen Arbeitszeitmodelle an der Hochschule tragen erheblich zur Zufriedenheit der Beschäftigten bei.</li> <li>• Es wird eher mehr als weniger Leistung in der mobilen Arbeitszeit erbracht.</li> <li>• Homeoffice hat mir persönlich einen schnelleren und niedrigschwelligen Wiedereinstieg nach der Elternzeit ermöglicht.</li> <li>• Mobiles und flexibles Arbeiten erleichtert den Alltag.</li> <li>• Sehr gute Einschätzung in persönlichem Arbeitsbereich mit Vertrauensarbeitszeit bei Homeoffice, sehr gute Einschätzung von flexibler Mehrarbeit und Zeitausgleich.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Familiäre bzw. Vereinbarkeitsbedarfe sind sehr unterschiedlich, deshalb können keine allgemeingültigen Aussagen getroffen werden.</li> <li>• Wichtig ist, dass die verschiedensten Möglichkeiten der Flexibilität angeboten und selbstverständlich genutzt werden können.</li> <li>• Hier besteht ein fehlender Überblick, ob und in welchem Umfang mobiles und flexibles Arbeiten genutzt wird.</li> <li>• Ein Arbeitszeitkonto mit festen Kernarbeitszeiten eignet sich sehr gut, um Flexibilität und gleichzeitig Erreichbarkeit sicherzustellen. Beim mobilen Arbeiten sollte aber die telefonische Erreichbarkeit gewährleistet sein, da die vielen Termine in Sitzungen, Dienstreisen etc. bereits die Erreichbarkeit erschweren.</li> <li>• Es bedarf klarer Absprachen und Regelungen im Team.</li> <li>• Es bedarf einer guten Infrastruktur mit der Möglichkeit von Telefonweiterleitungen, Anrufbeantwortern und Laptops.</li> <li>• Vieles hängt von den direkten Vorgesetzten ab - in manchen Abteilungen/Fakultäten - sind diese Modelle selbstverständlich, in anderen eher die Ausnahme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aus Arbeitgeber*innenperspektive kann hohe Flexibilität problematisch sein.</li> <li>• Die Telearbeitsregelungen werden als zu starr empfunden.</li> <li>• Die Beschäftigten mit Familienverantwortung arbeiten zum Teil regelmäßig von zuhause, auch wenn sie die dafür aufgewendeten Zeiten nicht gutgeschrieben bekommen.</li> <li>• Die Gefahr bei Mehrarbeit besteht darin, dass eigentlich der Bedarf für eine weitere Stelle besteht, der durch die Mehrarbeit nicht sichtbar wird.</li> <li>• Diese vorgenannten notwendigen mobilen Arbeitsmodelle sind in Bezug auf Vereinbarkeit von Familie und Beruf alle notwendig, aber im Prinzip bei uns nicht vorhanden.</li> <li>• Probleme von mobiler und flexibler Arbeit dürfen nicht unterschätzt werden: Konfliktpotenzial in Teams, Probleme bei Terminfindung, Entgrenzung von Arbeit.</li> <li>• Viel wichtiger als flexible Arbeitsmodelle wäre Planungssicherheit durch Entfristung.</li> </ul>

Abbildung 7: Dimension Nutzungsgruppen, geclusterte Kommentare der Befragten zur Bewertung flexibler Arbeitsmodelle als Unterstützung für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf

### 5.3.4 Technische Infrastruktur

Wie in Abbildung 8 und 9 dargestellt, geben die Einschätzungen zur für mobiles Arbeiten erforderlichen technischen Infrastruktur Aufschluss darüber, dass die technischen Geräte und notwendigen Programme größtenteils von den Hochschulen bereitgestellt werden. Zugleich nutzt jede\*r dritte Mitarbeiter\*in ihren\*seinen privaten Laptop/PC und jede\*r zweite ihr\*sein privates Mobiltelefon für mobiles Arbeiten. Abbildung 8 veranschaulicht, dass 68,3% der Befragten bejahen, dass Dateien unterwegs verfügbar sind, während Tools zum kollaborativen Arbeiten laut 60% der Befragten von der Hochschule bereitgestellt werden. Ob Tools zum kollaborativen Arbeiten über private Anbieter genutzt werden ist knapp der Hälfte der Befragten nicht bekannt, was indiziert, dass diesbezüglich wenig Transparenz besteht.

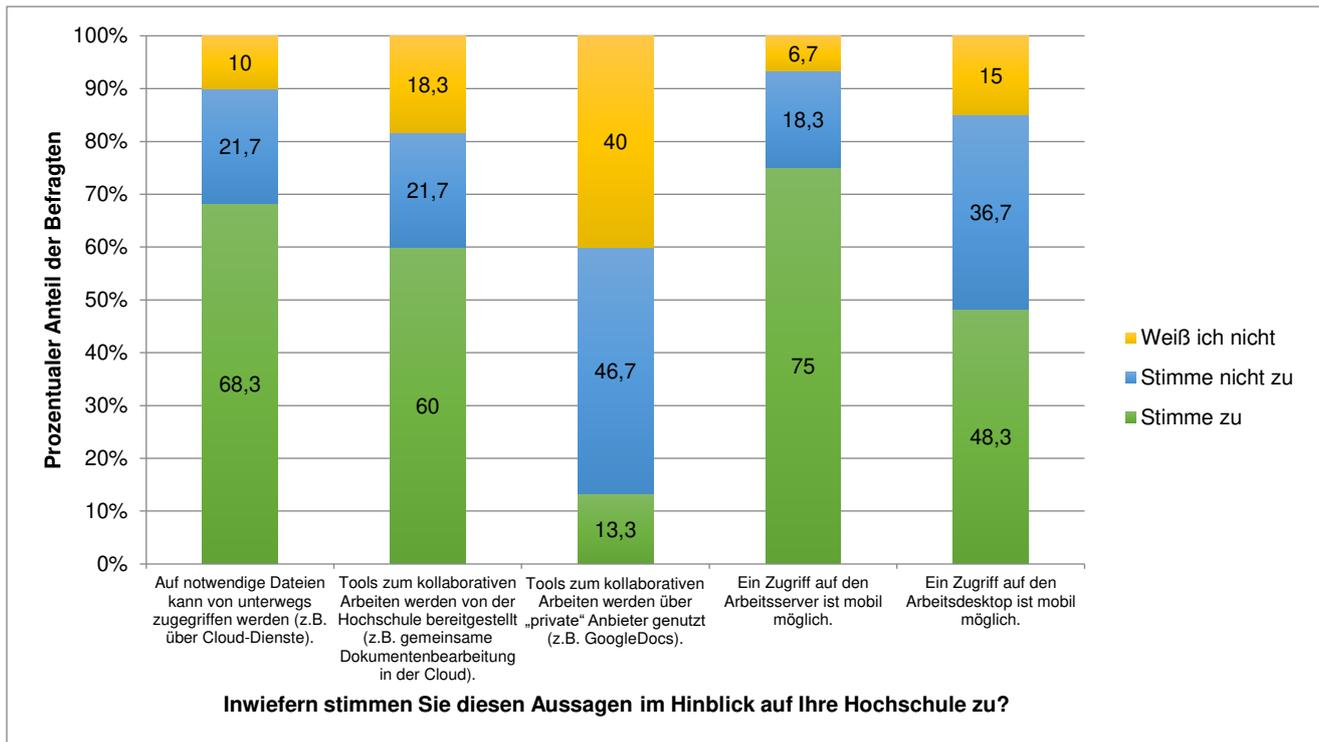


Abbildung 8: Dimension Technische Infrastruktur, Antworten in Prozent (Teil 1)

Über die aufgeführten Tools hinaus geben die Expert\*innen folgende weitere Dienste des mobilen Arbeitens an ihrer Hochschule an:

- Flexitage
- Adobe Connect
- Chatmöglichkeiten
- Nachrichtentool über Jabber
- Telefonische Zeiterfassung
- Kurzzeitlearbeit
- Webkonferenzen
- VPN-Verbindung für Telefonie und Zeiterfassung
- Skype Konferenzen

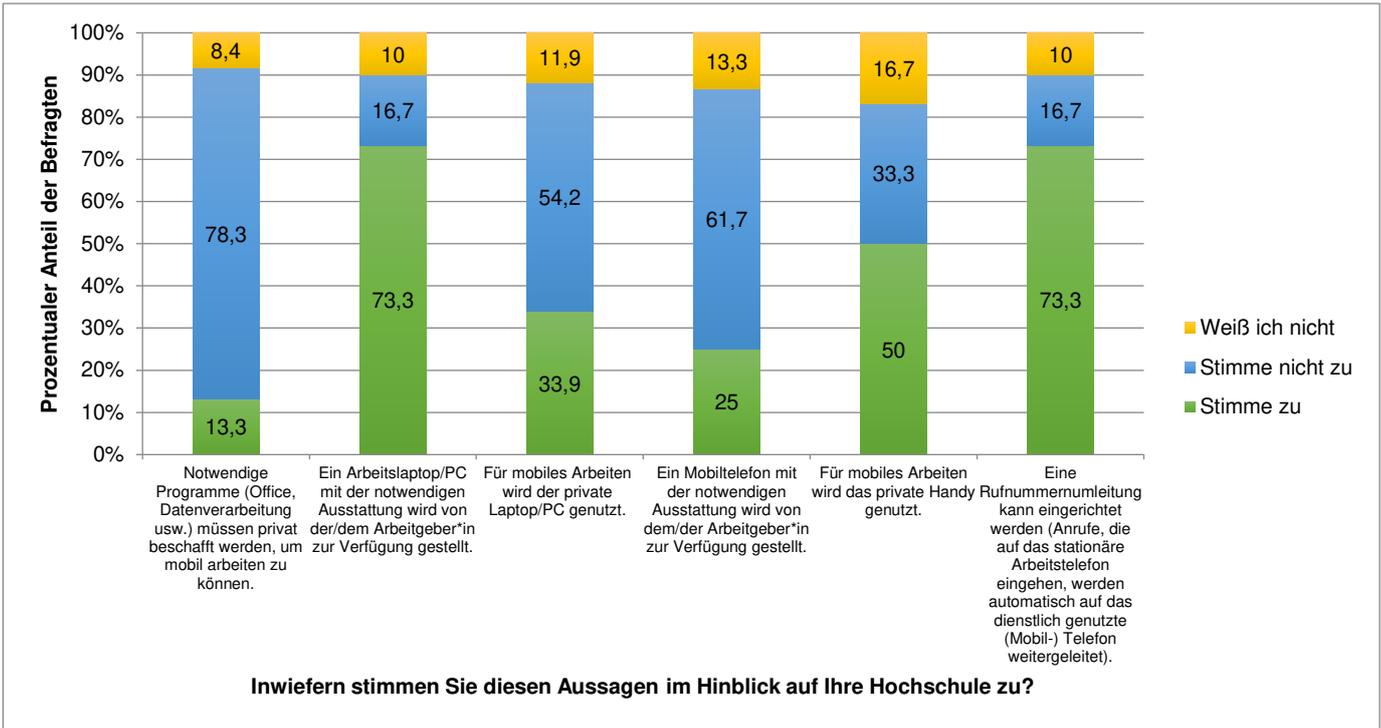


Abbildung 9: Dimension Technische Infrastruktur, Antworten in Prozent (Teil 2)

Wie in Abbildung 10 ersichtlich, erfolgt die Kommunikation mit Kolleg\*innen und/oder Vorgesetzten im Rahmen des mobilen Arbeitens nahezu allen Befragten zufolge per E-Mail (95,2%), gefolgt vom privaten (Mobil-) Telefon (64,5%), welches deutlich häufiger genutzt wird als das dienstliche Mobiltelefon mit 22,6%. Während von der Hochschule bereitgestellte Messenger nur von jedem\*r zehnten

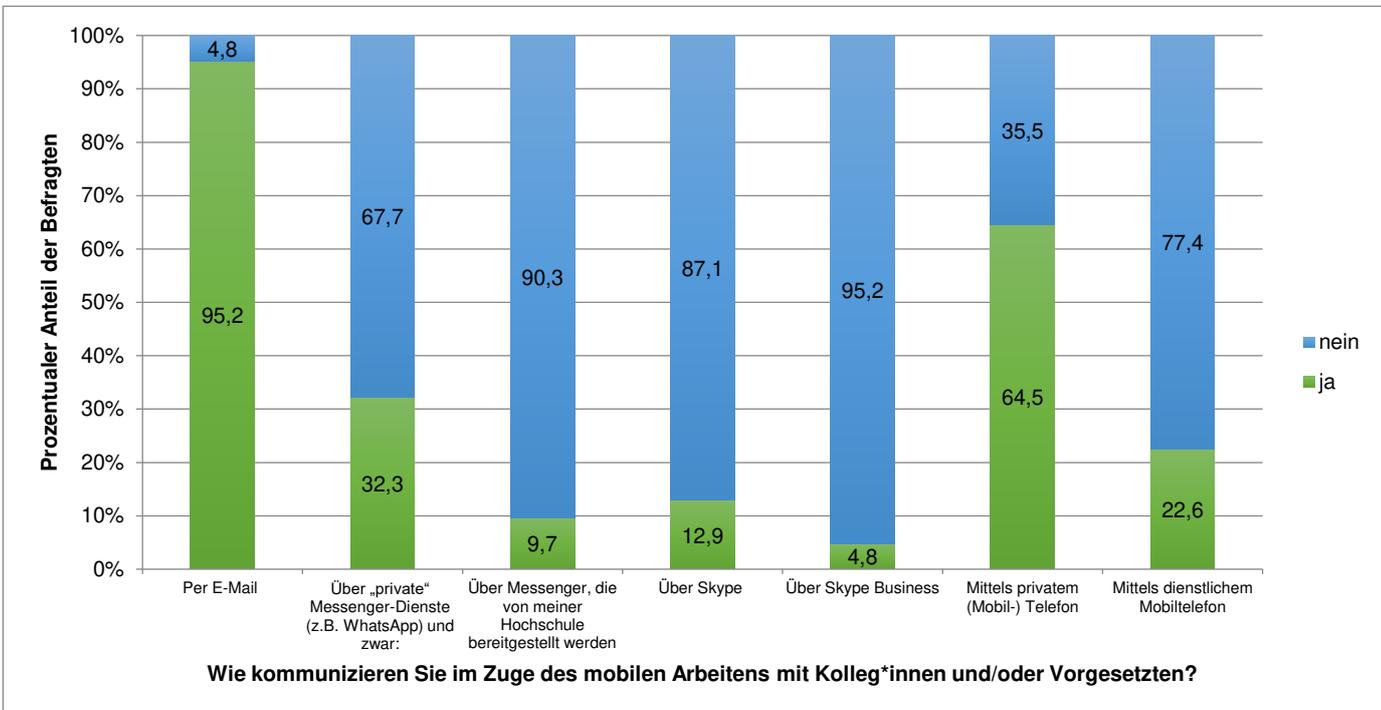


Abbildung 10: Dimension Technische Infrastruktur, Antworten der Befragten auf die Frage, wie sie im Zuge des mobilen Arbeitens mit Kolleg\*innen und/oder Vorgesetzten kommunizieren, Antworten in Prozent

Experten\*in ausgewählt werden, sind private Messenger-Dienste ein oft genutzter Kommunikationskanal (32,3%).

Die folgenden Kommentare einzelner Befragter enthalten ergänzende Hinweise auf die zum Einsatz kommenden Kommunikationsmittel:

- *Das mobile Arbeiten ist noch nicht umgesetzt, daher sind es bislang immer Einzellösungen, z.B. für ein Diensthandy etc.*
- *Wünschenswert wäre es, wenn das private Telefon durch Skype oder andere Videokonferenzsysteme ersetzt werden könnte. Das ist an unserer Hochschule nicht möglich.*
- *Die unterschiedlichen Formen der Unterstützung mobilen Arbeitens stehen nicht gleichermaßen allen Bediensteten (Statusgruppen, Bereichen) zur Verfügung.*
- *Ein dienstliches (Mobil-) Telefon wäre eine Erleichterung.*
- *Laptops und Tablets sind in einigen Bereichen für Mitglieder eines Teams vorhanden und können für mobiles Arbeiten genutzt werden.*

Darauffolgend wurden die Expert\*innen gefragt, welche Infrastruktur bzw. technischen Hilfsmittel sie sich an ihrer Hochschule wünschen würden (siehe Abbildung 11). Neben konkreter Ausstattung wie beispielsweise Dienst-Handys, Dienst-Laptops und Videokonferenzsysteme sind einige hervorzuhebende Wünsche sichere technische Anwendungen für ein mobiles kollaboratives Arbeiten, eine flexible Zeitstruktur oder die Möglichkeit, im Einzelfall auch mal von zuhause aus arbeiten zu können.



Abbildung 11: Dimension Technische Infrastruktur, Antworten der Befragten auf die Frage, welche Infrastruktur bzw. technischen Hilfsmittel sie sich an ihrer Hochschule wünschen würden

### 5.3.5 Zuständigkeiten und Regelungen

Die Antworten der Befragten innerhalb der Dimension Zuständigkeiten (siehe Abbildung 12) zeigen ein gemischtes Bild: Während etwa jede\*r dritte Experte\*in angibt, dass es keine klaren Zuständigkeiten und Ansprechpersonen bei Fragen zum mobilen und/oder flexiblen Arbeiten gibt, bestehen laut

knapp 60% der Befragten klare diesbezügliche Regelungen. Weiterbildungsmöglichkeiten zur Anpassung an die sich durch die Digitalisierung verändernden Anforderungen sind nicht die Regel. Ob es eine für die Digitalisierungsstrategie zuständige Instanz (Einrichtung, Abteilung, Beauftragte\*n o. ä.) an der Hochschule gibt, ist nahezu jede\*r vierten Expert\*in nicht bekannt, zugleich bejahen 55,9% diese Aussage.

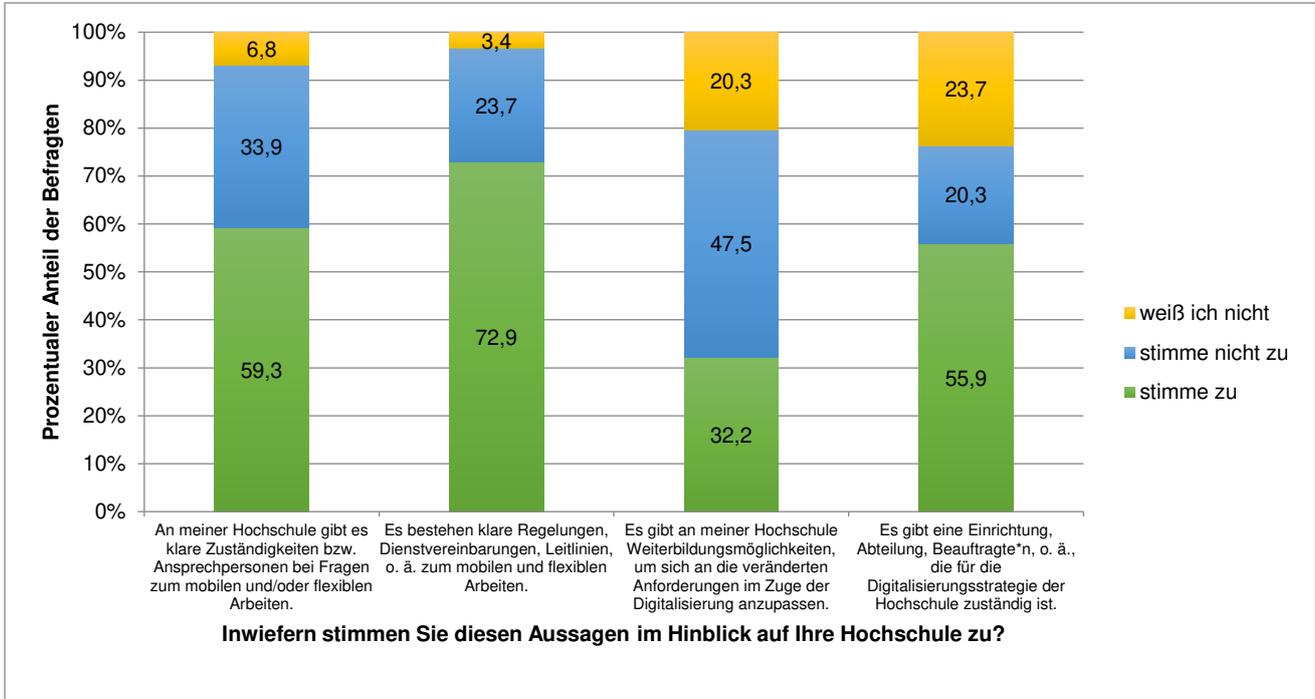


Abbildung 12: Dimension Zuständigkeiten und Regelungen, Antworten in Prozent

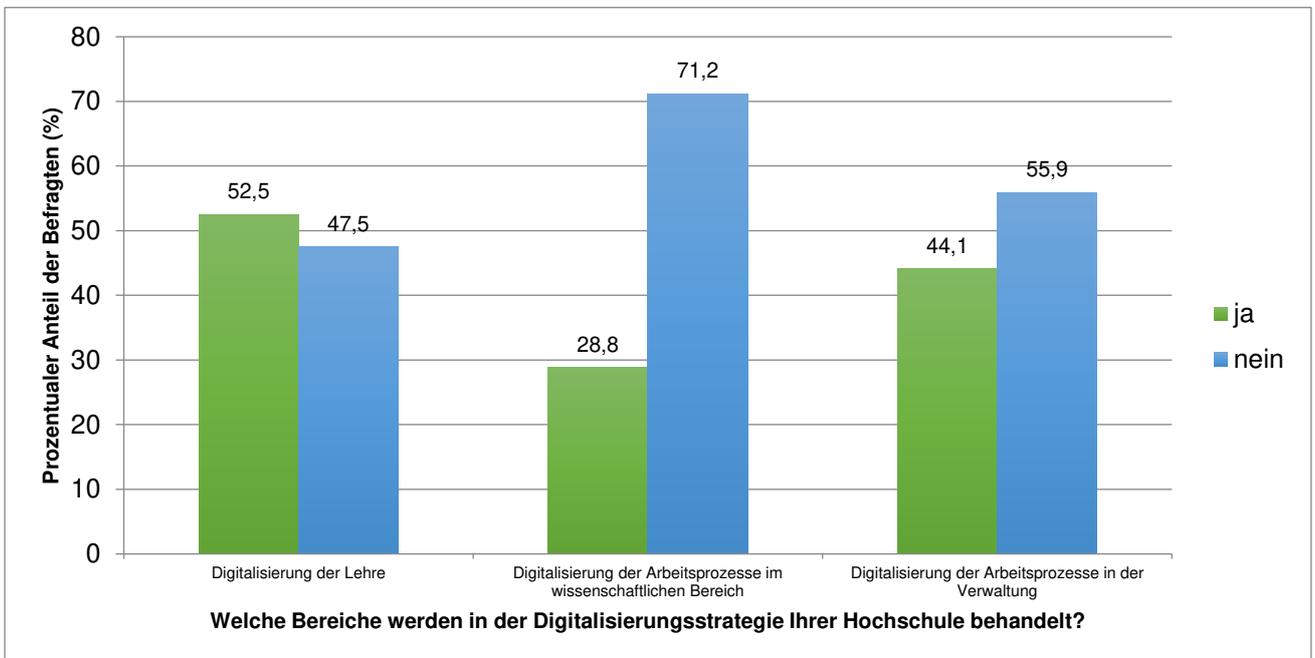


Abbildung 13: Dimension Zuständigkeiten und Regelungen, Antworten der Befragten auf die Frage, welche Bereiche in der Digitalisierungsstrategie der Hochschule behandelt werden, Antworten in Prozent

Ergänzend wurde die Frage gestellt, welche Bereiche in der Digitalisierungsstrategie der Hochschule behandelt werden (siehe Abbildung 13). 52,5% der Befragten zufolge umfasst die Gesamtstrategie der Hochschule die Digitalisierung der Lehre, gefolgt von der Digitalisierung der Arbeitsprozesse in der Verwaltung mit 44,1%. Dies bedeutet, dass im Gegenzug 55,9% der Befragten davon ausgehen, dass die Digitalisierung der Arbeitsprozesse der Verwaltung in der Gesamtdigitalisierungsstrategie nicht mitgedacht wird. Nur 28,8% der Befragten bejahen, dass die Digitalisierung der Arbeitsprozesse im wissenschaftlichen Bereich Teil der Digitalisierungsstrategie ist, was darauf hindeutet, dass sich dieser Bereich ohne eine übergeordnete bzw. hochschulweite Strategie entwickelt.

Die Befragten haben ihre Auswahl im Rahmen der Frage, welche Instanz für die Digitalisierungsstrategie zuständig ist, wie folgt kommentiert:

- *Bisher nur Projekt-Stellen, die weniger die grundständigen Prozesse verändern sollen/können.*
- *Dienstvereinbarung und Digitalisierungsstrategie sind in Planung.*
- *Digitalisierung im wissenschaftlichen Bereich wird in den nächsten Jahren folgen.*
- *Ein Vizepräsident ist für die digitale Agenda zuständig.*
- *Es gibt ein Center for Digital Change, das noch Strategien entwickeln muss.*
- *Es gibt eine federführende Koordination des Digitalisierungsprozesses.*
- *Läuft über Zentrum für Lehr- und Lernentwicklung sowie über Campus IT.*
- *Unsere Hochschule hat keine Gesamtdigitalisierungsstrategie. Allerdings verfügt sie in Teilbereichen über strategische Papiere, die Lehre und Digitalisierung und auch das Wissenschaftsdatenmanagement betreffen.*

Die Umfrage abschließend wurden die Expert\*innen gefragt, welche Ansprechpartner\*innen und Beratungsangebote im Bereich Digitalisierung sie sich wünschen. Während einige Befragte äußerten, dass sie keine über die aktuellen Angebote hinausgehenden Wünsche haben, gaben andere an, dass sie aktuell noch keine Wünsche äußern können. Die konkreten Wünsche der Befragten sind in Abbildung 14 zusammengefasst.



Abbildung 14: Dimension Zuständigkeiten und Regelungen, Antworten der Befragten auf die Frage, welche Ansprechpartner\*innen und Beratungsangebote im Bereich Digitalisierung sie sich wünschen

## 6 Szenarien für die Gestaltung von Digitalisierung an Hochschulen

Wie kann die Digitalisierung an Hochschulen so gestaltet werden, dass sich die neuen Möglichkeiten des flexiblen Arbeitens positiv auf die Gleichstellung der Geschlechter und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf auswirken? Welche digitalen Chancen und Risiken können identifiziert werden? Der vorliegende Bericht soll auf diese Fragen auf Basis der analysierten Literatur sowie der Durchführung einer Befragung erste Antworten finden. Ideale digitale Chancen mit hohem gleichstellungsförderndem Potenzial würden dann vorliegen, wenn Männer und Frauen gleichermaßen Zugang zu mobilen Arbeitsmöglichkeiten hätten, Teilzeitbeschäftigte genauso profitieren würden wie Vollzeittätige, es keinerlei alters-, qualifikations- oder geschlechtsbezogene Unterschiede in der Bewilligung der erforderlichen technischen Ausstattung gäbe und alle potenziellen Nutzungsgruppen gleichermaßen informiert und von ihren Vorgesetzten in den Belangen mobilen Arbeitens unterstützt werden würden. Männer und Frauen mit Familienaufgaben könnten die Möglichkeiten mobilen und flexiblen Arbeitens nutzen, um ihre Work-Life-Balance und die Vereinbarkeit von familien- und berufsbezogenen Interessen zu stärken.

Digitale Risiken bestehen darin, dass nur ein gewisser Personenkreis (z.B. vollzeiterwerbstätige Männer) auf digitale Arbeitsmodelle zurückgreift und andere Kreise (z.B. teilzeiterwerbstätige Frauen) ausgeschlossen oder nicht bedacht werden (Initiative D21 und Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit 2020). Für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie besteht das Risiko, dass mobiles Arbeiten damit gleichgesetzt wird, über die reguläre Arbeitszeit hinaus zuhause oder unterwegs

erreichbar zu sein, ohne dass dies als Arbeitszeit (Mehrarbeit) angerechnet wird. Diese Erwartungshaltung würde vor allem Personen mit Familienaufgaben unter Druck setzen, da diese außerhalb ihrer Arbeitszeit familiengebundenen Verpflichtungen nachkommen.

Welche Szenarien ergeben sich nun aus der bibliografischen Analyse und der vorliegenden empirischen Untersuchung? Welche Chancen und Risiken nehmen die befragten Expert\*innen in ihrem Hochschulumfeld wahr?

Für die Beschäftigten an Hochschulen kann davon ausgegangen werden, dass der Digital Divide aufgrund der Alters- und Qualifikationsstruktur schwächer ausgeprägt ist als in anderen Berufsgruppen. Im Kontext digitaler Chancen spielt die Frage nach dem (mutmaßlichen) Zusammenhang von Präsenz am Arbeitsplatz und Arbeitsleistung eine wichtige Rolle. Digitale Chancen fußen auf Vertrauen und der damit verbundenen Annahme, dass Mitarbeitende, die ihre Arbeit mobil erbringen, keine Leistungseinbußen verzeichnen. Der Aussage „An meiner Hochschule wird Präsenzzeit mit Leistung gleichgesetzt.“ (siehe Abbildung 4) stimmt ein knappes Drittel der im Rahmen der vorliegenden Studie befragten Expert\*innen nicht oder eher nicht zu, während knapp 40% eher oder voll und ganz zustimmen und knapp 30% unentschlossen sind. Diese Einschätzung weist darauf hin, dass die Präsenzkultur an Hochschulen weiterhin eine Rolle spielt, was Personen mit zeitlichen Verpflichtungen (wie beispielsweise Familienaufgaben) benachteiligen kann. Die Präsenzkultur und die damit verbundenen Herausforderungen für Gleichstellung und die Vereinbarkeit von Familienaufgaben und Beruf können aufgebrochen werden, indem Modelle des flexiblen und mobilen Arbeitens in das alltägliche Arbeitsgeschehen an der Hochschule integriert und neue Wege der digitalen Zusammenarbeit gefunden, nachhaltig verankert und publik gemacht werden.

Auf die qualitative Frage „Welche Vorteile sehen Sie im Rahmen der Möglichkeiten von mobilem und flexiblem Arbeiten an Ihrer Hochschule?“ (siehe oben S. 18) ist eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie die meistgewählte Antwort der Expert\*innen. Hier zeigt sich eine digitale Chance, da Personen mit Familienaufgaben durch mobiles und flexibles Arbeiten (stunden- oder tageweise) in kritischen Zeitfenstern (wie beispielsweise Termine außerhalb der Kinderbetreuungszeiten, Bring- und Abholzeiten, Krankheitsfälle) durch nicht zwingend erforderliche physische Anwesenheit am Arbeitsplatz entlastet werden können, ohne ihre Aufgaben zu vernachlässigen. Die Ergebnisse der Befragung weisen darauf hin, dass die Arbeit außerhalb des regulären Arbeitsplatzes an vielen Hochschulen zum Alltag der Beschäftigten gehört. Als Instrumente des mobilen Arbeitens (siehe Abbildung 1) sind Gleitzeit (93,8%), stunden- oder tageweises mobiles Arbeiten (70,8% bzw. 87,5%) und Zeitausgleich (87,5%) an den meisten Hochschulen etabliert, was natürlich nicht direkt etwas darüber aussagt, wie zielführend die Instrumente für die Beschäftigten und die Hochschule im Allgemeinen sind.

Die einleitend skizzierte Annahme, dass sich die Bereitstellung der für mobiles Arbeiten notwendigen Technik und Infrastruktur häufig auf Management- und Führungspositionen beschränkt (Initiative D21 2019: 51-52), bestätigen die vorliegenden Ergebnisse nicht. Jedoch unterstreichen sie einen ungleichen Zugang zu den Möglichkeiten des mobilen und flexiblen Arbeitens, welche den Nutzungsgruppen nicht im gleichen Maße zur Verfügung stehen. Jede\*r dritte Expert\*in gibt an, dass flexibles und/oder mobiles Arbeiten nicht allen Beschäftigten gleichermaßen offenstehen (siehe Abbildung 2). Mobile Arbeitsmodelle werden vorrangig von wissenschaftlichen Mitarbeiter\*innen genutzt und sind im Verwaltungsbereich weniger üblich (nur jede\*r vierte Befragte gibt an, dass vor allem das Personal in Technik und Verwaltung mobil arbeitet). Dass überwiegend Frauen in Technik und Verwaltung beschäftigt sind (70,4% im Jahr 2017, Bundesministerium für Bildung und Forschung 2019) und somit einer Nutzungsgruppe angehören, die verhältnismäßig wenig von den Möglichkeiten des mobilen bzw. flexiblen Arbeitens profitiert, stützt die These, dass Verwaltungsstellen (wie etwa Sekretariate, Personalverwaltung) Gefahr laufen, von den digitalen Chancen der Arbeitsgestaltung abgehängt zu werden.

Was die technische Infrastruktur betrifft, wird diese - wie bereits erwähnt - überwiegend von den Hochschulen bereitgestellt. Es fehlen jedoch Tools zum sicheren kollaborativen Arbeiten. Ferner scheinen Dienst-Handys eher die Ausnahme als die Regel zu sein, was dazu führt, dass private Handys zur Kommunikation im Rahmen des mobilen Arbeitens genutzt werden. Im selben Zuge kommen häufig private Messenger-Dienste zum Einsatz. Diese Ausrichtung birgt ein Sicherheitsrisiko, da Datenschutzbelange hier nicht ausreichend berücksichtigt werden, was insbesondere dann kritisch ist, wenn sensible Daten im Arbeitskontext ausgetauscht werden.

Eine weitere Zugangsbarriere besteht in vorherrschender Intransparenz und Unklarheit: Nur 46,9% der Befragten geben an, dass klar und transparent über die Möglichkeiten des mobilen Arbeitens informiert wird. Dies ist sicherlich ein Punkt, der viel Potenzial enthält: Um sämtliche Mitarbeiter\*innen und Nutzungsgruppen zu erreichen, ist es wichtig, Informationen breit zu streuen und für alle Nutzungsgruppen zugänglich zu machen. Die fehlende Transparenz bezieht sich dabei nicht nur auf die konkreten Umsetzungsmöglichkeiten, sondern betrifft auch die übergeordnete, konzeptionelle Ebene. 33,9% der Befragten geben an, dass es keine klaren Zuständigkeiten und Ansprechpersonen bei Fragen zum mobilen und/oder flexiblen Arbeiten gibt, während nur 55,9% bejahen, dass es eine konkrete, für die Digitalisierungsstrategie zuständige Instanz an der Hochschule gibt. Weiterbildungen zur Anpassung an die sich durch die Digitalisierung verändernden Anforderungen werden nur an jeder dritten Hochschule angeboten. Kurze, prägnante und ggf. digitale Weiterbildungen könnten mehr Sicherheit bezüglich der Veränderung und Ausgestaltung der von Digitalisierung betroffenen Strukturen und Aufgaben erzeugen. Die Umfrageergebnisse zeigen die Tendenz, dass die an den Hochschulen zum Einsatz kommenden/sich in Arbeit befindenden Digitalisierungsstrategien die digitale Transformation der Arbeitsprozesse in der Verwaltung und insbesondere der wissenschaftlichen

Arbeitsprozesse nicht inkludiert. Eine Strategie, die alle Facetten der Digitalisierung an der Hochschule zusammenführt, könnte allen Statusgruppen einen klaren Überblick darüber geben, welche Digitalisierungsaspekte sie konkret betreffen.

Wie können die aktuell vorhandenen Möglichkeiten des mobilen und flexiblen Arbeitens an Hochschulen verbessert werden? Die Befragten weisen auf die Notwendigkeit von erweiterten Dienstvereinbarungen und strukturierten Prozessen für alle Beschäftigten hin, die individuelle Absprachen ablösen. Es braucht einen Ausbau der Transparenz und eine Stärkung des Vertrauens zwischen Mitarbeiter\*innen und Führungskräften. Der Zugang zu mobilen und flexiblen Arbeitsmöglichkeiten sollte erleichtert werden (Abbau von Beantragungshierarchien und -hürden, Verbesserung technischer Voraussetzungen, Verfügbarkeit von flexibel besetzbaren Arbeitsplätzen an jedem Campus). Darüber hinaus könnten Kernarbeitszeiten aufgelöst werden – verbunden mit besseren Absprachen zur Erreichbarkeit (in Teams, zwischen Mitarbeiter\*innen und Führungskräften).

Der folgende Satz einer Expertin fasst die Bedarfe für eine chancengleichheitsorientierte Umsetzung digitaler Arbeitsmodelle anschaulich zusammen:

*Wichtig wäre die Möglichkeit für alle Beschäftigten zuhause arbeiten zu dürfen; und zwar kostenlos und kurzfristig, unabhängig von Sympathie und Führungskraft.*

Der Grundstein für ein positives Szenario einer gleichstellungsorientierten Ausrichtung digitaler Arbeitsmodelle könnte ein offener Dialog an der Hochschule darstellen: Um zu verhindern, dass sich Tendenzen, wie etwa die Intransparenz der Möglichkeiten mobilen bzw. flexiblen Arbeitens oder die Benachteiligung bestimmter Nutzungsgruppen, fortsetzen und verstetigen, könnten Vertreter\*innen der betroffenen Interessenvertretungen (Führungsstab, Gleichstellungsbeauftragte, Personalabteilung, Familienservice, Mitarbeiter\*innenvertretung, Wissenschaftler\*innen, Mitarbeiter\*innen in Technik und Verwaltung, die mit der Digitalisierungsstrategie beauftragte Einrichtung etc.) in einer Task Force zusammenkommen und ihre Perspektive in den Prozess zur Ausgestaltung digitaler Arbeitsmodelle einbringen. Durch einen offenen, partizipatorischen Dialog könnten Rahmenbedingungen, Erfahrungen, Bedarfe und Erwartungen zusammengebracht und in einen Konsens überführt werden. Ein entsprechendes Vorgehen würde sicherstellen, dass alle Stimmen, auch jene der aktuell benachteiligten Nutzungsgruppen, gehört werden und eine daraus resultierende Strategie tatsächlich an den Bedürfnissen der Mitarbeiter\*innen ansetzt.

Abschließend ist festzuhalten, dass sich sowohl Chancen als auch Risiken digitaler Arbeitsmodelle im aktuellen Hochschulkontext feststellen lassen. Eine eindeutige Einschätzung der zukünftigen Entwicklung der Digitalisierung und ihrer Auswirkungen auf Gleichstellung und Vereinbarkeit von Familie und Beruf kann nicht gegeben werden, da sich aktuell eine breite Diversität hinsichtlich der Ausgestaltung und der Nutzung der Instrumente mobilen und flexiblen Arbeitens feststellen lässt. Dass viele Hochschulen ihre Digitalisierungsstrategien aktuell erarbeiten oder überarbeiten, enthält die Chance,

dass Aspekte wie Gleichstellung und Familienfreundlichkeit (noch stärker) mitgedacht und Digitalisierung und Chancengleichheit zukünftig gemeinsam entwickelt werden.

## **7 Zusammenfassung und Ausblick**

Die vorliegende Untersuchung widmete sich der Frage, wie Digitalisierung an Hochschulen so gestaltet werden kann, dass sich die neuen Arbeitsmodelle positiv auf die Gleichstellung der Geschlechter und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf auswirken. Die Literatur lässt unterschiedliche, positive wie negative Zukunftsszenarien zu: Auf der einen Seite gehen neue, digitale Arbeitsmodelle mit der Chance einher, Karrieren von Frauen und Personen mit Familienverantwortung zu fördern, da sie im Idealfall auf allen Ebenen für Entlastung sorgen. Auf der anderen Seite lassen sich Risiken konstatieren (Ungleichbehandlung, Intransparenz, Überforderung), die dazu führen können, dass rückläufige Entwicklungen hin zu tradierten Geschlechterrollen gefördert werden.

Die empirische Untersuchung, im Rahmen derer 65 Expert\*innen, die aktuell in einem Familienbüro, Familienservice oder einer ähnlichen Einrichtung tätig sind, zu ihren Erfahrungen und Einschätzungen zu Digitalisierung und Gleichstellung im Kontext Hochschule befragt wurden, gibt Aufschluss darüber, dass mobile und flexible Arbeitsmodelle an nahezu allen Hochschulen zum Einsatz kommen. Zugleich weisen die Ergebnisse darauf hin, dass nicht alle (potenziellen) Nutzungsgruppen im selben oder ähnlichen Maße von den Instrumenten Gebrauch machen (können/dürfen).

Um zu vermeiden, dass bestimmte Statusgruppen von der Digitalisierung profitieren und andere nicht, könnten sich Hochschulen mit den negativen Auswirkungen von steigender Flexibilität durch IKT-Technologien beschäftigen, in dem sie diese explizit thematisieren und ein „Risikomanagement“ etablieren (beispielsweise könnte ein Recht auf Homeoffice oder eine Auflösung der Kernarbeitszeiten für alle Beschäftigten etabliert werden).

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass nicht nur die einzelne Hochschule entsprechende Chancengleichheitsmaßnahmen ergreifen kann, sondern dass diese darüber hinaus auf sozialstaatlicher Ebene gesteuert werden können. Denkbar wären etwa eine Verlängerung der Partnermonate im Rahmen der Elternzeit, ein Recht auf Familienarbeitszeit und ein Recht auf Home-Office für alle (Lott 2019: 8-9). In Verbindung mit hochschulspezifischen flexiblen Arbeitsmodellen könnte dies Personen mit Familienaufgaben entlasten und die Gleichstellung der Geschlechter nachhaltig fördern.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Dimension Ist-Zustand flexibler Arbeitsformen, Antworten in Prozent (Teil 1).....	15
Abbildung 2: Dimension Ist-Zustand flexibler Arbeitsformen, Antworten in Prozent (Teil 2).....	16
Abbildung 3: Dimension Vereinbarkeit, Antworten in Prozent.....	16
Abbildung 4: Dimension Vereinbarkeit, Einschätzung der Befragten, ob an ihrer Hochschule Präsenz mit Leistung gleichgesetzt wird, Antworten in Prozent.....	17
Abbildung 5: Dimension Nutzungsgruppen, Antworten in Prozent.....	18
Abbildung 6: Dimension Vereinbarkeit, Bewertung flexibler Arbeitsmodelle, Antworten in Prozent.....	19
Abbildung 7: Dimension Nutzungsgruppen, geclusterte Kommentare der Befragten zur Bewertung flexibler Arbeitsmodelle als Unterstützung für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.....	20
Abbildung 8: Dimension Technische Infrastruktur, Antworten in Prozent (Teil 1).....	21
Abbildung 9: Dimension Technische Infrastruktur, Antworten in Prozent (Teil 2).....	22
Abbildung 10: Dimension Technische Infrastruktur, Antworten der Befragten auf die Frage, wie sie im Zuge des mobilen Arbeitens mit Kolleg*innen und/oder Vorgesetzten kommunizieren, Antworten in Prozent.....	22
Abbildung 11: Dimension Technische Infrastruktur, Antworten der Befragten auf die Frage, welche Infrastruktur bzw. technischen Hilfsmittel sie sich an ihrer Hochschule wünschen würden.....	23
Abbildung 12: Dimension Zuständigkeiten und Regelungen, Antworten in Prozent.....	24
Abbildung 13: Dimension Zuständigkeiten und Regelungen, Antworten der Befragten auf die Frage, welche Bereiche in der Digitalisierungsstrategie der Hochschule behandelt werden, Antworten in Prozent.....	24
Abbildung 14: Dimension Zuständigkeiten und Regelungen, Antworten der Befragten auf die Frage, welche Ansprechpartner*innen und Beratungsangebote im Bereich Digitalisierung sie sich wünschen.....	26

## Literaturverzeichnis

- Absenger, Nadine/Ahlers, Elke/Herzog-Stein, Alexander/Lott, Yvonne/Maschke, Manuela/Schietinger, Marc (2016): *Digitalisierung der Arbeitswelt!? Ein Report aus der Hans-Böckler-Stiftung. Mitbestimmungs-Report 24/2016*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Bauer, Wilhelm/Herkommer, Oliver/Schlund, Sebastian (2015): Die Digitalisierung der Wertschöpfung kommt in deutschen Unternehmen an. Industrie 4.0 wird unsere Arbeit verändern. *ZWF Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb*, 2015(1-2), 68-73.
- Brynjolfsson, Erik/McAfee, Andrew (2014): *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: Norton & Company.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2019): Tabelle 2.5.63 (Archiv-Tabelle). *Weibliches haupt- und nebenberufliches Verwaltungspersonal nach Fächergruppen und Personal-/Verfügungsgruppen*. Online verfügbar unter [<https://www.datenportal.bmbf.de/portal/de/Tabelle-2.5.83.html>], letzter Zugriff am 03.12.2019.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016): *Digitalisierung am Arbeitsplatz. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung*. Berlin. Online verfügbar unter [<https://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/a875-monitor-digitalisierung-am-arbeitsplatz.html>], letzter Zugriff am 03.12.2019.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2019): Zweiter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. Eine Zusammenfassung. Online verfügbar unter: [<https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/zweiter-gleichstellungsbericht-der-bundesregierung/122402>], letzter Zugriff am 12.12.2019.
- Carstensen, Tanja (2016): Ambivalenzen digitaler Kommunikation am Arbeitsplatz. In: *APuZ – Aus Politik und Zeitgeschichte*, 66. Jahrgang, 18-19/2016. Bonn: bpb.
- Castells, Manuel (2003): *The Internet Galaxy: Reflections on the Internet, Business, and Society*. Oxford University Press.
- Frey, Carl Benedikt/Osborne, Micheal A. (2013): *The Future of Employment. How Susceptible are jobs to computerization?* Oxford: Oxford Martin School, University of Oxford.
- Gesing, Robert/Hoffmann, Lukas/Schneider, Benedikt (2019): Stand der Digitalisierung an deutschen Universitäten. In: *DUZ Magazin für Wissenschaft & Gesellschaft: DUZ Special Digitalisierung. Chancen und Herausforderungen für die Universitäten Deutschlands*. 10-13.
- Hess, Thomas (2019): *Digitalisierung. Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik. Online Lexikon*. Online verfügbar unter [<http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/technologien-methoden/Informatik--Grundlagen/digitalisierung/index.html/?searchterm=digitalisierung>], letzter Zugriff am 03.12.2019.
- Initiative D21 und Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit (2020): *Digital Gender Gap. Lage zu Gender(un)gleichheiten in der digitalisierten Welt*. Online verfügbar unter [<https://initiated21.de/publikationen/digital-gender-gap/>], letzter Zugriff am 05.02.2020.
- Initiative D21 (2019): *D21 Digital Index 2018/2019. Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft*. Online verfügbar unter: [<https://initiated21.de/publikationen/d21-digital-index-2018-2019/>], letzter Zugriff 06.02.2020.

- Lauth, Hans-Joachim/Pickel, Gert/Pickel, Susanne (2009): *Methoden der vergleichenden Politikwissenschaft*. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer VS.
- Lott, Yvonne (2019): Weniger Arbeit mehr Freizeit? WSI Report 47, Düsseldorf. Online verfügbar unter: [[https://www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_report\\_47\\_2019.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_47_2019.pdf)], letzter Zugriff am 02.12.2019.
- Marr, Mirko/Zillien, Nicole (2010): Digitale Spaltung. In: Beck, Klaus/Schneider, Wolfgang (Hrsg.): *Handbuch Online-Kommunikation*. Wiesbaden: Springer VS, 257-282.
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (2005): Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, 71-93.
- Praeg, Claus-Peter/Bauer, Wilhelm (2017): Vom Zukunftstrend zum Arbeitsalltag 4.0: Die Zukunft der Arbeit im Spannungsfeld von Work-Life-Separation und Work-Life-Integration. In: Jochmann, Walter/Böckenholt, Ingo/Diestel, Stefan (Hrsg.): *HR-Exzellenz: Innovative Ansätze in Leadership und Transformation*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Prognos (2016): *Zukunftsreport Familie 2030*. Berlin. Online verfügbar unter [[https://www.prognos.com/uploads/tx\\_atwpubdb/160928\\_Langfassung\\_Zukunftsreport\\_Familie\\_2030\\_final.pdf](https://www.prognos.com/uploads/tx_atwpubdb/160928_Langfassung_Zukunftsreport_Familie_2030_final.pdf)], letzter Zugriff am 04.12.2019.
- Rump, Jutta/Eilers, Silke (2014): Weibliche Talente gewinnen, fördern und binden. In: Rump, Jutta/Eilers, Silke (Hrsg.): *Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung*. Berlin, Heidelberg: Gabler Verlag, 121-148.
- Statistisches Bundesamt (2018): *Anzahl der Mitarbeiter an deutschen Hochschulen im Jahr 2017 nach Personalgruppen*. Statista GmbH. Online verfügbar unter: [<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/248211/umfrage/personal-an-deutschen-hochschulen-nach-personalgruppen/>], letzter Zugriff am 02.12.2019.
- Szebel-Habig, Astrid (2016): Gender Management und Unternehmenserfolg. In: Szebel-Habig, Astrid/Kaps Rolf Ulrich (Hrsg.): *Mit Gender Management zum Unternehmenserfolg: Grundlagen, wissenschaftliche Beiträge, Best Practice*. Freiburg: Haufe Verlag, 19-70.



Technische Universität Braunschweig  
Stabsstelle Chancengleichheit  
Bültenweg 17 | 38106 Braunschweig  
Telefon: 0531 391 4545  
E-Mail: [chancengleichheit@tu-braunschweig.de](mailto:chancengleichheit@tu-braunschweig.de)  
[www.tu-braunschweig.de/chancengleichheit](http://www.tu-braunschweig.de/chancengleichheit)