

New Work: Wie „neu“ ist dieses Neu?

Ergebnisse einer Kurzumfrage zu New Work in der
Hochschulverwaltung

HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.

Goseriede 13a | D-30159 Hannover | www.his-he.de

Geschäftsbereich Hochschulmanagement

Dr. Maren Lübcke

Tel.: +49 511 169929-19

E-Mail: luebcke@his-he.de

Dr. Grit Würmseer

Tel.: +49 511 169929-78

E-Mail: wuermseer@his-he.de

Funda Seyfeli- Özhizalan

Tel.: +49 511 169929-29

E-Mail: seyfeli@his-he.de

Vorstand:

Dr. Stefan Niermann (Vorsitz),

Michael Döring, Sabrina Kriewald

Geschäftsführender Vorstand: Ralf Tegtmeyer

Registergericht: Amtsgericht Hannover | VR 202296

Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE297391080

05. April 2023

ISBN 978-3-948388-27-0

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1. Untersuchungsverfahren	1
1.2. Zusammensetzung der Stichprobe	1
2. Ergebnisse	3
2.1. Stellenwert und Stand von mobilem Arbeiten	3
2.2. Shared-Desk Maßnahmen an den Hochschulen	3
2.3. Gestaltungsmöglichkeiten von mobilem Arbeiten	4
3. Schlussfolgerungen und Ausblick	6
Literaturverzeichnis	7

Vorwort

Drei Jahre Covid19-Pandemie haben bei der Digitalisierung an den Hochschulen und gerade auch in der Hochschulverwaltung viel in Bewegung gesetzt. Auch das Thema New Work hat von einem Tag auf den anderen an Relevanz gewonnen. Während es zahlreiche Studien, Analysen und Empfehlungen gibt, wie hybrides Lernen an Hochschulen organisiert werden kann und welche Veränderungen sich für Räume und Infrastruktur in der Lehre ergeben, existieren kaum Untersuchungen, die die Verwaltung der Hochschulen unter dem neuen Vorzeichen von New Work betrachten.

HIS-HE möchte diese Leerstelle füllen und hat dazu eine kurze Befragungsreihe unter den Hochschulleitungen in Deutschland zum Thema „New Work: Perspektiven für die Hochschulverwaltung“ gestartet. Im vorliegenden Beitrag werden die Ergebnisse der ersten Online-Befragung von Oktober 2022 vorgestellt. Im Vordergrund steht, welches Verständnis und welche Konzepte von New Work, den damit verbundenen Prozessen und der Organisation für die Hochschulverwaltung bestehen und welche Auswirkungen sich auf Raum und Flächen ergeben. Die Ergebnisse ermöglichen es, den gegenwärtigen Status Quo und Veränderungen durch die Covid19-Pandemie zu beschreiben sowie zukünftige Anforderungen zu definieren.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Zusammensetzung der Stichprobe nach Hochschultyp.....	1
Abb. 2:	Zusammensetzung der Stichprobe nach Bundesland.....	2
Abb. 3:	Verhältnis von Büroplatz zu Mitarbeiter:innen	3
Abb. 4:	Anteil an Mitarbeiter:innen in Technik und Verwaltung mit Möglichkeit zum mobilen Arbeiten in %	4
Abb. 5:	Anteil an mobiler Arbeitszeit für Mitarbeiter:innen in Technik und Verwaltung in %.....	5

1. Einleitung

1.1. Untersuchungsverfahren

Für die im Oktober 2022 durchgeführte Online-Befragung von Hochschulkanzler:innen wurde ein Erhebungsbogen entwickelt, der insgesamt 14 Fragen zu New Work¹ in der Hochschulverwaltung umfasste. Im Fokus der Erhebung standen die Erfassung des Stellenwerts von mobilem Arbeiten sowie von bestehenden und geplanten Konzepten in den befragten Hochschulen. Zu diesem Zweck wurde ermittelt, wie hoch der Anteil des nicht-wissenschaftlichen Personals ist, dem im Zuge der Covid19-Pandemie die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten geboten wurde sowie welche konkreten Vorkehrungen in Bezug auf Shared-Desk zum Zeitpunkt der Befragung unternommen wurden. Abschließend wurden Angaben zur Hochschule erhoben, die den Hochschultyp, den Standort nach Bundesland sowie die Hochschulgröße umfassten.

Die Einschätzungen der befragten Kanzler:innen wurden primär in Form von geschlossenen Fragen erhoben, deren Auswertung qua Häufigkeitsaufzählungen und Mittelwertvergleichen durchgeführt wurde. Der Fragebogen umfasste eine offene Frage, deren Datenmaterial in der Auswertung mitberücksichtigt wurde.

1.2. Zusammensetzung der Stichprobe

Im Oktober 2022 wurden Kanzler:innen von insgesamt 310 Hochschulen per E-Mail angeschrieben und zur Teilnahme an der Online-Befragung eingeladen. Insgesamt haben 74 Kanzler:innen den Fragebogen vollständig ausgefüllt, sodass eine Rücklaufquote von 24 % erzielt werden konnte.

¹ An einer einheitlichen und verbindlichen Definition des Begriffs New Work scheint es bislang, nicht zuletzt auch aufgrund seiner jüngsten Entwicklung, zu mangeln. Ursprünglich stammt der Begriff von Frithjof Bergmann, der mit New Work gegenüber der aktuell und hier diskutierten Begrifflichkeit eine umfassende und wesentlich weitere Veränderung der Arbeitswelt beschrieb. Im Jahr 2019 hat das Fraunhofer-Institut vier Dimensionen von

Abbildung 1 ist zu entnehmen, dass sich die Stichprobe aus 28 Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAW) bzw. Fachhochschulen (42 %), 23 Universitäten (34 %) sowie 16 Kunst-, Musik-, Film- und Medienhochschulen (34 %) zusammensetzt.

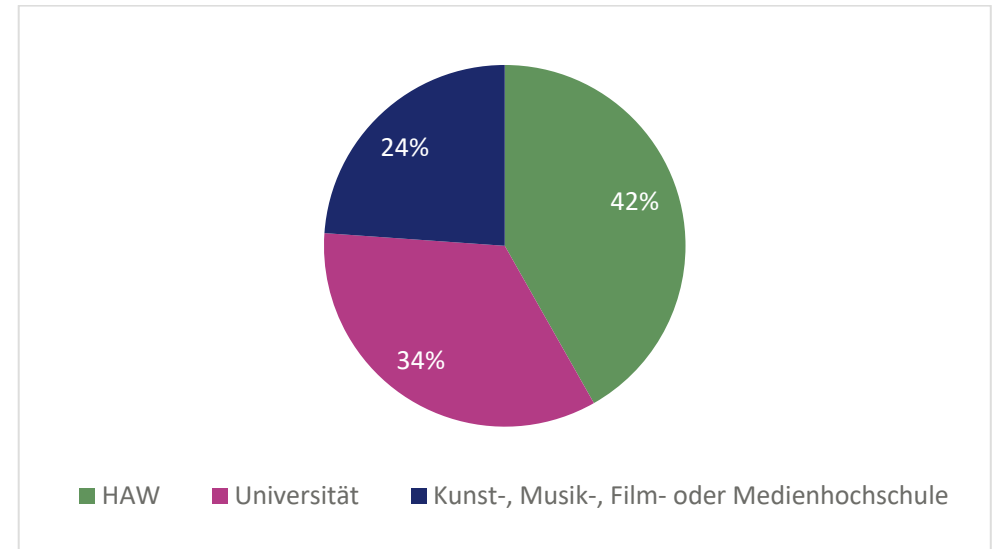
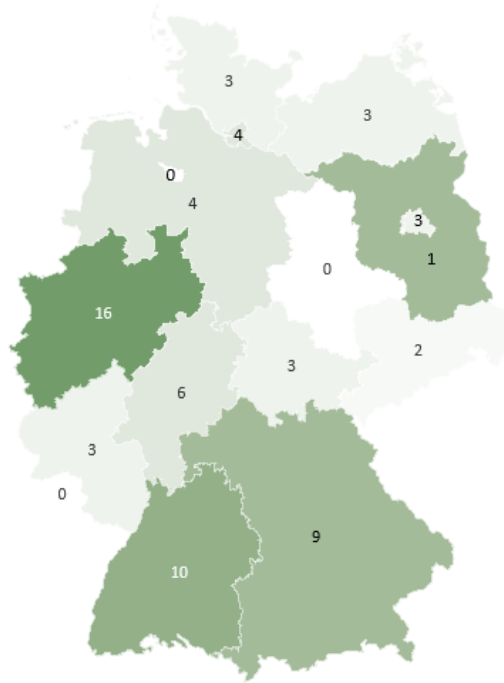


Abb. 1: Zusammensetzung der Stichprobe nach Hochschultyp

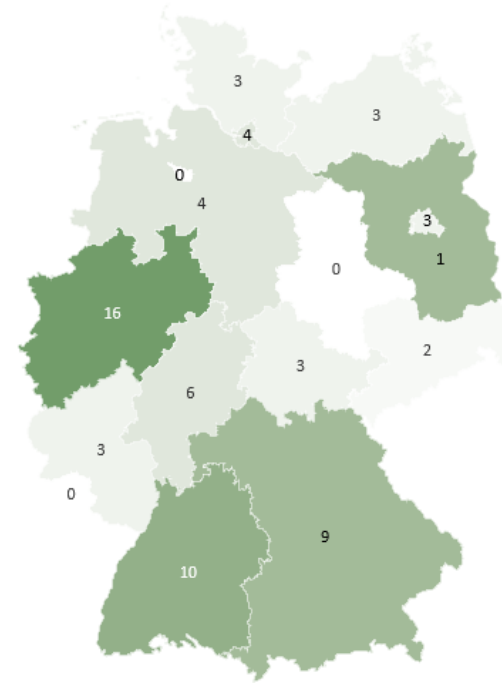
Die Auswertung der Beteiligung nach Hochschulgröße veranschaulicht, dass knapp die Hälfte der Befragten kleinen Hochschulen (bis 4.999 Studierende), 35 % großen Hochschulen (20.000 und mehr Studierende) sowie 16 % mittleren Hochschulen (10.000 bis 19.999 Studierende) zuzuordnen sind.

New Work erarbeitet: die örtliche und zeitliche Flexibilisierung der Arbeit, agile und projektbasierte Formen der Arbeitsorganisation, sinnstiftende und wertebasierte Arbeit und veränderte Führungsformen und Stärkung der Selbstorganisation (Hoffmann et al., 2019). Im Fokus des vorliegenden Berichts steht die Erfassung der örtlichen Flexibilisierung der Arbeit.



Unterstützt von Bing
© GeoNames, Microsoft, TomTom

Abb. 2: Zusammensetzung der Stichprobe nach Bundesland



Unterstützt von Bing
© GeoNames, Microsoft, TomTom

Abb. 2 mittels absoluter Zahlen dargestellt (n=67). Die größte Beteiligung ist Nordrhein-Westfalen (n=16) zuzuordnen, gefolgt von Baden-Württemberg (n=10) und Bayern (n=9). Die Bundesländer Bremen, Sachsen-Anhalt und Saarland sind nicht vertreten.

2. Ergebnisse

2.1. Stellenwert und Stand von mobilem Arbeiten

Hohe Bedeutung mobilen Arbeitens: Für die Ermittlung des Stellenwerts von mobilem Arbeiten an den befragten Hochschulen wurde die derzeitige Bedeutung mittels einer geschlossenen Frage abgefragt. 76 % der Kanzler:innen (n=72) messen dieser flexiblen Arbeitsform für die eigene Hochschulverwaltung eine hohe Bedeutung bei (wichtig 38 %; sehr wichtig 38 %). Während rund 17 % der Hochschulen die Relevanz mobilen Arbeitens als teilweise wichtig und teilweise unwichtig bewertet haben (teils-teils 17 %), zeigen die Ergebnisse, dass an rund 9 % der beteiligten Hochschulen das mobile Arbeiten zum Zeitpunkt der Befragung im Hintergrund steht (eher nicht wichtig 6 %; gar nicht wichtig 3 %).

Im Hinblick auf den Umsetzungsstand von neuen Bestimmungen zum mobilen Arbeiten verdeutlichen die Ergebnisse, dass die Covid19-Pandemie hier als Katalysator gewirkt hat: 71 % der Befragten geben an, dass neue Regelungen an ihrer Hochschule bereits abgestimmt und verabschiedet sind. Während sich 26 % der Hochschulen aktuell noch in der Ausarbeitungs- und Abstimmungsphase befinden, geben 3 % der Kanzler:innen an, dass an ihrer Hochschule die Regelungen, die vor der Pandemie gegolten haben, weiterhin Bestand haben.

Formale Regelungen gelten für alle Beschäftigtengruppen in der Hochschulverwaltung:

Die Befragung zielte ebenfalls darauf ab, der Frage nachzugehen, inwieweit an den Hochschulen eine Unterscheidung der Vorschriften nach Beschäftigungsgruppen besteht. Hierbei geben 81 % der befragten Kanzler:innen an, dass – mit Ausnahme besonderer Positionen wie Hausmeisterschaft – keine Unterscheidung nach Beschäftigtengruppen vorgenommen wird. An knapp 9 % der Hochschulen bestehen sehr differenzierte Regelungen. An 10 % der Hochschulen werden die Beschäftigungsbereiche mit und ohne Publikumsverkehr unterschieden.

2.2. Shared-Desk Maßnahmen an den Hochschulen

Shared-Desk-Policies und Reduzierung von Arbeitsplätzen: Die Schaffung einer flexiblen Arbeitsumgebung im Sinne von Shared-Desk Lösungen ist an knapp der Hälfte der Hochschulen in Planung (48 %). Während an rund 12 % der Hochschulen Shared-Desk Maßnahmen in den Regelungen vorgesehen sind, geben hingegen 40 % der Kanzler:innen an, dass dieser Ansatz nicht Gegenstand der neuen Regelungen sein wird. In Zusammenhang mit einer flexiblen Arbeitsumgebung und den zur Verfügung stehenden Büroplätzen rechnen die befragten Hochschulen, an denen solche Maßnahmen in Planung bzw. bereits in Umsetzung sind (n=36), durchschnittlich mit einem Verhältnis von 7,2 Arbeitsplätzen zu 10 Mitarbeitenden.

7,2 Arbeitsplätze für 10 Mitarbeiter:innen



[https://www.flaticon.com/de/kostenlose-icons/menschen](https://www.flaticon.com/de/kostenlose-icons/menschen "menschen Icons") title="menschen Icons">Menschen Icon erstellt von Ranah Pixel Studio - Flaticon
[https://www.flaticon.com/free-icons/desk](https://www.flaticon.com/free-icons/desk "desk icons") title="desk icons">Desk icons created by Freepik - Flaticon

Abb. 3: Verhältnis von Büroplatz zu Mitarbeiter:innen

Wenngleich mit diesem ermittelten Verhältnis ein hohes Einsparpotenzial für die Hochschulen einhergeht, stufen in diesem Kontext die Befragten die Umsetzung von Shared-Desk Maßnahmen mit einem unterschiedlichen Investitionsaufwand ein: Während 16 % mit einer geringen finanziellen Belastung rechnen, stufen 41 % der Befragten diesen mittel, 35 % hoch und 8 % sehr hoch ein.

2.3 Gestaltungsmöglichkeiten von mobilem Arbeiten

Gestiegene Möglichkeiten mobilen Arbeitens in Technik und Verwaltung: Die Ad hoc-Digitalisierung, mit der die Hochschulen zu Beginn der Pandemie konfrontiert waren, stellte in Bezug auf flexible Arbeitsstrukturen nicht zuletzt auch die Hochschulverwaltung und ihre Mitarbeitenden vor große Veränderungen. Der Mittelwertvergleich zeigt, dass vor der Covid19-Pandemie durchschnittlich 25 % der Mitarbeitenden in Technik und Verwaltung mobiles Arbeiten ermöglicht wurde. Im Unterschied dazu verdeutlichen die Angaben im Bereich *während* und *nach Covid19-Pandemie*, dass durchschnittlich 75 % der Mitarbeitenden während bzw. durchschnittlich 77 % der Mitarbeitenden nach der Pandemie das mobile Arbeiten gewährt wurde.

Die blaue Fläche in Abbildung 4 verdeutlicht, dass die Möglichkeiten zum mobilen Arbeiten in der Hochschulverwaltung vor der Covid19-Pandemie begrenzt waren. So geben 62 % der Befragten an, dass an ihrer Hochschule vor dieser Zeit nur weniger als 20 % der Mitarbeitenden die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten hatten. Nach der Covid19-Pandemie haben sich diese Angaben umgekehrt. Nun geben 63% der Befragten an, dass die überwiegende Mehrheit (80%-100% der Beschäftigten der Verwaltung) die Möglichkeit haben, mobil zu arbeiten.

Interessant ist zudem, dass sich vor der Covid19-Pandemie deutliche Unterschiede zwischen den befragten Kanzler:innen der Universitäten und der HAW zeigen. An Universitäten wurden vor der Covid19-Pandemie durchschnittlich 18 % der Mitarbeitenden in Technik und Verwaltung mobiles Arbeiten ermöglicht, während es an den HAW bereits im Schnitt 37 % waren. Nach der Covid19-Pandemie gleichen sich diese Werte an: dann ist es durchschnittlich 73 % der Mitarbeiter:innen in Technik und Verwaltung an den Universitäten und 81 % der Mitarbeiter:innen an HAW möglich, mobiles Arbeiten in Anspruch zu nehmen.

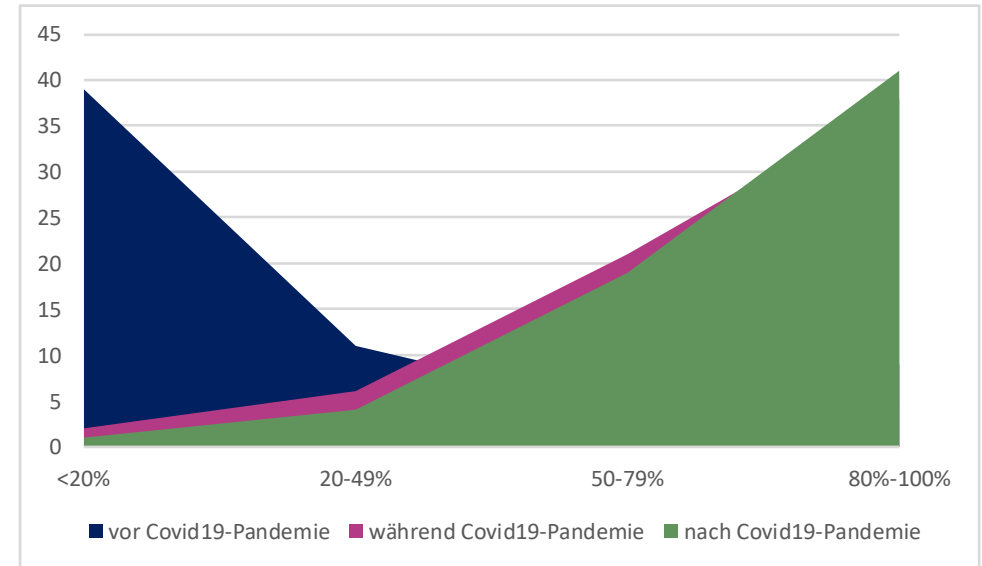


Abb. 4: Anteil an Mitarbeiter:innen in Technik und Verwaltung mit Möglichkeit zum mobilen Arbeiten in %

Gestiegener Anteil an mobiler Arbeitszeit: Auch bei dem Anteil an Arbeitszeit, den Mitarbeiter:innen in Technik und Verwaltung mobil arbeiten dürfen, hat die Covid19-Pandemie zu großen Verschiebungen geführt (vgl. Abbildung 5). Demnach geben 22 % der befragten Kanzler:innen an, dass das nicht-wissenschaftliche Personal vor der Covid19-Pandemie ausschließlich vor Ort arbeitet und keine Möglichkeit zum mobilen Arbeiten hatte. Nur 11% der Befragten Kanzler:innen gaben an, dass ihre Mitarbeitenden die Mehrheit ihrer Arbeitszeit (50 %-100 %) vor der Covid-19 Pandemie mobil arbeiten durften. Dieses Bild hat sich gedreht. 58 % der befragten Kanzler:innen geben an, dass in Zukunft ihre Mitarbeiter:innen in Technik und Verwaltung mehrheitlich mobil Arbeiten dürfen (50 %- 100 %). Nur in einem Fall wird mobiles Arbeiten zu 100 % erlaubt.

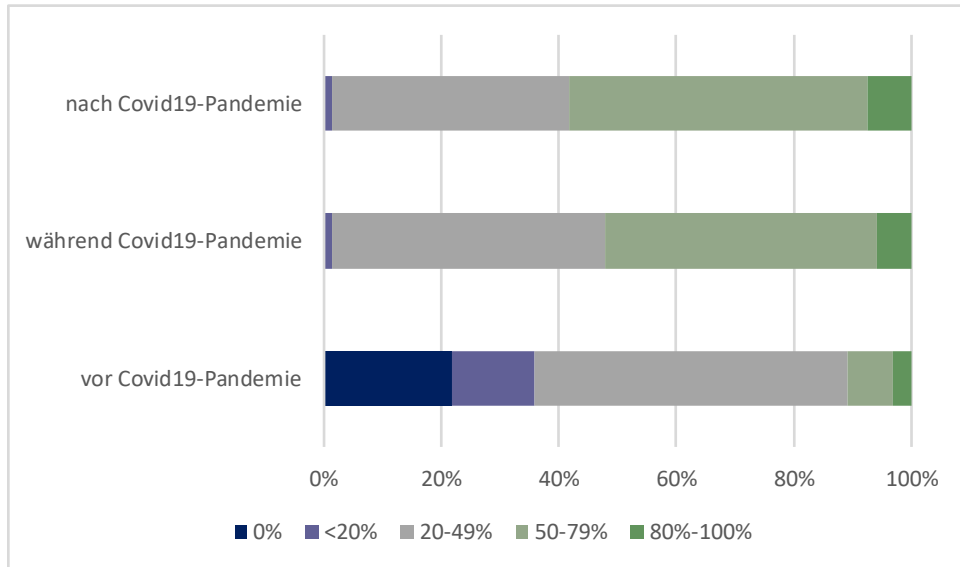


Abb. 5: Anteil an mobiler Arbeitszeit für Mitarbeiter:innen in Technik und Verwaltung in %

Herausforderungen bei der Umsetzung: Gefragt nach der größten Herausforderung bei der Umsetzung mobilen Arbeitens in der Hochschulverwaltung zeigt sich, dass die Kanzler:innen insbesondere Herausforderungen bei der **Arbeitsgestaltung** und den **Prozessen** sowie bei der **Unternehmenskultur** sehen. Adressiert wird das Erfordernis trotz mobilen Arbeitens den sozialen Austausch, die informellen Kontakte und damit auch den sozialen Zusammenhalt im Team zu ermöglichen. Hierbei werden insbesondere neue Anforderungen an die Führung gesehen, auch im Aushandeln neuer Regelungen, der Ungleichheit bei der Ermöglichung von mobilem Arbeiten zwischen Beschäftigtengruppen und der Befähigung der Mitarbeiter:innen in autonomer organisierten Arbeitskontexten. Daneben werden als weitere Herausforderungen, die Organisation **digitaler Arbeitsprozesse**, die Bereitstellung der entsprechenden **Infrastruktur** sowie rechtliche Aspekte in Bezug auf **Datensicherheit** und **Arbeitsschutz** als zentrale Aufgaben angesehen.

3. Schlussfolgerungen und Ausblick

Im Fokus der vorliegenden Befragung von Hochschulkanzler:innen standen die Erfassung des Stellenwerts von mobilem Arbeiten sowie von bestehenden und geplanten Konzepten in der Hochschulverwaltung.

Die Ergebnisse veranschaulichen, dass 75 % der befragten Kanzler:innen mobilem Arbeiten an der eigenen Hochschule eine hohe Bedeutung beimessen. Diese Form der flexiblen Arbeitsstruktur erfordert neue Regelungen, die an 97 % der befragten Hochschulen bereits abgestimmt und verabschiedet, bzw. sich noch in der Ausarbeitung befinden. Folglich konnte festgestellt werden, dass es einen tiefgreifenden Wandel in der Arbeitsorganisation der Hochschulverwaltungen gibt, wenngleich zu betonen ist, dass dieser Wandel indes im Modus der Kontinuität der Krise vollzogen wird.

Die Covid19-Pandemie und die mit ihr einhergehende Ad hoc-Umstellung, mit der die Hochschulen zu Beginn konfrontiert waren, stellte in Bezug auf das mobile Arbeiten nicht zuletzt auch die Hochschulverwaltung und ihre Mitarbeitenden vor große Veränderungen.

Die Befunde zeigen, dass lediglich 25 % des nicht-wissenschaftlichen Personals vor der Covid19-Pandemie die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten geboten wurde. Die Covid19-Pandemie hatte in diesem Kontext eine beschleunigende Wirkung: Den Angaben der Kanzler:innen zufolge, konnten im Durchschnitt 75 % des Verwaltungspersonal während und 77 % nach der Covid19-Pandemie mobil arbeiten. Dieser minimale Unterschied zeigt auf, dass die Regelungen, die während der Covid19-Pandemie eingeführt wurden, weiterhin Bestand haben werden.

Inwieweit hierbei organisationale und individuelle Bedarfe und Bedürfnisse zielgerichtet ausbalanciert werden, bleibt offen. Unter Berücksichtigung der Personalvielfalt ist es jedoch maßgeblich, neue Regelungen transparent zu kommunizieren und diese systematisch einzuüben. Hierbei ist zu betonen, dass ein Ansatz im Sinne des „one-size-fits-all“ zu umgehen ist, Hochschulen die Vielfalt des Personals berücksichtigen und folglich individuelle

Absprachen treffen müssen. So sollten zukünftig Begleitmaßnahmen und Unterstützungsprozesse eine zentrale Rolle einnehmen.

Abschließend sei noch erwähnt, dass die Begriffe New Work und mobiles Arbeiten seit Beginn der Covid19-Pandemie oft in einem Atemzug genannt werden. So ist anzumerken, dass im Fokus der vorliegenden Befragung die Erfassung des mobilen Arbeitens in der Hochschulverwaltung, als eine Stoßrichtung von New Work, im Fokus stand. Vor diesem Hintergrund ist es von grundlegender Bedeutung, weitere Dimensionen und Perspektiven von New Work im Hochschulkontext zu berücksichtigen und insbesondere die Veränderungen in der Aufgabenwahrnehmung unter Fragen der Führung, der Zusammenarbeit und der Digitalisierung von Prozessen in den Blick zu nehmen.

Literaturverzeichnis

Hofmann, J., Piele, A., & Piele, C. (2019). *New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle*. Fraunhofer IAO. <https://doi.org/10.24406/publica-fhg-299651> [zuletzt geprüft am 14.03.2023].