

Diskussionspapier des
Instituts für Organisationsökonomik

7/2024

Flexibles Arbeiten im Hochschulmanagement

Caroline Werner

Discussion Paper of the
Institute for Organisational Economics

**Diskussionspapier des
Instituts für Organisationsökonomik
7/2024**

Juli 2024

ISSN 2750-4476

Flexibles Arbeiten im Hochschulmanagement

Caroline Werner

Zusammenfassung

Angesichts des Fachkräftemangels und der steigenden Nachfrage der Arbeitnehmer/-innen nach einem Arbeitsumfeld, welches Privat- und Berufsleben miteinander vereinbart, haben sich flexible Arbeitsformen zu einem weit umfassenden Forschungsthema entwickelt. Bisher gibt es jedoch nur wenige Studien, die sich mit der Flexibilität am Arbeitsplatz im Hochschulmanagement befassen. Die vorliegende Studie untersucht die wahrgenommenen Auswirkungen durch die Einführung von Regelungen zur Arbeitszeit- und Arbeitsplatzflexibilität aus Sicht von Führungskräften und Verwaltungsmitarbeiter/-innen der Universität Münster. Mithilfe von Experteninterviews werden die Auswirkungen von Gleitzeitregelungen, Teilzeitbeschäftigung und Home-Office näher beleuchtet. Hinsichtlich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Work-Life-Balance, Arbeitszufriedenheit, Arbeitsproduktivität sowie Personalrekrutierung und Mitarbeiterbindung werden positive Auswirkungen festgestellt. Doch flexible Arbeitsformen sind eine Herausforderung für die Arbeitsplatzkommunikation und Zusammenarbeit. Eine formelle Definition und transparente Kommunikation der Arbeitsrichtlinien, die Unterstützung seitens der Hochschule und der Führungskräfte sowie eine geeignete IT-Infrastruktur beeinflussen die Beurteilung und Akzeptanz flexibler Arbeitsformen und müssen für eine erfolgreiche Implementierung berücksichtigt werden.

JEL Codes: I21, M12

Stichwörter: Arbeitsplatzflexibilität, Flexible Arbeitsformen, Führungskräfte, Hochschulmanagement, Personalmanagement

Flexible Working in University Management

Abstract

In view of the shortage of skilled workers and the increasing demand from employees for a working environment that reconciles private and professional life, flexible forms of work have developed into a wide-ranging research topic. To date, however, there have only been a few studies dealing with workplace flexibility in university management. This study examines the perceived effects of the introduction of regulations on working time and workplace flexibility from the perspective of managers and administrative staff at the University of Münster. With the help of expert interviews, the effects of flextime regulations, part-time employment and working from home are examined in more detail. Positive effects are identified with regard to the compatibility of family and career, work-life balance, job satisfaction, work productivity, staff recruitment and staff retention. However, flexible forms of work pose a challenge for workplace communication and collaboration. A formal definition and transparent communication of work guidelines, support from the university and management as well as a suitable IT infrastructure influence the assessment and acceptance of flexible forms of work and must be considered for a successful implementation.

Im Internet unter:

http://www.wiwi.uni-muenster.de/io/forschen/downloads/DP-IO_07_2024

DOI: 10.17879/16918545845

Universität Münster
Institut für Organisationsökonomik
Scharnhorststraße 100
D-48151 Münster

Tel: +49-251/83-24303 (Sekretariat)
E-Mail: io@uni-muenster.de
Internet: www.wiwi.uni-muenster.de/io

Flexibles Arbeiten im Hochschulmanagement¹

1. Einleitung

Die Arbeitswelt unterliegt kontinuierlichen Veränderungen, die in den letzten Jahren verstärkt durch den Fachkräftemangel und die COVID-19-Pandemie geprägt wurden.² Die zeitliche und örtliche Flexibilität stellt neue Anforderungen an die Arbeitswelt, schafft aber auch neue Erwartungen seitens der Arbeitgeber und Mitarbeiter/-innen.³ Durch die Pandemie haben sich vermehrt unkonventionelle Beschäftigungsformen in Organisationen etabliert. Der technologische Fortschritt und der Umschwung zu alternativeren flexiblen Arbeitszeitmodellen haben maßgeblich zu einem strukturellen Wandel beigetragen. Als Reaktion darauf führen Arbeitgeber flexible Arbeitsformen ein, um die Attraktivität der Arbeitsplätze für Beschäftigte zu erhöhen. Die Implementierung flexibler Arbeitsformen ermöglicht es Arbeitgebern, hochqualifizierte Mitarbeiter/-innen zu rekrutieren und zu binden, die eines der wichtigsten Ressourcen darstellen, um einen langfristigen Unternehmenserfolg zu generieren. Mitarbeiter/-innen hingegen nutzen flexible Arbeitsformen vor dem Hintergrund, gleichzeitig beruflichen und privaten Verpflichtungen nachzukommen. Ein großes Maß an Autonomie kann nicht nur die Arbeitszufriedenheit steigern, sondern auch die Arbeitsproduktivität der Mitarbeiter/-innen erhöhen, was zu einer allgemeinen Verbesserung der Organisationsstrukturen führen kann.⁴

Auch wissenschaftsunterstützende Bereiche an Hochschulen, wie z. B. Verwaltungen, sind von übergreifenden Transformationsprozessen am Arbeitsplatz betroffen. Hochschulen haben bereits flexible Arbeitsformen fest in ihren Organisationsstrukturen verankert.⁵ Auch wenn die zeitliche und örtliche Flexibilität längst ein fester Bestandteil in der Arbeitswelt ist, haben sich während der COVID-19-Pandemie zunehmend flexible Arbeitsplatzregelungen als alter-

¹ Diese Arbeit wurde als Abschlussarbeit am Institut für Organisationsökonomik eingereicht. Der Interviewleitfaden, die Interviewtranskripte und das Kategoriensystem sind auf Nachfrage erhältlich.

An dieser Stelle möchte ich meinen aufrichtigen Dank an all diejenigen aussprechen, die mich während der Erstellung dieser Masterarbeit unterstützt haben. Ein herzlicher Dank geht an Herrn Prof. Dr. Alexander Dilger für die wertvollen Anregungen und sein Fachwissen, die mir entscheidend bei der Entwicklung meiner Forschungsarbeit geholfen haben. Ein besonderer Dank gilt meiner Betreuerin Frau Lilo Seyberth, deren kontinuierliche Unterstützung und konstruktives Feedback maßgeblich zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben. Außerdem möchte ich den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern meinen Dank aussprechen, die sich bereitwillig Zeit genommen haben, um ihre Erfahrungen und Expertisen mit mir zu teilen. Abschließend möchte ich mich bei meiner Familie bedanken, die mich während des gesamten Prozesses unterstützt hat. Ihre Ermutigung und ihr Verständnis waren für mich von unschätzbarem Wert.

² Vgl. Davidescu et al. (2020), S. 2; vgl. Hille/Langer (2014), S. 9; vgl. Seyberth (2022), S. 96.

³ Vgl. Mierich (2020), S. 7, 18; vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin et al. (2013), S.10.

⁴ Vgl. Davidescu et al. (2020), S. 2 f.; vgl. Smith et al. (2019), S. 557; vgl. Chen/Fulmer (2018), S. 381.

⁵ Vgl. Banscheraus et al. (2017), S. 14.

native Arbeitsmethoden in Hochschulen etabliert. Der Hochschulsektor ist ein interessantes Forschungsgebiet, da die akademische Arbeit vielfältige Tätigkeiten umfasst, wie z. B. Lehre, Forschung und Verwaltungsarbeit.⁶ Eine Hochschule zeichnet sich durch eine vielfältige Belegschaft aus, die unterschiedliche Verantwortlichkeiten je nach Position innehat und daher verschiedene Erwartungen an die Flexibilität am Arbeitsplatz stellt. Die vorliegende Studie konzentriert sich nur auf den Verwaltungsbereich, hier als Hochschulmanagement bezeichnet, der sich aus verschiedenen Einzelbereichen, wie z. B. Dezernaten und Sekretariaten von Fachbereichen, zusammensetzt. In Anbetracht der Vielzahl von Funktionen und Rollen im Hochschulbereich fokussiert sich diese Studie auf zwei spezifische Gruppen: Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen ohne leitende Funktion.

Das Ziel der vorliegenden Studie besteht darin, die wahrgenommenen Auswirkungen aus Sicht von Führungskräften und Mitarbeiter/-innen im Hochschulmanagement zu analysieren, die sich durch die Einführung von Arbeitszeitflexibilität in Form von Teilzeit und Gleitzeit sowie Arbeitsplatzflexibilität in Form von Home-Office ergeben. Diese werden zusammengefasst als flexible Arbeitsformen bezeichnet. Atiku und Ganiyu (2021) konnten in ihrer Studie einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Position des Verwaltungspersonals und den Einstellungen zu bestimmten flexiblen Arbeitsformen feststellen.⁷ Die vorliegende Studie untersucht etwaige Diskrepanzen in den wahrgenommenen Auswirkungen aus zwei unterschiedlichen Sichtweisen. Daher wird folgende Forschungsfrage untersucht:

- *Welche Auswirkungen nehmen Führungskräfte und Verwaltungsmitarbeiter/-innen durch die Implementierung von flexiblen Arbeitsformen im Hochschulmanagement wahr?*

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurde mithilfe von Experteninterviews eine qualitative Forschung im Verwaltungsbereich der Universität Münster, einer deutschen öffentlich-rechtlichen Hochschule, durchgeführt. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen unter anderem, dass flexible Arbeitsformen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und der Work-Life-Balance sowie zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit und -produktivität führen können. Die Verfügbarkeit von flexiblen Arbeitsformen hängt nicht ausschließlich von individuellen Präferenzen der Beschäftigten ab. Veränderte Rahmenbedingungen haben ebenfalls einen Einfluss darauf. Daher erfolgt zunächst eine Untersuchung der Arten und des Umfangs der Nutzung von flexiblen Arbeitsformen im Hochschulmanage-

⁶ Vgl. Alsulami et al. (2023), S. 2; vgl. Mierich (2020), S. 7.

⁷ Vgl. Atiku/Ganiyu (2021), S. 8.

ment.⁸ Da die Beurteilung und Akzeptanz flexibler Arbeitsformen jedoch von verschiedenen Voraussetzungen und Maßnahmen, wie z. B. von der Unterstützung der Führungskräfte und einer transparenten Kommunikation der Arbeitsrichtlinien abhängen, werden diese ebenfalls herausgestellt. Zuletzt werden potenzielle zukünftige flexible Arbeitsformen vor dem Hintergrund ihrer Realisierbarkeit im Verwaltungsbereich diskutiert.

Die vorliegende Studie beginnt mit der Definition des Konzepts „Flexibilität am Arbeitsplatz“ und der Aspekte zur Arbeitszeit- und Arbeitsplatzflexibilität. Daraufhin werden die Verbreitung und Akzeptanz flexibler Arbeitsformen im öffentlichen Sektor und im Hochschulmanagement thematisiert. Anschließend werden die Voraussetzungen und Maßnahmen zur Implementierung flexibler Arbeitsformen behandelt. Das nächste Unterkapitel befasst sich mit den Auswirkungen flexibler Arbeitsformen. Daraufhin werden die angewandte Methodik erläutert sowie die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse dargestellt und diskutiert. Daraus ergeben sich sowohl Implikationen als auch Limitationen sowie der zukünftige Forschungsbedarf.

2. Theoretische Grundlagen

2.1. Flexibilität am Arbeitsplatz

Die *Flexibilität am Arbeitsplatz* hat sowohl in der Forschung als auch in der Praxis zunehmend an Aufmerksamkeit gewonnen und sollte zunächst definiert werden. Die Flexibilität am Arbeitsplatz kann aus zwei verschiedenen Perspektiven betrachtet werden.⁹

Aus Sicht der Arbeitnehmer/-innen wird bei der Flexibilität am Arbeitsplatz der Schwerpunkt auf die individuelle Handlungsfähigkeit innerhalb der Organisationskultur und den vorgegebenen Rahmenbedingungen gelegt. Die *Arbeitnehmerperspektive* konzentriert sich demnach auf das Ausmaß an Wahlmöglichkeiten und Entscheidungskontrolle im Hinblick auf die zeitlichen und örtlichen Bedingungen für die Mitarbeiter/-innen im Arbeitsumfeld.¹⁰ Durch die Förderung der Flexibilität am Arbeitsplatz kann die Motivation, die Loyalität und das Engagement der Arbeitnehmer/-innen gesteigert werden, wodurch sie ihre eigenen Bedürfnisse besser befriedigen können. Arbeitgeber können wiederum aus einer effizienteren, effektiveren und produktiveren Arbeitsweise der Mitarbeiter/-innen profitieren. Das Ziel der Flexibilität

⁸ Vgl. Hill et al. (2008), S. 152; vgl. Sweet et al. (2014), S. 883.

⁹ Vgl. Hill et al. (2008), S. 160.

¹⁰ Vgl. Hill et al. (2008), S. 151; vgl. Special Committee on Ageing (2007), S. 56; vgl. Pitt-Catsoupes/Smyer (2006), S. 3; vgl. Georgetown Law (2010).

am Arbeitsplatz aus Arbeitnehmerperspektive liegt in der Förderung der Fähigkeit von Arbeitnehmer/-innen zur Selbstregulierung beruflicher Pflichten.¹¹

Hill et al. (2008) definieren die Flexibilität am Arbeitsplatz aus Arbeitnehmerperspektive als „the ability of workers to make choices influencing when, where, and for how long they engage in work-related tasks“¹². Der Definition zur Folge gibt es drei Faktoren, welche die Flexibilität am Arbeitsplatz auszeichnen¹³:

- Arbeitszeit:
 - *Zeiteinteilung* („when“): Arbeitsbeginn und -ende
 - *Stundenanzahl* („how much“): Geleistete Arbeitszeit
- Arbeitsplatz:
 - *Ort* („where“): Der Ort, an dem die Arbeit geleistet wird.

Diese Faktoren werden hier zusammenfassend als flexible Arbeitsformen bezeichnet. Um diese Faktoren zu adressieren, stehen Organisationen sowohl formelle als auch informelle Maßnahmen zur Verfügung.¹⁴ Formelle flexible Arbeitsregelungen werden über betriebliche und personalpolitische Maßnahmen auf *institutioneller Ebene* festgelegt.¹⁵ Informelle flexible Arbeitsregelungen werden hingegen inoffiziell und mündlich zwischen den Mitarbeiter/-innen und ihren Vorgesetzten ausgehandelt und sind daher auf *individueller Ebene* vereinbart.¹⁶

Die Einführung flexibler Arbeitsformen unterliegt ebenso *externen organisatorischen Zwängen*, welche die Art der Tätigkeit, die Bedürfnisse der Organisation und den Zugang zur Technologie berücksichtigen. Erstens können die Möglichkeiten und das Ausmaß zur Flexibilität am Arbeitsplatz je nach Tätigkeitsbereichen variieren, da z. B. Tätigkeiten im Facility Management nur vor Ort erledigt werden können. Zweitens können die Bedürfnisse der Organisation flexible Arbeitsformen beeinflussen, da z. B. ein erhöhter Personalbedarf Unternehmen zu mehr Flexibilität bei der Wahl des Arbeitsortes durch die Mitarbeiter/-innen

¹¹ Vgl. Hill et al. (2008), S. 151.

¹² Hill et al. (2008), S. 152.

¹³ Vgl. Chen/Fulmer (2018), S. 384.

¹⁴ Vgl. Maxwell et al. (2007), S. 138.

¹⁵ Vgl. De Menezes/Kelliher (2017), S. 1052; vgl. Bal/Izak (2021), S. 39; vgl. Sweet et al. (2014), S. 885-888.

¹⁶ Vgl. Frankel et al. (1996), S. 47 ff.; vgl. Bal/Izak (2021), S. 39; vgl. Rosen et al. (2013), S. 712 f.; vgl. Cooper/Baird (2015), S. 576.

zwingt. Zuletzt gewährleistet ein Zugang zur Technologie, dass die Mitarbeiter/-innen zu Hause auf die internen Systeme zugreifen können, z. B. durch einen VPN-Zugang.¹⁷

Zudem haben Hill et al. (2008) festgestellt, dass es neben den institutionellen und individuellen Maßnahmen sowie externen Zwängen noch einen weiteren Faktor gibt, welcher Einfluss auf die Flexibilität am Arbeitsplatz nehmen kann. Flexible Arbeitsformen werden maßgeblich durch ein vertrauensvolles und respektvolles Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer/-innen beeinflusst sowie durch eine kollaborative Arbeitsplatzkultur und ein bestmögliches Ausmaß an Entscheidungsmöglichkeiten über die Gestaltung des Arbeitsplatzes.¹⁸

Die *organisatorische Perspektive* stellt hingegen die Bedürfnisse der Mitarbeiter/-innen in den Hintergrund. Die Flexibilität am Arbeitsplatz aus dieser Perspektive ist ein Maß, welches angibt, zu welchem Grad sich organisatorische Merkmale an veränderte Umstände im Umfeld eines Unternehmens anpassen können. Die organisatorische Perspektive wird hier nicht weiter vertieft, jedoch detailliert von Hill et al. (2008) behandelt.¹⁹

2.2. Formen der Flexibilität am Arbeitsplatz

Im Rahmen der Flexibilität am Arbeitsplatz untersucht die folgende Studie zwei Formen: *Arbeitszeitflexibilität* (Zeiteinteilung und Stundenanzahl) und *Arbeitsplatzflexibilität* (Ort), die jeweils in weitere spezifische flexible Arbeitsregelungen unterteilt werden.

2.2.1. Arbeitszeitflexibilität

Die Arbeitszeitflexibilität bietet den Mitarbeiter/-innen die Möglichkeit, ihre Arbeitszeiten nach eigenem Ermessen zu gestalten und auch außerhalb der regulären Arbeitszeiten ihren beruflichen Verpflichtungen nachzugehen.²⁰ Die zeitliche Flexibilität im Arbeitnehmerinteresse zeichnet sich dadurch aus, dass Mitarbeiter/-innen ihre absoluten Arbeitszeiten oder die Verteilung der Arbeitszeiten ohne Einschränkungen der Entscheidungsfreiheit oder Fremdbestimmung an ihre eigenen Bedürfnisse anpassen können.²¹ Zeitlich flexible Arbeitsregelungen sind sowohl auf die Gestaltung bzw. Variation der Arbeitszeit als auf die Reduzierung der

¹⁷ Vgl. Hill et al. (2008), S. 152.

¹⁸ Vgl. Hill et al. (2008), S. 160.

¹⁹ Vgl. Wright/Bretthauer (2010), S. 376 f.; vgl. Bal/Izak (2021), S. 39; vgl. Dastmalchian/Blyton (2001), S. 1; vgl. Hill et al. (2008), S. 150 f.

²⁰ Vgl. Gerdenitsch et al. (2015), S. 62; vgl. Chatterjee et al. (2022), S. 1504, vgl. Matli (2020), S. 1251.

²¹ Vgl. Gerdenitsch et al. (2015), S. 62; vgl. Kattenbach et al. (2010), S. 280.

Arbeitszeit ausgelegt.²² Diese Praktiken zeichnen sich durch flexible Zeiteinteilung („when“) und die flexible Stundenzahl („how much“) aus.²³

Die flexible Zeiteinteilung beinhaltet verschiedene Praktiken wie *Gleitzeit* und *komprimierte Wochenarbeitszeiten*, bei dem Mitarbeiter/-innen vertraglich das Recht auf zeitliche Flexibilität gewährt wird.²⁴ Gleitzeit ermöglicht eine flexible Gestaltung der Arbeitszeiten. Der Arbeitgeber gibt zeitliche Grenzen als Standardarbeitsregelungen vor. Die Mitarbeiter/-innen werden angewiesen, ihrer Arbeit in den vereinbarten Kernarbeitszeiten nachzugehen. Sie können gelegentliche oder regelmäßige Änderungen bezüglich der Anfangs- und Endzeiten vornehmen, ohne die Arbeitsstunden reduzieren zu müssen.²⁵ Komprimierte Arbeitszeiten führen zu einer Verringerung der Arbeitstage durch eine erhöhte Stundenanzahl pro Tag, wobei die Gesamtstundenanzahl unverändert bleibt. Eine Form der komprimierten Arbeitszeit ist die Vier-Tage-Woche, bei der z. B. zehn Stunden pro Tag bei einer 40-Stunden-Woche gearbeitet wird.²⁶

Das Konzept der flexiblen Stundenzahl umfasst eine vertragliche Reduzierung der Arbeitszeit, wie z. B. Teilzeit, Jobsharing und Altersteilzeit.²⁷ Eine *Teilzeitbeschäftigung* zeichnet sich dadurch aus, dass die Mitarbeiter/-innen ihre Arbeit in einem Umfang ausüben, der weniger als die vertraglich vereinbarte und maximale Arbeitszeit im Unternehmen beträgt.²⁸ Im Rahmen des Jobsharings teilen sich zwei oder mehrere Personen eine Vollzeitstelle.²⁹ Die Altersteilzeit ist eine nicht rechtlich vereinbarte Arbeitszeitregelung, bei der den Mitarbeiter/-innen einen schrittweisen Übergang in den Ruhestand gewährt wird.³⁰

2.2.2. Arbeitsplatzflexibilität

Die Arbeitsplatzflexibilität bezieht sich auf den Ort („where“), an dem die Arbeit geleistet wird. Räumliche Flexibilität ermöglicht Mitarbeiter/-innen ihre Tätigkeiten während ihrer

²² Vgl. Wheatley (2017), S. 571; vgl. Atkinson/Hall (2009), S. 651.

²³ Vgl. Chen/Fulmer (2018), S. 384.

²⁴ Vgl. Chen/Fulmer (2018), S. 384; vgl. Atkinson/Hall (2009), S. 651.

²⁵ Vgl. Atkinson/Hall (2009), S. 651; vgl. Eaton (2003), S. 146; vgl. Stavrou (2005), S. 931; vgl. Chen/Fulmer (2018), S. 384; vgl. Rau/Hyland (2002), S. 117 f.; vgl. Hill et al. (2008), S. 152; vgl. Baltes et al. (1999), S. 497.

²⁶ Vgl. Chen/Fulmer (2018), S. 384; vgl. Hill et al. (2008), S. 152; vgl. Baltes et al. (1999), S. 501.

²⁷ Vgl. Chen/Fulmer (2018), S. 384; vgl. Hill et al. (2008), S. 152; vgl. Atkinson/Hall (2009), S. 651.

²⁸ Vgl. Hotchkiss (1991), S. 907.

²⁹ Vgl. Olmsted (1979), S. 283.

³⁰ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2023).

Arbeitszeit an verschiedenen Orten auszuüben, deren Räumlichkeiten außerhalb ihres eigentlichen Arbeitsplatzes im Unternehmen liegen können.³¹ Seit der COVID-19-Pandemie hat sich das Interesse an räumlicher Flexibilität verstärkt, so dass sich flexible Arbeitsplatzmodelle zunehmend in die Arbeitswelt integriert haben.³²

Es existieren unterschiedliche Definitionen von Arbeitsplatzflexibilität. Hill et al. (2008) unterscheiden zwischen zwei Orten, an denen arbeitsbezogene Aufgaben verrichtet werden können: die *Telearbeit* und *Virtual Offices*.³³ Dabei ist zu beachten, dass die Telearbeit von dem Konzept des „Arbeitens von zu Hause aus“ klar abzugrenzen ist, da sich Telearbeit lediglich auf das Arbeiten außerhalb des Unternehmensstandortes bezieht.³⁴ Im Allgemeinen ermöglicht Telearbeit Mitarbeiter/-innen durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT), wie z. B. Smartphones, Tablets oder Laptops, eine gewisse Standortflexibilität, wobei Telearbeit je nach Häufigkeit und Intensität dieser Technologien unterschiedlich ausgeprägt ist.³⁵ Die vorliegende Studie konzentriert sich auf die Telearbeit der ersten Generation: das „Arbeiten von zu Hause aus“, welches als *Home-Office* bezeichnet wird.³⁶ In der vorliegenden Studie ist Home-Office die bevorzugte Arbeitsweise hinsichtlich des flexiblen Arbeitsortes bei den Interviewpartner/-innen. Zudem haben viele Mitarbeiter/-innen aus Hochschulbereichen während der COVID-19-Pandemie im Home-Office gearbeitet, um den Gesundheitsschutz zu wahren.³⁷ Im Home-Office arbeiten die Mitarbeiter/-innen entweder in Vollzeit oder Teilzeit am Arbeitsplatz zu Hause.³⁸ Letzteres wird auch als alternierende Telearbeit definiert. Dabei handelt es sich um eine Form der räumlichen Flexibilität, bei der die Beschäftigten einen Teil ihrer Arbeit außerhalb der Räumlichkeiten des Unternehmens, in diesem Fall im Home-Office, verrichten und teilweise am Arbeitsplatz im Unternehmen arbeiten.³⁹ Bei einer Fünf-Tage-Woche würden die Beschäftigten z. B. drei Tage im Unternehmen und zwei Tage im Home-Office arbeiten.

³¹ Vgl. Gerdenitsch et al. (2015), S. 62; vgl. Hill et al. (2008), S. 153, vgl. Chen/Fulmer (2018), S. 384; vgl. Belzunegui-Eraso/Erro-Garcés (2020), S. 2.

³² Vgl. Zöllner/Sulíková (2021), S. 2.

³³ Vgl. Hill et al. (2008), S. 153.

³⁴ Vgl. Belzunegui-Eraso/Erro-Garcés (2020), S. 2.

³⁵ Vgl. Belzunegui-Eraso/Erro-Garcés (2020), S. 2 f.; vgl. Messenger et al. (2017), S. 3; vgl. Hill et al. (2001), S. 51.

³⁶ Vgl. Belzunegui-Eraso/Erro-Garcés (2020), S. 2; vgl. Messenger/Gschwind (2016), S. 198.

³⁷ Vgl. Seyberth (2022), S. 98; vgl. Alsulami et al. (2023), S. 12.

³⁸ Vgl. Hill et al. (2008), S. 152 f.; vgl. Hill et al. (2001), S. 51.

³⁹ Vgl. Vayre/Pignault (2014), S. 178; vgl. Zöllner/Sulíková (2021), S. 2.

Im Rahmen der Virtual Offices arbeiten die Mitarbeiter/-innen mithilfe der Bereitstellung von geeigneter IKT mobil und haben keinen festen Arbeitsplatz. Virtual Offices bieten Mitarbeiter/-innen eine hohe Flexibilität und Mobilität, da sie nicht an feste Standorte gebunden sind.⁴⁰ Eine weitere Form der Telearbeit ist die Mobile Telearbeit. Mobile Telearbeiter befinden sich nicht an festen Orten, sondern arbeiten an verschiedenen Kunden- oder Arbeitgeberstandorten, mit dem Ziel die Bereitstellung von Dienstleistungen oder Fähigkeiten zu verbessern. Telezentren sind lokale Einrichtungen, die sich an einem zentralen Ort befinden, mit dem Ziel die Belastung und die Kosten des Pendelns zu reduzieren. Telecottages sind lokal ansässige Institutionen, die den Mitarbeiter/-innen unter Verwendung effizienter IKT persönliche Interaktionen und die Entwicklung von Fähigkeiten bieten.⁴¹

2.3. Verbreitung und Akzeptanz von flexiblen Arbeitsformen im öffentlichen Sektor und Hochschulmanagement

Die vorliegende Studie fokussiert sich auf den Verwaltungsbereich von staatlichen Hochschulen, der dem öffentlichen Sektor zugehörig ist. Im Hinblick auf die Verbreitung von flexiblen Arbeitsformen im öffentlichen Sektor, weisen diverse Studien darauf hin, dass in vielen europäischen Ländern, Organisationen des öffentlichen Sektors offener mit flexiblen Arbeitsformen umgehen und dort mehr verbreitet sind als im privaten Sektor.⁴² Zudem haben Giannikis und Mihail (2011) festgestellt, dass die Beschäftigten im öffentlichen Sektor eine größere Akzeptanz im Hinblick auf flexible Arbeitsformen zeigen. Dieses Ergebnis wird damit begründet, dass sich die Beschäftigten durch die in den Tarifverträgen fest verankerten flexiblen Arbeitsregelungen besser geschützt fühlen.⁴³

Unter Berücksichtigung der zuvor definierten Faktoren zur Flexibilität am Arbeitsplatz stellen Giannikis und Mihail (2011) sowie Riedmann et al. (2006) den öffentlichen Sektor als einen Vorreiter bezüglich der Implementierung der Arbeitszeitflexibilität dar. Die Teilzeitbeschäftigung ist in Bildungseinrichtungen des öffentlichen Sektors, einschließlich staatlicher Hochschulen, aufgrund des höheren Anteils weiblicher Beschäftigter präsenter und weiter verbreitet. Es wird angenommen, dass Frauen im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Familie und

⁴⁰ Vgl. Hill et al. (2008), S. 153; vgl. Hill et al. (1998), S. 667 ff.

⁴¹ Vgl. Morgan (2004), S. 346.

⁴² Vgl. Giannikis/Mihail (2011), S. 420 f.; vgl. Riedmann et al. (2006), S. 11; vgl. Wheatley (2012), S. 822; vgl. Maxwell et al. (2007), S. 140; vgl. Russell et al. (2009), S. 83.

⁴³ Vgl. Giannikis/Mihail (2011), S. 421, 429.

Beruf häufiger flexible Arbeitszeitregelungen, wie z. B. Teilzeit, in Anspruch nehmen.⁴⁴ Der DGB-Hochschulreport (2020) hat im Jahr 2019 Daten zur Teilzeitbeschäftigung an Hochschulen in Deutschland erhoben. Die Ergebnisse zeigen, dass 46 Prozent der befragten Wissenschaftler/-innen sowie 34 Prozent der befragten Mitarbeiter/-innen in Technik und Verwaltung in Teilzeit beschäftigt sind. Die Teilzeitquote aller abhängig Beschäftigten in Deutschland liegt hingegen nur bei 29,2 Prozent. Der Bericht führt diesen Unterschied auf eine unfreiwillige Teilzeitbeschäftigung zurück, die sich entweder aus einem geringeren Angebot an Vollzeitstellen im Hochschulbereich oder aufgrund der spezifischen Anforderungen bestimmter Stellen, welche nur in Teilzeit ausgeübt werden können, ergibt.⁴⁵ Banscheraus et al. (2017) belegen, dass der institutionelle Wandel in Hochschulen zu einem Anstieg der Teilzeitbeschäftigung geführt hat. Zudem nutzen deren Befragte überwiegend Gleitzeitregelungen, um ihren Arbeitsbeginn eigenständig wählen zu können.⁴⁶

Die Bedeutung und die Verbreitung von Arbeitsplatzflexibilität haben insbesondere durch die COVID-19-Pandemie an Hochschulen deutlich zugenommen. Seyberth (2022) hat bereits eine Umfrage zur Nutzung von Home-Office an verschiedenen deutsch-sprachigen Hochschulen während der COVID-19-Pandemie durchgeführt. Die Ergebnisse der Umfrage spiegeln wider, dass das Arbeiten im Home-Office vor der Pandemie eher eine Besonderheit in nicht-wissenschaftlichen Bereichen darstellte. Die Ergebnisse dieser Umfrage verdeutlichen, dass das Arbeiten im Home-Office vor der Pandemie eher eine Besonderheit im Hochschulbereich darstellte. Von den befragten Beschäftigten an deutsch-sprachigen Hochschulen gaben 47,94 Prozent an, dass sie vor der Pandemie nicht im Home-Office gearbeitet haben. Ähnlich viele haben zum Teil im Home-Office gearbeitet (47,65 Prozent). Personen, die hauptsächlich (3,82 Prozent) oder ausschließlich (0,59 Prozent) vor der Pandemie im Home-Office tätig waren, stellen eine Minderheit dar. Der Anteil an Beschäftigten, die im Home-Office arbeiten, stieg während der Pandemie signifikant an. Zum Zeitpunkt der Umfrage haben mindestens teilweise 68% der Befragten im Home-Office gearbeitet. Die Pandemie hat daher eine zunehmende Nutzung von Home-Office bewirkt, welche je nach Fachbereich sowie der Entfernung zum Arbeitsplatz unterschiedlich ausgeprägt sein kann. Ihre Ergebnisse zeigen zudem, dass diejenigen, die während der Pandemie (teilweise) zu Hause gearbeitet haben, sich zukünftig eine Mischung aus Home-Office und dem Arbeiten in der Hochschule vorstellen können. 38,71

⁴⁴ Vgl. Wheatley (2017), S. 574 f.; vgl. Giannikis/Mihail (2011), S. 420 f., 429; vgl. Riedmann et al. (2006), S. 11, 20; vgl. Banscheraus et al. (2017), S. 96, 103, 113.

⁴⁵ Vgl. Hobler/Reuyß (2020), S. 15, 55-61, 96.

⁴⁶ Vgl. Banscheraus et al. (2017), S. 113, 147, 204.

Prozent der Umfrageteilnehmer/-innen, deren aktueller Arbeitsort teilweise Home-Office ist, gaben an, dass sie zukünftig abwechselnd im Home-Office und im Büro arbeiten möchten.⁴⁷

2.4. Voraussetzungen und Maßnahmen zur Implementierung von flexiblen Arbeitsformen

Um das Potenzial flexibler Arbeitsformen vollständig auszuschöpfen und nachhaltig ins Hochschulmanagement zu implementieren, ist es zunächst erforderlich, die Voraussetzungen und Maßnahmen zu identifizieren, die für die Einführung flexibler Arbeitsformen grundlegend sind.

Eine Voraussetzung ist die *formelle Definition und transparente Kommunikation* organisatorischer, technischer und abteilungsspezifischer Richtlinien zu flexiblen Arbeitsformen durch die Hochschulverwaltung. Es ist wichtig, z. B. bezüglich der Gleitzeitregelungen, die Kernarbeitszeiten zu konkretisieren und diese offen an die Mitarbeiter/-innen zu vermitteln. Andernfalls können Unklarheiten hinsichtlich der Inhalte entsprechender Richtlinien und der Verfügbarkeit von flexiblen Arbeitsformen entstehen. Die wahrgenommene Fairness der Politik spielt hier eine große Rolle. Häufig besteht eine Diskrepanz zwischen den flexiblen Arbeitsformen, die die Hochschulverwaltung formell vorgibt und denen, die die Verwaltungsbeschäftigten tatsächlich wahrnehmen. Diese kann zu Stande kommen, wenn informelle Vereinbarungen getroffen werden, die zu einer inkohärenten Politik und einer wahrgenommenen Unfairness zwischen den Mitarbeiter/-innen führen.⁴⁸ Um eine formelle Definition sicherzustellen, können die geltenden Rahmenbedingungen in einer *Dienstvereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer/-innen* institutionell verankert werden. Diese Vereinbarung umfasst die Arten, den Umfang und weitere Regelungen zu flexiblen Arbeitsformen.⁴⁹ Um eine transparente Kommunikation zwischen den von der Hochschulverwaltung festgelegten Richtlinien und den Mitarbeiter/-innen zu gewährleisten, ist es zum einen wichtig, die *Richtlinien zu flexiblen Arbeitsformen an einem Ort zu platzieren*, zu dem alle Mitarbeiter/-innen einen Zugang haben. Die in der Dienstvereinbarung verfassten Regelungen könnten z. B. über interne Kommunikationskanäle, wie z. B. das Intranet oder über Newsletter, an die Mitarbeiter/-innen vermittelt werden.⁵⁰ Zum anderen können die Führungskräfte die transparente Kommunikati-

⁴⁷ Vgl. Seyberth (2022), S. 96-99.

⁴⁸ Vgl. Chen/Fulmer (2018), S. 383 f.; vgl. Weideman/Hofmeyr (2020), S. 10, 15.

⁴⁹ Vgl. Maschke (2016), S. 3.

⁵⁰ Vgl. Murthy/Guthrie (2013), S. 125.

on und das Verständnis für flexible Arbeitsformen durch *Feedbacks und Gespräche mit den Mitarbeiter/-innen* fördern.

Eine weitere Voraussetzung für eine nachhaltige Implementierung flexibler Arbeitsformen ist die *Unterstützung und Förderung durch die Hochschulleitung und Führungskräfte*.⁵¹ Insbesondere die Führungskräfte sind wichtige Treiber zur Schaffung einer Unternehmenskultur, die flexible Arbeitsformen im Hochschulmanagement unterstützt.⁵² Sowohl die Hochschulleitung als auch die Führungskräfte sollten die Notwendigkeit des mit der Einführung flexibler Arbeitsformen verbundenen Kulturwandels erkennen, diesen akzeptieren und unterstützen. Wenn Mitarbeiter/-innen die Unterstützung der Hochschule wahrnehmen, entwickeln sie eine positive Einstellung gegenüber ihrem Arbeitgeber. Eine Herausforderung besteht jedoch, wenn sich die Hochschulleitung und die Führungskräfte voreingenommen gegenüber den Veränderungen in der Unternehmenskultur zeigen und die Einführung flexibler Arbeitsformen erschweren. Diese mangelnde Akzeptanz kann das Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeiter/-innen und ihren Vorgesetzten schmälern und erschwert den Mitarbeiter/-innen den Zugang zu flexiblen Arbeitsformen erheblich.⁵³ Die Hochschulverwaltung und die Führungskräfte können unterstützende Maßnahmen einleiten, indem die „*Dienstvereinbarung gelebt*“ sowie eine *offene und vertrauensvolle Arbeitsplatzkultur* geschaffen wird. Ein solches Arbeitsklima fördert die Bereitschaft der Mitarbeiter/-innen, die Arbeitsstunden zu leisten, ohne ein Gefühl der Kontrolle seitens der Führungskräfte wahrzunehmen. Auch *individuelle Vereinbarungen zwischen Führungskräften und Mitarbeiter/innen* können das Vertrauensverhältnis und die Zusammenarbeit mit den Mitarbeiter/-innen unterstützen.⁵⁴ Zudem sollten die Führungskräfte durch Schulungen zur konsistenten Umsetzung von flexiblen Arbeitsformen unterstützt werden, um die Fähigkeit zu erlangen, relevante Informationen an ihre Mitarbeiter/-innen weiterzugeben und ihnen eine angemessene Unterstützung zu bieten.⁵⁵

Im Rahmen der Arbeitsplatzflexibilität sind die *Auswahl, Bereitstellung und Unterstützung von geeigneter IT-Infrastruktur* wie technisch kompatiblen Geräten und Kommunikationsplattformen eine notwendige Voraussetzung, damit ein reibungsloses Arbeiten jederzeit von

⁵¹ Vgl. Chatterjee et al. (2022), S. 1508; vgl. Weideman/Hofmeyr (2020), S. 11, 14.

⁵² Vgl. Maxwell et al. (2007), S. 140; vgl. Yeandle et al. (2002), S.11 ff.; vgl. Cooper/Baird (2014), S. 579.

⁵³ Vgl. Weideman/Hofmeyr (2020), S. 11 ff., 14; vgl. Ng et al. (2006), S. 476; vgl. Chatterjee et al. (2022), S. 1509.

⁵⁴ Vgl. Weideman/Hofmeyr (2020), S. 11, 13; vgl. Chatterjee et al. (2022), S. 1509; vgl. Hall/Atkinson (2006), S. 383; vgl. Frankel et al. (1996), S. 60.

⁵⁵ Vgl. Williams (2019), S. 923; vgl. Ng et al. (2006), S. 476 f.

unterschiedlichen Orten aus möglich ist.⁵⁶ Zudem muss die Zuverlässigkeit der technischen Infrastruktur gewährleistet sein. Eine instabile Internetverbindung und eine unzureichende Telekommunikationssoftware können die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter/-innen stören und die Teamdynamik schmälern.⁵⁷ Die COVID-19-Pandemie hat gezeigt, dass das Arbeiten außerhalb der eigenen Räumlichkeiten für die Hochschule eine neue Situation darstellte und die notwendige IT-Infrastruktur erst geschaffen werden musste. Viele Hochschulbeschäftigte verfügten zu Beginn der Pandemie weder über Räumlichkeiten zum Arbeiten noch über eine geeignete technische Ausstattung.⁵⁸ Eine *erhöhte Investition in technische Hilfsmittel* und ein *kontinuierlicher technischer Support* durch die IT-Abteilung dienen als Maßnahmen, die sicherstellen, dass Mitarbeiter/-innen reibungslos aus der Ferne auf lokale Netzwerke und Kommunikationsplattformen, wie z. B. Zoom oder Microsoft Teams etc., zugreifen können.⁵⁹

Eine weitere Voraussetzung für die Nutzung von Regelungen zur Arbeitszeit- und Arbeitsplatzflexibilität ist, dass bestimmte Tätigkeiten *externen organisatorischen Einflüssen* unterliegen und von der *Art der Tätigkeit* und der Aufgabenbereiche abhängen.⁶⁰ In Bereichen der Hochschulverwaltung, in denen die Beschäftigten zu festgelegten Zeitpunkten vor Ort sein müssen und z. B. an Öffnungszeiten von Sekretariaten gebunden sind, ist die Nutzung flexibler Arbeitszeiten eingeschränkt. Die Herleitung spezifischer Maßnahmen ist hier jedoch abhängig von der individuellen Situation, in der sich die Mitarbeiter/-innen im Rahmen ihrer Tätigkeiten befinden.

2.5. Hypothesenherleitung: Auswirkungen von flexiblen Arbeitsformen

Nachdem die Voraussetzungen und Maßnahmen für eine erfolgreiche Einführung flexibler Arbeitsformen ins Hochschulmanagement untersucht wurden, sind die Auswirkungen von flexiblen Arbeitsformen näher zu betrachten. Die vorliegende Studie bezieht sich auf die Arbeitszeitflexibilität in Form von Gleitzeit und Teilzeit sowie auf die Arbeitsplatzflexibilität in Form von Home-Office. Der theoretische Teil untersucht sechs Kriterien genauer: (1) *Vereinbarkeit von Familie und Beruf*, (2) *Work-Life-Balance*, (3) *Arbeitszufriedenheit*, (4) *Arbeitsproduktivität*, (5) *Arbeitsplatzkommunikation und Zusammenarbeit* sowie (6) *Personalrekrutierung*.

⁵⁶ Vgl. Chatterjee et al. (2022), S. 1509; vgl. Weideman/Hofmeyr (2020), S. 15.

⁵⁷ Vgl. Weideman/Hofmeyr (2020), S. 13 f.

⁵⁸ Vgl. Seyberth (2022), S. 96, 105.

⁵⁹ Vgl. Weideman/Hofmeyr (2020), S. 13 f.; vgl. Chatterjee et al. (2022), S. 1509.

⁶⁰ Vgl. Costa et al. (2004), S. 835; vgl. Hill et al. (2008), S. 152.

tierung und Mitarbeiterbindung. Die ersten fünf Kriterien werden direkt aus der Arbeitnehmerperspektive betrachtet und untersuchen die Auswirkungen von Arbeitszeit- und Arbeitsplatzflexibilität auf die Mitarbeiter/-innen. Das sechste Kriterium bezieht sich primär auf die Perspektive der Hochschule. Es ist jedoch wichtig, dieses Kriterium vor dem Hintergrund externer Kräfte zu analysieren. Aus den wahrgenommenen Auswirkungen der Befragten können spezifische Chancen und Herausforderungen für die Mitarbeiter/-innen und die Hochschulverwaltung identifiziert werden.

2.5.1. Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Durch die Förderung familienfreundlicher Regelungen seitens der Hochschulverwaltung ist die Einführung von flexiblen Arbeitsformen ein, im Interesse der Mitarbeiter/-innen, vielversprechender Ansatz, Familie und Beruf miteinander zu vereinbaren.⁶¹ Eine Voraussetzung für eine verbesserte Vereinbarkeit ist eine entsprechende Planung und Durchführung des Familien- und Arbeitslebens, wodurch das soziale Wohlbefinden und die psychische Gesundheit der Mitarbeiter/-innen gefördert werden können.⁶² Insbesondere Mitarbeiter/-innen, die eine hohe familiäre Verantwortung tragen, profitieren von flexiblen Arbeitsformen, da sie ihr Privat- und Berufsleben besser koordinieren und gleichzeitig ihre beruflichen und familiären Bedürfnisse befriedigen können.⁶³ Eine höhere Flexibilität am Arbeitsplatz schafft eine größere Freiheit, die je nach Belieben für Familie und Freizeit aufgewendet werden kann.⁶⁴ Gleitzeitregelungen und Teilzeitbeschäftigungen ermöglichen Mitarbeiter/-innen, ihre Kinder von der Schule abzuholen oder zu arbeiten, wenn die Kinder nicht betreut werden müssen. Durch Home-Office fallen Pendelzeiten weg, was den Mitarbeiter/-innen mehr familiäre und private Zeit schafft.⁶⁵

Die Einführung flexibler Arbeitsformen kann jedoch auch zu Konflikten führen, da die Grenzen zwischen Familien- und Berufsleben verschwimmen. Die Verschmelzung dieser Rollen tritt allerdings bei der Arbeitsplatzflexibilität, insbesondere im Home-Office, öfters auf als bei der Arbeitszeitflexibilität. Flexible Arbeitszeiten erhalten die räumlichen Grenzen weiterhin. Die zeitliche Flexibilität ermöglicht die Kontrolle über zeitliche Grenzen und die Anpassung der Grenzen zwischen Arbeit und Familienleben nach den eigenen Bedürfnissen. Dadurch

⁶¹ Vgl. Shockley/Allen (2007), S. 491; vgl. Gerdenitsch et al. (2015), S. 63; vgl. Russell et al. (2009), S. 77.

⁶² Vgl. Alsulami et al. (2023), S. 12.

⁶³ Vgl. Shockley/Allen (2007), S. 490; vgl. Allen et al. (2013), S. 362; vgl. Gerdenitsch et al. (2015), S. 65.

⁶⁴ Vgl. Allen et al. (2013), S. 353, 360; vgl. Rau/Hyland (2008), S. 118.

⁶⁵ Vgl. Weideman/Hofmeyr (2020), S. 9, 12.

werden Rollenkonflikte minimiert.⁶⁶ Im Home-Office hingegen kann die Verschmelzung der physischen Barrieren zu einer Herausforderung werden, wenn sich Arbeitsplatz und Wohnstätte am selben Ort befinden.⁶⁷ Das Arbeiten im Home-Office kann daher einen gegenteiligen Effekt verursachen. Mitarbeiter/-innen können sich schlechter von der Arbeit distanzieren, so dass sich die Arbeitszeiten verlängern und die familiäre Zeit eingeschränkt wird.⁶⁸ Die Kinderbetreuung verursacht eine zusätzliche Belastung, insbesondere bei Kindern im Kindergarten- und Grundschulalter.⁶⁹ Personen, deren Kinder sich während der Arbeitszeit zu Hause befinden, nehmen am häufigsten den Konflikt zwischen Familien- und Berufsleben wahr.⁷⁰

Allen et al. (2013) hingegen argumentieren, dass flexible Arbeitsformen die Konflikte zwischen Familie und Beruf mildern können, da die Mitarbeiter/-innen ihre beruflichen und privaten Angelegenheiten individuell nach Zeit, Aufmerksamkeit und Energie koordinieren können, was wiederum ein effizientes Arbeiten ermöglicht.⁷¹ Gajendran und Harrison (2007) zeigen zudem, dass Telearbeit in Form von Home-Office den Konflikt zwischen Arbeit und Familie und den damit verbundenen Rollenstress verringert.⁷² Daher wird folgende Hypothese formuliert:

H1a: Flexible Arbeitsformen wirken sich positiv auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf von Mitarbeiter/-innen im Hochschulmanagement aus.

Auch wenn die Literatur überwiegend belegt, dass die Flexibilität am Arbeitsplatz in Form von Gleitzeit und Teilzeit sowie Home-Office die Vereinbarkeit von Familie und Beruf stärkt, wird im Hinblick auf Home-Office folgende Hypothese getestet:

H1b: Home-Office wirkt sich negativ auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf von Mitarbeiter/-innen im Hochschulmanagement aus, da keine klare Grenze zwischen Familien- und Berufsleben gezogen werden kann.

⁶⁶ Vgl. Gerdenitsch et al. (2015), S. 65 f.; vgl. Rau/Hyland (2002), S. 118 ff.

⁶⁷ Vgl. Gerdenitsch et al. (2015), S. 65 f.; vgl. Rau/Hyland (2002), S. 118 ff.; vgl. Matli (2020), S. 1253; vgl. Russell et al. (2009), S. 89.

⁶⁸ Vgl. Weideman/Hofmeyr (2020), S. 9, 12 f.

⁶⁹ Vgl. Seyberth (2022), S. 105.

⁷⁰ Vgl. Russell et al. (2009), S. 90.

⁷¹ Vgl. Allen et al. (2013), S. 361, 348 f.

⁷² Vgl. Gajendran/Harrison (2007), S. 1536 ff.

2.5.2. Work-Life-Balance

Ähnlich wie bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf liegt der Anreiz, flexible Arbeitsformen in Anspruch zu nehmen, in der Notwendigkeit, Privat- und Berufsleben zu managen.⁷³ Die Work-Life-Balance spiegelt die persönliche Wahrnehmung einer Person wider, wie zufriedenstellend diese auf emotionaler und kognitiver Ebene mit der Vereinbarkeit ihres Privat- und Berufslebens ist.⁷⁴ Flexible Arbeitsformen, die im Interesse der Mitarbeiter/-innen liegen, dienen den Mitarbeiter/-innen als Instrument, beruflichen sowie privaten Verpflichtungen nachzukommen, ohne Auswirkungen auf ihre berufliche Laufbahn oder administrative Hürden in Betracht ziehen zu müssen. Die Flexibilität am Arbeitsplatz kann je nach Bedürfnissen und Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter/-innen unterschiedliche Auswirkungen auf die Work-Life-Balance haben.⁷⁵

Die Arbeitszeitflexibilität hat das Potenzial, sowohl den Arbeitsdruck, der durch die mentale und physische Intensität sowie den Zeitdruck bestimmt wird, als auch den Work-Life-Konflikt, der die Differenzen zwischen beruflichen und privaten Verpflichtungen widerspiegelt, zu verringern. Sie ermöglicht den Mitarbeiter/-innen ihre Arbeitszeiten an die individuellen Bedürfnisse anzupassen und die Befriedigung ihrer eigenen Bedürfnisse über die organisatorischen Verpflichtungen zu stellen. Insbesondere Beschäftigte mit Kindern schätzen flexible Arbeitszeiten und nehmen einen verbesserten Ausgleich zwischen Privat- und Berufsleben wahr.⁷⁶ Gleitzeitregelungen ermöglichen Mitarbeiter/-innen eine flexible Gestaltung des Arbeitsbeginns und -endes im Rahmen der Kernzeiten. Sie können ihre Arbeitszeiten mit dem Schlafrhythmus oder privaten Angelegenheiten in Einklang bringen, was sich wiederum positiv auf das Stressniveau auswirkt.⁷⁷ Verringerte Arbeitszeiten können ebenfalls zu einem niedrigeren Stressniveau und einer geringeren Arbeitsbelastung führen, da die Auszeit von der Arbeit einen gewissen Druck nimmt. Es ist essenziell, dass das Arbeitspensum der Beschäftigten an die reduzierte Arbeitszeit angepasst wird. Andernfalls besteht die Herausforderung, das definierte Arbeitspensum in einer verringerten Arbeitszeit zu leisten. Die hohen Erwartungen durch Vorgesetzte und Kolleg/-innen erhöhen zusätzlich die Arbeitsbelastung.⁷⁸

⁷³ Vgl. Giannikis/Mihail (2011), S. 429.

⁷⁴ Vgl. Wöhrmann et al. (2021), S. 76; vgl. Valcour (2007), S. 1513.

⁷⁵ Vgl. Kelliher/Anderson (2008), S. 426; vgl. Galea et al. (2014), S. 1097, 1102, 1104; vgl. Giannikis/Mihail (2011), S. 430.

⁷⁶ Vgl. Russell et al. (2009), S. 74, 92 f.; vgl. Galea et al. (2014), S. 1097, 1102 ff.

⁷⁷ Vgl. Christensen/Staines (1990), S. 458; vgl. Hill et al. (2008), S. 158; vgl. Lott (2019), S. 2.

⁷⁸ Vgl. Russell et al. (2009), S. 80; vgl. Kelliher/Anderson (2010), S. 426 ff.; vgl. Cooper/Baird (2015), S. 577 f.

Auch wenn nicht immer eine Trennung zwischen beiden Dimensionen möglich ist und sich die Arbeit auch mental auf das Privatleben auswirkt, kann Arbeitszeitautonomie einen Ausgleich zwischen Privat- und Berufsleben schaffen und sowohl die Gesundheit als das Wohlbefinden der Mitarbeiter/-innen positiv beeinflussen.⁷⁹

Home-Office hat das Potenzial die Work-Life-Balance zu verbessern, z. B. durch den Wegfall von Pendelzeiten, welches das Stressniveau senkt und mehr Zeit für das Privatleben ermöglicht. Dadurch steigert sich das Wohlbefinden der Mitarbeiter/-innen, was sich positiv auf die Gesundheit auswirkt. Die Mitarbeiter/-innen können ihre gewonnene Zeit für persönliche Aktivitäten nutzen, die zu einem gesünderen und aktiveren Lebensstil führen. Durch eine ausgeglichene Work-Life-Balance können Fehlzeiten minimiert werden.⁸⁰

Home-Office kann jedoch die Work-Life-Balance schwächen, wenn keine klare Grenze zwischen beiden Dimensionen gezogen wird. Russell et al. (2009) fanden heraus, dass die Befragten im Zusammenhang mit Home-Office einen erhöhten Arbeitsdruck und Work-Life-Konflikte wahrnehmen. Ähnlich wie bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf neigen Mitarbeiter/-innen durch die Verschmelzung der Arbeitszeit mit der privaten Zeit, zunehmend dazu, die reguläre Arbeitszeit zu überschreiten. Folglich können längere Arbeitszeiten zu einer Arbeitsintensivierung führen.⁸¹ Zudem kann sowohl die räumliche als auch die zeitliche Flexibilität am Arbeitsplatz die Erwartungshaltung hervorrufen, ständig erreichbar zu sein, auch außerhalb der eigentlichen Arbeitszeiten. Dadurch stehen die Mitarbeiter/-innen unter einem permanenten Druck, was die allgemeine Arbeit intensiviert, und die Arbeitsbelastung erhöht. Eine hohe Arbeitsbelastung kann wiederum die Work-Life-Balance schwächen.⁸²

Um einen ausgewogenen Lebensstil zu erreichen, ist daher eine disziplinierte Einhaltung der Arbeitszeiten im Home-Office erforderlich⁸³, die z. B. formell über eine Dienstvereinbarung geregelt werden kann. Folgende Hypothese wird aufgestellt:

H2a: Flexible Arbeitsformen wirken sich positiv auf die Work-Life-Balance von Mitarbeiter/-innen im Hochschulmanagement aus.

⁷⁹ Vgl. Galea et al. (2014), S. 1097; vgl. Seitz/Rigotti (2018), S. 189.

⁸⁰ Vgl. Weideman/Hofmeyr (2020), S. 8 f., 11; vgl. Russell et al. (2009), S. 91; vgl. Kelliher/Anderson (2008), S. 426.

⁸¹ Vgl. Russell et al. (2009), S. 86, 89, 92; vgl. Weideman/Hofmeyr (2020), S. 9, 12 f.

⁸² Vgl. Gerdenitsch et al. (2015), S. 66 f.

⁸³ Vgl. Matli (2020), S. 1249.

Auch wenn die Literatur überwiegend belegt, dass Regelungen zur Arbeitszeit- und Arbeitsplatzflexibilität die Work-Life-Balance positiv beeinflussen, wird im Hinblick auf flexible Arbeitsformen in Verbindung mit einer höheren Arbeitsbelastung folgendes getestet:

H2b: Flexible Arbeitsformen wirken sich negativ auf die Work-Life-Balance von Mitarbeiter/-innen im Hochschulmanagement aus, da keine klare Grenze zwischen Privat- und Berufsleben gezogen werden kann und die Erwartungserhaltung, ständig erreichbar zu sein, die Arbeitsbelastung erhöht.

2.5.3. Arbeitszufriedenheit

Davidescu et al. (2020) stellen die Arbeitszeit- und Arbeitsplatzflexibilität im Rahmen eines nachhaltigen Personalmanagements als wichtige Faktoren für die Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsproduktivität dar.⁸⁴ Die Arbeitszufriedenheit ist der emotionale Zustand, der durch die eigene Arbeitserfahrung bewertet wird und ist ein Merkmal, um die Einstellung der Mitarbeiter/-innen zu flexiblen Arbeitsformen festzustellen.⁸⁵ Um die Arbeitszufriedenheit im Hochschulmanagement zu erhöhen, gebraucht es Maßnahmen, die auf die physische und psychische Gesundheit der Mitarbeiter/-innen ausgerichtet sind.⁸⁶ Die Arbeitszufriedenheit ist im Rahmen der Flexibilität am Arbeitsplatz ein weit untersuchtes Konstrukt. Mehrere Studien, darunter Kelliher und Anderson (2008) sowie De Menezes und Kelliher (2017) haben herausgefunden, dass sich die Flexibilität am Arbeitsplatz positiv auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter/-innen auswirken kann.⁸⁷

Durch die Bereitstellung von flexiblen Arbeitsmodellen und Leistungen, die die Bedürfnisse der Mitarbeiter/-innen befriedigen, wird das Gefühl der Wertschätzung gestärkt. Die Beschäftigten erfahren die Unterstützung und Fürsorge seitens der Hochschulverwaltung, was sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt.⁸⁸ Mitarbeiter/-innen, die flexible Arbeitsregelungen in Anspruch nehmen und eine erhöhte Arbeitszufriedenheit wahrnehmen, stellen fest, dass sie mehr von den Vorteilen und geringeren Kosten durch flexible Arbeitsregelungen profitieren.⁸⁹ Zudem vermittelt Autonomie das Gefühl der Unabhängigkeit und Ermessensfrei-

⁸⁴ Vgl. Davidescu et al. (2020), S. 3.

⁸⁵ Vgl. Chen/Fulmer (2018), S. 382; vgl. Locke (1976), S. 1304.

⁸⁶ Vgl. Weideman/Hofmeyr (2020), S. 7.

⁸⁷ Vgl. Kelliher/Anderson (2008), S. 425; vgl. De Menezes/Kelliher (2017), S. 1065.

⁸⁸ Vgl. Chen/Fulmer (2018), S. 382 f.; vgl. Rhoades/Eisenberger (2002), S. 698; vgl. Scandura/Lankau (1997), S. 380.

⁸⁹ Vgl. Giannikis/Mihail (2011), S. 422.

heit. Sie können ihr Leben eigenständiger gestalten und ihre Tätigkeiten mit ihren Bedürfnissen in Einklang bringen, wodurch sich ihr Zufriedenheitsgefühl steigert.⁹⁰ Ein höheres Wohlbefinden trägt wiederum zu einer Steigerung des organisatorischen Engagements bei. Mitarbeiter/-innen rechnen ihrem Arbeitgeber die Möglichkeiten des flexiblen Arbeitens hoch an und drücken dies in einer positiven Haltung gegenüber ihrem Arbeitgeber aus.⁹¹ Zudem führen ein geringeres Stresslevel und eine höhere Zufriedenheit zu einer angenehmen Atmosphäre am Arbeitsplatz vor Ort.⁹²

Chen und Fulmer (2018) argumentieren ebenfalls, dass sich flexible Arbeitsformen positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirken, jedoch ist dies abhängig vom Umfang und Art der flexiblen Arbeitsformen. Sie gehen davon aus, dass sich die flexible Zeitplanung, wie eine Gleitzeitregelung, und die Wahl des Standortes stärker auf die Arbeitszufriedenheit auswirken als die flexible Stundenanzahl, wie eine Teilzeitbeschäftigung.⁹³ Bei Beschäftigten in Führungspositionen lässt sich ebenfalls ein positiver Zusammenhang zwischen flexiblen Arbeitszeitprogrammen und Arbeitszufriedenheit sowie dem organisatorischen Engagement feststellen. Insbesondere weibliche Führungskräfte schätzen flexible Arbeitszeiten, die eine verbesserte Balance zwischen Familie und Beruf ermöglichen.⁹⁴

Gajendran und Harrison (2007) haben herausgefunden, dass Telearbeit, welches sich in der Studie primär auf das Arbeiten im häuslichen Umfeld bezieht, ebenfalls zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung führt.⁹⁵ Diese Faktoren haben wiederum positive Auswirkungen auf die Unternehmensleistung.⁹⁶ Insbesondere die alternierende Telearbeit, die Möglichkeit zwischen dem Arbeitsplatz im Unternehmen und zu Hause zu wechseln, erhöht das Zufriedenheitsniveau und den Bindungsgrad der Mitarbeiter/-innen am Arbeitsplatz. Durch den Ortswechsel ermöglicht alternierende Telearbeit weiterhin die Förderung sozialer Beziehungen und den Zugriff auf gemeinsame Ressourcen.⁹⁷ Aufgrund dessen wird folgende Hypothese getestet:

⁹⁰ Vgl. De Menzes/Kelliher (2017), S. 1054; vgl. Hackman/Oldham (1975), S. 126; vgl. Weideman/Hofmeyr (2020), S. 8; vgl. Scandura/Lankau (1997), S. 380.

⁹¹ Vgl. Kelliher/Anderson (2008), S. 425; vgl. Weideman/Hofmeyr (2020), S. 12.

⁹² Vgl. Weideman/Hofmeyr (2020), S. 9.

⁹³ Vgl. Chen/Fulmer (2018), S. 392 f.

⁹⁴ Vgl. Scandura/Lankau (1997), S. 387.

⁹⁵ Vgl. Gajendran/Harrison (2007), S. 1525, 1535.

⁹⁶ Vgl. Chatterjee et al. (2022), S. 1509.

⁹⁷ Vgl. Davidescu et al. (2020), S. 42.

H3: Flexible Arbeitsformen wirken sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/-innen im Hochschulmanagement aus.

2.5.4. Arbeitsproduktivität

Eine hohe Arbeitsproduktivität kann ebenfalls die Organisationsleistung steigern und ist ein wichtiger Aspekt im Rahmen flexibler Arbeitsformen im Hochschulmanagement.⁹⁸ Mehrere Studien, unter anderem Weideman und Hofmeyr (2020) sowie Giannikis und Mihail (2011), belegen, dass sich flexible Arbeitsformen positiv auf die Arbeitsproduktivität auswirken.⁹⁹ Wenn die Arbeitgeber ihren Mitarbeiter/-innen eine hohe Entscheidungsfreiheit über zeitlich und räumlich flexible Arbeitsformen ermöglicht, erhöht sich ihr organisatorisches Engagement sowie ihre Arbeitszufriedenheit. Dieser Faktor führt zu einer Leistungssteigerung bei den Mitarbeiter/-innen.¹⁰⁰ Jedes Teammitglied weist individuelle Präferenzen bezüglich der Arbeitszeiten und des Arbeitsortes auf, welche sie entsprechend ihrer Effektivität und Effizienz wählen können.¹⁰¹ Flexible Arbeitsformen fördern zudem die Hochschulkultur, in dem die Beschäftigten nicht anhand der verbrachten Zeit am Arbeitsplatz im Unternehmen bewertet werden, sondern anhand der erbrachten Leistung. Durch die Anwendung von erlernten Selbstmanagementpraktiken nehmen die Beschäftigten eine Leistungs- und Konzentrationssteigerung wahr. Zudem verspüren sie einen geringeren Druck, Aufgaben zu vorgegebenen Zeitpunkten zu erledigen, was die Arbeitsqualität positiv beeinflusst.¹⁰²

Die Arbeitszeitflexibilität, insbesondere Gleitzeit, kann sich positiv auf die Arbeitsproduktivität auswirken, da die Mitarbeiter/-innen im eigenen Tageszyklus am effizientesten arbeiten können und sich dadurch der Stress bezüglich der Festlegung des Arbeitsbeginns verringern kann.¹⁰³

Das Arbeiten im Home-Office kann ebenfalls zu einer effektiveren und produktiveren Arbeitsweise führen. Im Home-Office nehmen die Mitarbeiter/-innen weniger Ablenkungen und Unterbrechungen des Arbeitsflusses wahr. Außerdem kann die Zeit, die durch das Pendeln

⁹⁸ Vgl. Chatterjee et al. (2022), S. 1504, 1509.

⁹⁹ Vgl. Weideman/Hofmeyr (2020), S. 9; vgl. Giannikis/Mihail (2011), S. 417, 428.

¹⁰⁰ Vgl. De Menezes/Kelliher (2017), S. 1067.

¹⁰¹ Vgl. Gajendran/Harrison (2007), S. 1528; vgl. Weideman/Hofmeyr (2020), S. 9.

¹⁰² Vgl. Weideman/Hofmeyr (2020), S. 8.

¹⁰³ Vgl. Weideman/Hofmeyr (2020), S. 8; vgl. Baltes et al. (1999), S. 498, 508; vgl. Pierce/Newstrom (1980), S. 121.

wegfällt, für mehr Arbeitsstunden genutzt werden.¹⁰⁴ Die COVID-19-Pandemie hat gezeigt, dass durch einen hohen Verlust des physischen Kontakts zu Kolleg/-innen ein Gefühl der Einsamkeit auftreten kann, was wiederum die Arbeitsproduktivität negativ beeinflussen kann.¹⁰⁵ Allerdings ist hier zu beachten, dass die Pandemie unvorbereitet Maßnahmen zum Gesundheitsschutz erforderte, die zu einem physischen Kontaktabbruch geführt haben. Aufgrund der außergewöhnlichen Umstände verfügten die Mitarbeiter/-innen in einigen Hochschulfbereichen über eingeschränktere Wahlmöglichkeiten bezüglich des Arbeitsortes im Vergleich zur heutigen Zeit.¹⁰⁶ Eine hohe Entscheidungsfreiheit bezüglich des Arbeitsortwechsels zwischen dem Arbeitsplatz im Unternehmen und zu Hause fördert jedoch die Arbeitsproduktivität.¹⁰⁷ Hartman et al. (1991) unterstützt diese Annahme und berichtet, dass insbesondere diejenigen, die alternierende Telearbeit in Anspruch nehmen und nur ein bis zwei Tage im Home-Office arbeiten, eine Produktivitätssteigerung wahrnehmen.¹⁰⁸

Daher kann sowohl Arbeitszeit- als auch Arbeitsplatzflexibilität die Arbeitsproduktivität der Mitarbeiter/-innen erhöhen. Folgende Hypothese wird getestet:

H4: Flexible Arbeitsformen wirken sich positiv auf die Arbeitsproduktivität der Mitarbeiter/-innen im Hochschulmanagement aus.

2.5.5. Arbeitsplatzkommunikation und Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeiter/-innen untereinander sowie zwischen den Mitarbeiter/-innen und ihren Vorgesetzten setzt eine gewisse Vertrauensbasis und einen respektvollen Umgang voraus. Durch einen regelmäßigen Austausch zwischen den Teammitgliedern/-innen kann das Vertrauen gestärkt werden. Die Häufigkeit und Qualität der Kommunikation und Zusammenarbeit können jedoch durch die Flexibilität am Arbeitsplatz eingeschränkt werden, wenn die Beschäftigten ihre Arbeit zu unterschiedlichen Zeiten und an unterschiedlichen Orten verrichten.¹⁰⁹ Insbesondere in Fällen, in denen Mitarbeiter/-innen aufeinander angewiesen sind, stellt die Flexibilität am Arbeitsplatz eine Herausforderung dar. Eine

¹⁰⁴ Vgl. Alsulami et al. (2023), S. 13; vgl. Gajendran/Harrison (2007), S. 1528, 1538; vgl. Bailey/Kurland (2002), S. 393 f.; vgl. Chatterjee et al. (2022), S. 1509; vgl. Weideman/Hofmeyr (2020), S. 9.

¹⁰⁵ Vgl. Alsulami et al. (2023), S. 12.

¹⁰⁶ Vgl. Belzunegui-Eraso/Erro-Garcés (2020), S. 6; vgl. Seyberth (2022), S. 98.

¹⁰⁷ Vgl. De Menezes/Kelliher (2017), S. 1067.

¹⁰⁸ Vgl. Hartman et al. (1991), S. 223.

¹⁰⁹ Vgl. Coenen/Kok (2014), S. 565, 572; vgl. McAllister (1995), S. 25, 37, 54; vgl. Chen/Fulmer (2018), S. 384, vgl. Feldman/Gainey (1997), S. 372, 381 ff.; vgl. Maxwell et al. (2007), S. 151, 154.

zeitnahe Interaktion zwischen den Beschäftigten innerhalb der Hochschulverwaltung sowie die Planung und Einhaltung von gemeinsamen Terminen kann erschwert werden. Wenn Arbeitszeiten nicht angemessen koordiniert werden, können Projekte innerhalb des Teams nur verzögert fortgesetzt werden. Als mögliche Gründe identifizieren Mitarbeiter/-innen die Informalität der Richtlinien sowie eine unprofessionelle Haltung gegenüber dieses Bewusstseinswandels. Daher ist es wichtig, dass sich jedes Teammitglied der Notwendigkeit bewusst ist, für eine offene Kommunikation im Team zur Verfügung zu stehen, soweit dies möglich ist. Auf diese Weise können die Teamdynamik aufrechterhalten und Verzögerungen bei der Projektdurchführung vermieden werden. Im Rahmen der Arbeitsplatzflexibilität sind z. B. feste physische Treffen während der Kernarbeitszeiten eine Lösung für eine offene Kommunikation innerhalb des Teams. Zudem sollten die Beschäftigten mit entsprechenden Kommunikationsmitteln ausgestattet werden. Plattformen bieten eine bessere Übersicht über Anwesenheitszeiten und gemeinsame Termine sowie über die Einhaltung von Fristen.¹¹⁰

Seyberth (2022) belegt, dass sich Home-Office durch die räumliche Distanz negativ auf die Kommunikation auswirken kann. Dies betrifft den direkten Dialog zwischen den Kolleg/-innen sowie zwischen Mitarbeiter/-innen und ihren Vorgesetzten. Im Vergleich zu den Lehrenden nehmen jedoch weniger Verwaltungsbeschäftigte dies als kritisch wahr.¹¹¹ Gajendran und Harrison (2007) vertreten die Ansicht, dass das Arbeiten im Home-Office die Beziehungen zu den Kolleg/-innen nicht schmälert. Allerdings gehen sie auch davon aus, dass, wenn zu oft im Home-Office gearbeitet wird, die Mitarbeiter/-innen zu wenig Zeit in sich selbst investieren. Dadurch verschlechtern sich die Austauschmöglichkeiten und die Qualität der Beziehungen zwischen den Mitarbeiter/-innen.¹¹² Infolgedessen wird folgende Hypothese getestet:

H5: Flexible Arbeitsformen wirken sich negativ auf die Arbeitsplatzkommunikation und Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter/-innen sowie zwischen Mitarbeiter/-innen und ihren Vorgesetzten im Hochschulmanagement aus.

2.5.6. Personalrekrutierung und Mitarbeiterbindung

Die Möglichkeit, zeitlich und räumlich flexibel zu arbeiten, ist ein wichtiges und notwendiges Instrument für die Personalgewinnung und Mitarbeiterbindung.¹¹³ Durch die Rekrutierung

¹¹⁰ Vgl. Weideman/Hofmeyr (2020), S. 10 f., 13 f.

¹¹¹ Vgl. Seyberth (2022), S. 101 f.

¹¹² Vgl. Gajendran/Harrison (2007), S. 1536 ff.

¹¹³ Vgl. Giannikis/Mihail (2011), S. 417; vgl. Weideman/Hofmeyr (2020), S. 8.

und Bindung der besten Talente können sich Hochschulverwaltungen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Mit zunehmender Bedeutung der Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben, steigt der Wunsch nach Flexibilität am Arbeitsplatz. Arbeitgeber, die sich durch die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf auszeichnen, verschaffen sich den Vorteil, hochqualifizierte Mitarbeiter/-innen anzuziehen und langfristig zu binden sowie die Diversität in der Belegschaft zu fördern. Die Etablierung flexibler Arbeitsformen als Werteverprechen in die eigene Organisation trägt demnach zur Rekrutierung von Talenten bei.¹¹⁴ Zudem vermittelt die Bereitstellung von flexiblen Arbeitsformen ein Gefühl der Fürsorge und Zugehörigkeit. Dies wiederum stärkt die Loyalität und die Bindung der Mitarbeiter/-innen, wodurch die Fluktuation sinkt.¹¹⁵ Eine wichtige Voraussetzung für die Förderung der Mitarbeiterbindung ist ein professionelles Onboarding. Es stellt sicher, dass die Beschäftigten nicht aufgrund einer schlechten Einarbeitung freiwillig kündigen, sondern sich ins Team einfügen und ihre Fähigkeiten voll ausschöpfen können. Durch einen effektiven Onboarding-Prozess können Arbeitgeber den Erwartungen der Mitarbeiter/-innen gerecht werden und die Integration der Mitarbeiter/-innen fördern.¹¹⁶

Die Implementierung von flexiblen Arbeitsformen ins Hochschulmanagement stellt für Hochschulen eine Chance dar, sich als einen attraktiven Arbeitgeber im Kampf um die Talente zu positionieren und Mitarbeiter/-innen langfristig zu binden.¹¹⁷ Daher wird folgende Hypothese getestet:

H6: Die Implementierung flexibler Arbeitsformen wirkt sich positiv auf die Rekrutierung und Bindung von Mitarbeiter/-innen im Hochschulmanagement aus.

3. Methodik

3.1. Datenerhebung und Stichprobenbeschreibung

Um die wahrgenommenen Auswirkungen flexibler Arbeitsformen aus der Sicht von Mitarbeiter/-innen unterschiedlicher Bereiche des Hochschulmanagements näher zu beleuchten, wurden Interviews mit insgesamt zehn unabhängigen Experten/-innen (drei männliche und sieben weibliche) aus dem Verwaltungsbereich der Universität Münster durchgeführt. Wie aus *Ta-*

¹¹⁴ Vgl. Weideman/Hofmeyr (2020), S. 8, 12.; vgl. Smith et al. (2019), S. 564.

¹¹⁵ Vgl. Ng et al. (2006), S. 484; vgl. Berkery et al. (2017), S. 175 f.

¹¹⁶ Vgl. Chillakuri (2020), S. 1280, 1290; vgl. Ghani et al. (2022), S. 4, 17.

¹¹⁷ Vgl. Weideman/Hofmeyr (2020), S. 16.; vgl. Hille/Langer (2014), S. 9.

belle 1 hervorgeht, sind die Interviewpartner/-innen in zwei Gruppen eingeteilt, die auf unterschiedlichen Hierarchieebenen tätig sind. Dabei handelt es sich um vier Personen in einer Führungsposition im Verwaltungsbereich sowie sechs Verwaltungsmitarbeiter/-innen, die überwiegend administrative Aufgaben übernehmen und keine leitende Position innehaben. Aufgrund der geringen Anzahl an Interviewpartner/-innen, handelt es sich bei der vorliegenden Studie nicht um eine repräsentative Studie, jedoch können aus den Aussagen der Befragten gewisse Tendenzen und Prognosen gezogen werden.

Position	Kürzel	Geschlecht	Beschäftigungsart	Arbeitszeitflexibilität	Arbeitsplatzflexibilität
Führungskraft	FK 1	Männlich	Vollzeit	Gleitzeit	Home-Office regelmäßig
	FK 2	Männlich	Vollzeit	Gleitzeit	Home-Office gelegentlich
	FK 3	Weiblich	Vollzeit	Gleitzeit	Home-Office gelegentlich
	FK 4	Männlich	Vollzeit	Gleitzeit	Home-Office gelegentlich
Verwaltungsmitarbeiter/-in (ohne leitende Position)	MA 1	Weiblich	Vollzeit	Gleitzeit	Home-Office regelmäßig
	MA 2	Weiblich	Teilzeit (aktuell Elternzeit)	Gleitzeit, Elternzeit (8 Stunden pro Woche)	Home-Office überwiegend
	MA 3	Weiblich	Teilzeit	Gleitzeit, Teilzeit (4 Tage pro Woche)	Home-Office regelmäßig
	MA 4	Weiblich	Vollzeit	Gleitzeit*	Home-Office regelmäßig
	MA 5	Weiblich	Vollzeit	Gleitzeit	Home-Office regelmäßig
	MA 6	Weiblich	Vollzeit	Gleitzeit*	Home-Office regelmäßig

Anmerkung: Die Universität Münster hat das Stufenmodell „Flexibler Arbeitsort“ in seiner Dienstvereinbarung implementiert, welches aus einer Basisstufe, einer Aufbaustufe und einer Sonderstufe besteht, die den Umfang der jährlichen Arbeitszeit im Home-Office definieren. Die Beschäftigten können entsprechend dieser Stufen ihre Tätigkeiten außerhalb der Universität auszuführen. In der vorliegenden Stufe nehmen sie nur das „Arbeiten von zu Hause aus“ (Home-Office) wahr. In der vorliegenden Stufe wird Home-Office allgemeiner in drei Stufen unterteilt: „Gelegentlich“: Angabe einer geringen Nutzung der Home-Office-Möglichkeiten bzw. weniger als 30 Tage im Jahr im Home-Office. „Regelmäßig“: ein bis drei Tage pro Woche im Home-Office. „Überwiegend“: fast 100 Prozent im Home-Office und Arbeiten in der Universität nur bei Bedarf.¹¹⁸

*Die Gleitzeitregelung wird hier nicht genutzt. Laut Dienstvereinbarung können sie ihre Arbeit zwischen 6:30 Uhr und 20 Uhr innerhalb der Kernarbeitszeiten erledigen, sie fangen jedoch überwiegend zu denselben Zeiten an zu arbeiten.¹¹⁹

Die Kürzel spiegeln die Reihenfolge der Interviews wider. FK 1 ist z. B. die erste Führungskraft, die befragt wurde.

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 1: Stichprobenbeschreibung

Die Interviews wurden in drei Dezernaten (Akademische und studentische Angelegenheiten, Personal, Finanzen und Controlling), in der Stabsstelle Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit sowie in Sekretariaten und Geschäftszimmern der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät, dem Fachbereich Philologie und im Rektorat der Universität Münster geführt. Die

¹¹⁸ Vgl. Universität Münster (2021); vgl. Universität Münster (2023a); vgl. Universität Münster (2023b).

¹¹⁹ Vgl. Universität Münster (2023c); vgl. Universität Münster (2013).

Interviews wurden bilateral via Telefon oder Zoom-Konferenz von einer Interviewerin geleitet und dauerten zwischen 19 und 39 Minuten. Nur Interviews mit Befragten, die eine Einverständniserklärung zur Aufnahme und Anonymisierung abgegeben haben, wurden transkribiert und fließen in die Auswertung mit ein. Bei der Transkription wurden Füllwörter wie „Äh“ oder nonverbale Aussagen gestrichen, während Dialekte bestehen bleiben und nach dem Gehör verschriftlich wurden.¹²⁰ Satzunterbrechungen sind mit drei Punkten gekennzeichnet. Unverständlichkeiten sowie Ausdrücke, die der Anonymität widersprechen, sind entsprechend in Klammern gekennzeichnet.

Es wurde ein halbstrukturierter Interviewleitfaden entwickelt, der den Interviewpartner/-innen die Möglichkeit bietet, frei und offen auf die Fragen einzugehen und zusätzliche Informationen anzubringen. Der halbstrukturierte Interviewleitfaden wurde den Expert/-innen nach Wunsch im Vorhinein zur Verfügung gestellt. Die Struktur des Interviewleitfadens wurde in Anlehnung an Westmattmann et al. (2021) entwickelt und ist in vier Hauptthemen, sieben Fragen und Anregungen für weitere Ausführungen unterteilt. Die vorformulierten Fragen dienten während der Interviews als Orientierung und decken alle relevanten Themeninhalte ab.¹²¹

Zu Beginn der Interviews wird das Ziel der Forschung erläutert. Es wird darauf hingewiesen, dass sowohl Arbeitszeitflexibilität als auch Arbeitsplatzflexibilität Forschungsgegenstände sind, welche durch konkrete Formen wie z. B. Teilzeit, Gleitzeit und Home-Office spezifiziert sind. Die Interviews starten mit einer Frage zu den Erfahrungen der Interviewpartner/-innen mit flexiblen Arbeitsformen. Ziel ist es, herauszufinden, welche flexible Arbeitsformen in den jeweiligen Tätigkeitsbereichen der Beschäftigten angeboten werden, welche sie wahrnehmen und in welchem Ausmaß. Daraufhin folgen Fragen zu den wahrgenommenen Auswirkungen durch die Einführung flexibler Arbeitsformen. Dadurch sollen Chancen und Herausforderungen identifiziert werden, um die im Literaturteil hergeleiteten Hypothesen zu testen. Konkret wird dann auf die Auswirkungen von flexiblen Arbeitsformen auf die Arbeitszufriedenheit und -produktivität eingegangen. Daraufhin werden die Faktoren, die wichtig für eine erfolgreiche Einführung flexibler Arbeitsformen im Hochschulmanagement sind, thematisiert. Ziel ist es, zu erforschen, wie gut z. B. die Beschäftigten durch die Hochschule und die Vorgesetzten unterstützt werden und ob Diskrepanzen zwischen den Einstellungen der Führungskräfte und der Mitarbeiter/-innen zu flexiblen Arbeitsformen existieren. Die Interviews schließen

¹²⁰ Vgl. Mayring (2022), S. 56.

¹²¹ Vgl. Westmattmann et al. (2021), S. 134 f.

mit der Zukunftsfähigkeit flexibler Arbeitsformen im Hochschulmanagement ab. Diese Frage bezieht sich auf die Realisierbarkeit möglicher flexibler Arbeitsregelungen im Verwaltungsbereich.

3.2. Auswertungsmethode der Interviews

3.2.1. Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2020)

Die Interviews wurden nach der *qualitativen Inhaltsanalyse von Mayring (2020)* unter Verwendung von MAXQDA, einer Software für qualitative und Mixed-Methods-Datenanalysen, ausgewertet.¹²² Die Kodierung der Interviews wurde von einem Kodierer durchgeführt.

Mayring beschreibt die qualitative Inhaltsanalyse als ein Kommunikationsmodell, bei dem das Material nicht isoliert betrachtet, sondern in eine Kommunikationskette eingebunden wird. Das Material wird in einem bestimmten Kontext analysiert, wobei sowohl seine Entstehung als auch seine Wirkung beleuchtet wird. Ein „systematisches, regelgeleitetes Vorgehen“¹²³ darf dabei nicht vernachlässigt werden. Die Festlegung eines konkreten Ablaufmodells innerhalb der Analyse dient als zentraler Punkt, in dem die einzelnen Analyseschritte in einer bestimmten Reihenfolge erläutert werden. Zu beachten ist, dass die qualitative Inhaltsanalyse kein Standardinstrument ist, sondern vom Material und der Fragestellung abhängig ist.¹²⁴

Im ersten Schritt muss das Ausgangsmaterial, hier die durchgeführten Interviews, bestimmt werden, da die interpretierbaren Stellen aus dem vorliegenden Material herausgefiltert werden. Zunächst wird das notwendige Material aus einer großen Materialmenge ausgewählt. Danach wird die Entstehungssituation analysiert, bei dem z. B. der Kontext der Materialerhebung oder die Zielgruppe hervorgehoben wird. Im dritten Schritt werden die formalen Charakteristika des Materials festgelegt. Bei einer qualitativen Inhaltsanalyse handelt es sich um transkribierte Texte, die mit einem Aufnahmegerät aufgenommen und in Schriftform verfasst wurden.¹²⁵ Im nächsten Schritt steht die Fragestellung der eigenen Forschung im Fokus. Zunächst wird die Richtung der Analyse festgelegt. Hier wurde das Material nach den Inhalten der Interviews analysiert, die für die Beantwortung der Fragestellung und den Hypothesen relevant sind. Im Folgenden wird die Fragestellung theoretisch differenziert. Dieser Schritt

¹²² Vgl. MAXQDA (2023a).

¹²³ Mayring (2022), S. 49.

¹²⁴ Vgl. Mayring (2022), S. 29, 49 f.

¹²⁵ Vgl. Mayring (2022), S. 53 f.

bedeutet, dass die Analyse der vorliegenden Fragestellung unterliegt, die durch die bestehende Forschung theoretisch abgeleitet wurde.¹²⁶ Daraufhin erfolgt die Bestimmung der konkreten Analysetechniken und das Aufstellen eines Ablaufmodells. Mayring unterscheidet bei der Festlegung der Analysetechniken zwischen drei voneinander unabhängige Grundformen des Interpretierens, die je nach Forschungsfrage und Material angewendet werden: *Zusammenfassung*, *Explikation* und *Strukturierung*. Das Ziel der Zusammenfassung besteht darin, das Material auf das Wesentliche einzugrenzen, so dass die Kerninhalte erhalten bleiben. Bei der Explikation wird zusätzliches Material zu den einzelnen fraglichen Textteilen herangezogen, die der Erweiterung des Verständnisses und der Erläuterung entsprechender Textstellen dienen. Die Strukturierung steht für die Extraktion spezifischer Aspekte, bei der z. B. relevante Inhalte aus dem Material selektiert werden oder, bei der ein repräsentativer Querschnitt durch das Material unter Vorbehalt von Ordnungskriterien, die zuvor bestimmt wurden, erfolgt. Eine Kombination dieser Interpretationstechniken ist ebenfalls möglich.¹²⁷

Die Festlegung des Kategoriensystems bzw. Codesystems ist der zentrale Baustein der qualitativen Inhaltsanalyse, so dass eine weitere Differenzierung der zuvor definierten Grundformen des Interpretierens notwendig ist. In der vorliegenden Studie wurden sowohl aus der Theorie abgeleitete Kategorien bzw. Codes an das Material herangetragen als auch neue Inhalte aus dem Material gezogen. Daher eignete sich eine Mischung aus der zusammenfassenden und strukturierenden Inhaltsanalyse.¹²⁸

Bei der zusammenfassenden Inhaltsanalyse handelt es sich um eine Art der *induktiven Kategorienbildung*, bei der die Kategorien direkt aus dem Material abgeleitet werden. Zunächst werden die Analyseeinheiten definiert: Kodier-, Kontext- und Auswertungseinheit. Die Kodiereinheit bestimmt den kleinsten Materialbestand, der einer Kategorie zugeordnet werden kann. Die Kontexteinheit hingegen gibt den größten Textbestandteil wieder, der einer Kategorie zugeordnet werden kann. Die Auswertungseinheit definiert die Reihenfolge der Textteile in der Auswertung. Im nächsten Schritt erfolgt die Paraphrasierung, bei der die Kodiereinheiten in kurze, inhaltsbezogene und einheitliche Beschreibungen umgewandelt werden (Z1-Regeln). Danach erfolgt die Bestimmung des Abstraktionsniveaus, wobei alle Paraphrasen, die unter diesem Abstraktionsniveau zugeordnet werden können, generalisiert werden (Z2-Regeln). Im nächsten Schritt werden bedeutungsgleiche Paraphrasen selektiert (Z3-Regeln).

¹²⁶ Vgl. Mayring (2022), S. 57 ff., 61.

¹²⁷ Vgl. Mayring (2022), S. 60 f., 66.

¹²⁸ Vgl. Mayring (2022), S. 67.

Durch die zweite Reduktion erfolgt eine Zusammenfassung mehrerer zusammenhängender und über das Material verstreuter Paraphrasen zu einer Aussage (Z4-Regeln). Am Ende sollte geprüft werden, ob das Kategoriensystem noch das Ausgangsmaterial widerspiegelt.¹²⁹

Bei der Strukturierung wird der Prozess der *deduktiven Kategorienanwendung* durchgeführt. Konkret wird bei dieser Vorgehensweise das Hauptkategoriensystem vorab festgelegt und an das Material herangeführt. Die inhaltlichen Hauptkategorien werden aus der Theorie abgeleitet und in einzelne Ausprägungen differenziert. Die Textbestandteile, die der Kategorie entsprechen, werden aus dem transkribierten Material extrahiert und der entsprechenden Kategorie zugeordnet. Vorab müssen die Kategorien theoriebasierend definiert werden. Daraufhin erfolgt die Zuordnung eines Ankerbeispiels, der ein Beispiel für eine bestimmte Kategorie wiedergibt. Zudem muss eine Kodierregel aufgestellt werden, die Abgrenzungsprobleme zwischen den Kategorien abbildet und eine eindeutige Zuordnung gewährleistet. Während des Materialdurchlaufs, bei dem die Fundstellen extrahiert werden, erfolgt eine Überarbeitung des Kategoriensystem und der Definitionen.¹³⁰

In der vorliegenden Studie wurde zunächst die deduktive Kategorienbildung durchgeführt. Nach der zuvor beschriebenen Vorgehensweise, werden daher die entsprechenden Kategorien aus den theoretischen Grundlagen gebildet, die für die Beantwortung der Forschungsfrage wichtig sind. Daraufhin werden Textsegmente aus den Interviews den jeweiligen Kategorien zugeordnet. Wenn Fundstellen extrahiert wurden, die keiner zuvor definierten Kategorie zugeordnet werden können und wichtige Bestandteile im Rahmen der Forschungsfrage sind, konnten diese durch die induktive Kategorienbildung neuen Kategorien zugeordnet werden. Die induktiven Kategorien werden durch einen Verallgemeinerungsprozess und ohne sich vorab mit der Theorie befasst zu haben, aus den Interviews gebildet.¹³¹ Während des Materialdurchlaufs sollte das Kategoriensystem anhand der Theorie und des Materials weiter geprüft und bei Veränderungen ein weiteres Mal überarbeitet werden. Wenn alle zuvor genannten Analyseschritte abgeschlossen sind, erfolgt die Zusammenstellung und Interpretation der Ergebnisse im Rahmen der Fragestellung. Im letzten Schritt wurden die *inhaltsanalytischen Gütekriterien* überprüft.¹³²

¹²⁹ Vgl. Mayring (2022), S. 60, 69 f.

¹³⁰ Vgl. Mayring (2022), S. 67, 96 f.

¹³¹ Vgl. Mayring (2022), S. 84.

¹³² Vgl. Mayring (2022), S. 61.

3.2.2 Überprüfung der inhaltsanalytischen Gütekriterien

Die „klassischen“ Gütekriterien sind *Reliabilität (Zuverlässigkeit)* und *Validität (Gültigkeit)*.¹³³ Mayring beschreibt, dass bei der inhaltsanalytischen Reliabilitätsbestimmung üblicherweise die *Intercoderreliabilität* gemessen wird. Bei diesem Verfahren wird die Analyse von mehreren Forschenden durchgeführt und deren Ergebnisse miteinander verglichen. Da es sich bei dieser Studie um eine Einzelarbeit handelt, ist es nicht möglich, dass eine weitere Person die Analyse durchführt. Mit der Intercoderreliabilität wird auch eher die Objektivität gemessen. Die *Intracoderreliabilität* konnte hingegen mit einer erneuten Anwendung des Analyseinstrumentes auf das Material die Reliabilität im engeren Sinne getestet werden.¹³⁴ Die zweite Kodierung wurde von derselben Person in einem Abstand von ca. anderthalb Monaten durchgeführt. Zunächst wurde die prozentuale Übereinstimmung der beiden Kodierungen berechnet, wobei zwei kodierte Segmente als Übereinstimmung gewertet werden, wenn sie zu 95 Prozent übereinstimmen.¹³⁵ Um zufällige Übereinstimmungen aus der Betrachtung herauszufiltern, wurde der sogenannte Kappa-Wert nach Cohen (1960) berechnet. Die vorliegende Studie bezieht sich auf den von MAXQDA verwendeten Kappa-Wert nach Brennan und Prediger (1981), der auf 0,71 gemessen wurde (siehe *Anhang A1*).¹³⁶ Um die relative Stärke der Übereinstimmung bestimmen zu können, haben Landis und Koch (1977) eine Skala entwickelt (siehe *Anhang A2*). Da der Kappa-Wert zwischen 0,61 und 0,80 liegt, kann die Übereinstimmung der beiden Kodierungen als moderat angesehen werden.¹³⁷

Erst durch die Messung dieser Reliabilität kann auch die Validität auf ihre Gültigkeit überprüft werden.¹³⁸ Da ebenfalls Kritik an der Validität geäußert wird¹³⁹, überprüft die vorliegende Studie noch die spezifisch *inhaltsanalytischen Gütekriterien nach Krippendorff (1980)*¹⁴⁰:

¹³³ Vgl. Mayring (2022), S. 118; vgl. Friedrichs (2006), S. 100 ff.

¹³⁴ Vgl. Mayring (2022), S. 118 ff.

¹³⁵ Vgl. MAXQDA (2023b).

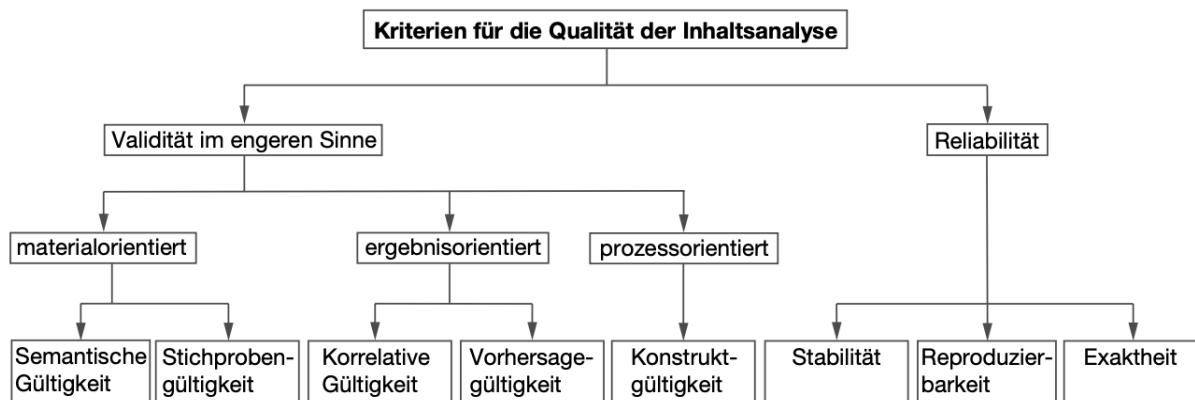
¹³⁶ Vgl. Cohen (1960), S. 40; vgl. Brennan/Prediger (1981), S. 688.

¹³⁷ Vgl. Landis/Koch (1977), S. 164 f.

¹³⁸ Vgl. Lisch/Kriz (1978), S. 87.

¹³⁹ Vgl. Mayring (2022), S. 120.

¹⁴⁰ Vgl. Mayring (2022), S. 121.



Quelle: Mayring (2022), S. 121, mit Verweis auf Krippendorff (1980), S. 158.

Abbildung 1: Inhaltsanalytische Gütekriterien nach Krippendorff (1980)

Im Rahmen der inhaltsanalytischen Reliabilitätsbestimmung definiert Mayring die *Reproduzierbarkeit* als einen Grad, der angibt, inwieweit die Analyse unter verschiedenen Bedingungen zu den gleichen Ergebnissen kommt, wenn eine weitere Person die Analyse durchführt. Die Reproduzierbarkeit kann durch die Interoderreliabilität gemessen werden, die hier nicht überprüft werden kann. Die *Stabilität* konnte hingegen durch die Intracoderreliabilität getestet werden.¹⁴¹ Die *Exaktheit* bezieht sich auf den Grad, „zu dem die Analyse einen bestimmten funktionellen Standard entspricht“¹⁴². Diese kann allerdings nicht getestet werden, da die Exaktheit neben der Stabilität auch die Reproduzierbarkeit voraussetzt.¹⁴³

Die *Validität im engeren Sinne* kann unter anderem durch die *semantische Gültigkeit* gemessen werden, die „die Richtigkeit der Bedeutungsrekonstruktion des Materials“¹⁴⁴ widerspiegelt. Sie kann überprüft werden, in dem alle Textstellen zusammengestellt werden, die basierend auf den Analyseanweisungen einer spezifischen Bedeutung zugeschrieben wird. Dabei wurde mit einem einfachen „Check“ überprüft, dass diese Textstellen mit dem angewendeten Konstrukt überwiegend übereinstimmen und homogen sind.¹⁴⁵ Über die *Stichprobengültigkeit* kann jedoch keine vollständige Aussage getroffen werden. Die Stichprobe wurde zwar nach einem bestimmten Vorgehen ausgewählt, allerdings ist der Stichprobenumfang begrenzt.¹⁴⁶ Die *Korrelative Gültigkeit* gibt die „Validierung durch Korrelation mit einem Außenkriteri-

¹⁴¹ Vgl. Mayring (2022), S. 119, 122 f.

¹⁴² Mayring (2022), S. 123.

¹⁴³ Vgl. Mayring (2022), S. 119-123.

¹⁴⁴ Mayring (2022), S. 121.

¹⁴⁵ Vgl. Mayring (2022), S. 121.

¹⁴⁶ Vgl. Mayring (2022), S. 54, 121.

um“¹⁴⁷ wieder. Sie kann getestet werden, wenn bereits Untersuchungen mit ähnlicher Forschungsfrage existieren und Vergleiche mit den Ergebnissen anderer Studien gezogen werden können. Eine vollständige Aussage über die Gültigkeit zu tätigen, ist jedoch schwierig. Es gibt bereits Studien, die sich mit flexiblen Arbeitsregelungen im Hochschulbereich befassen haben. Jedoch bezieht sich die vorliegende Studie nur auf die Beschäftigten aus dem Verwaltungsbereich der Universität Münster. Da sinnvolle Prognosen aus dem Material gezogen werden können, ist die *Vorhersagegültigkeit* erfüllt. Die *Konstruktvalidität* kann überprüft werden, wenn bereits Erfolge mit vergleichbaren Konstrukten vorliegen oder ein Vergleich zwischen den Ergebnissen von Forscher/-innen gezogen werden kann. Ähnlich wie bei der korrelativen Gültigkeit ist es auch bezüglich der Konstruktvalidität schwierig, eine vollständige Aussage über ihre Gültigkeit zu treffen.¹⁴⁸

4. Ergebnisse

Die quantitativen Ergebnisse der qualitativen Analyse sind in *Tabelle 2* dargestellt. Die Kategorien der Stufe 1 umfassen vier deduktive Oberkategorien. In der Spalte „Kategorien der Stufe 2“ sind sowohl deduktive Unterkategorien als auch induktive Kategorien dargestellt. Die Spalten „FK“ (Führungskraft) und „MA“ (Verwaltungsmitarbeiter/-in) geben die Gesamtzahl der Befragten in der jeweiligen Position wieder, die mindestens einmal auf die jeweilige Kategorie eingegangen sind. Durch dieses Vorgehen können Verzerrungen ausgeschlossen werden können, wenn sich eine Person während des Interviews zu häufig im Hinblick auf eine Kategorie äußert.¹⁴⁹

4.1. Art und Umfang von flexiblen Arbeitsformen

Die Ergebnisse zeigen, dass sich die befragten Beschäftigten im Hochschulmanagement der Universität Münster überwiegend positiv zu den Gleitzeitregelungen äußern. FK 1 sagt aus, dass die Gleitzeitregelung ihm ermöglicht, die zeitliche Planung seiner Termine nach eigenem Ermessen zu gestalten. Zwei Verwaltungsmitarbeiter/-innen bekunden ihre positive Einstellung zur Teilzeitbeschäftigung. MA 2 arbeitet in Elternzeit, um ihren Vorgesetzten weiterhin unterstützen zu können. Nur eine Führungskraft äußert, dass auch komprimierte Arbeitszeiten wahrgenommen werden. Im Hinblick auf Home-Office-Möglichkeiten repräsentieren die Ergebnisse überwiegend eine positive Einstellung bei beiden Forschungsgruppen. MA 3 unter-

¹⁴⁷ Mayring (2022), S. 121.

¹⁴⁸ Vgl. Mayring (2022), S. 121 f.

¹⁴⁹ Vgl. Westmattmann et al. (2021), S. 126.

streicht gewisse Vorteile, die sich aus dem Modell des hybriden Arbeitens ergeben. Die Verwaltungsmitarbeiter/-innen arbeiten zudem häufiger im Home-Office als die Führungskräfte. Wie FK 3 berichtet, nimmt sie die Möglichkeit, im Home-Office zu arbeiten, insbesondere dann wahr, wenn persönliche Termine, wie z. B. Arztbesuche, anstehen.

Kategorien der Stufe 1	Kategorien der Stufe 2	FK	MA
Art und Umfang von flexiblen Arbeitsformen im Hochschulmanagement	Teilzeit/ Elternzeit	1	2
	Gleitzeit	3	6
	Komprimierte Arbeitszeiten	1	0
	Home-Office		
	- Überwiegend im Home-Office	0	1
	- Regelmäßig im Home-Office	2	5
	- Gelegentlich im Home-Office	3	0
Voraussetzungen und Maßnahmen zur Implementierung von flexiblen Arbeitsformen im Hochschulmanagement	Formelle Definition und transparente Kommunikation	2	2
	Unterstützung durch Hochschule und Führungskräfte	4	6
	IT-Infrastruktur	4	6
	Art der Tätigkeit und Aufgaben	3	4
	Individuelle Bedürfnisse	3	1
Auswirkungen von flexiblen Arbeitsformen im Hochschulmanagement	Vereinbarkeit von Familie und Beruf	3	4
	Work-Life-Balance	4	6
	Arbeitsbelastung	4	6
	Arbeitszufriedenheit	4	6
	Arbeitsproduktivität	4	6
	Arbeitsplatzkommunikation und Zusammenarbeit	4	6
	Rekrutierung und Mitarbeiterbindung	4	6
	Onboarding	2	6
	Finanzieller Aufwand und Umweltfaktoren	2	1
	Arbeitsplatzausstattung und Raumkapazität	1	2
Zukunftsfähigkeit von flexiblen Arbeitsformen im Hochschulmanagement	Eigenverantwortung	1	0
	Vier-Tage-Woche	3	6
	Vollständige Arbeitsplatzflexibilität	4	5
	Arbeitszeitgestaltung	0	4
	Altersteilzeit	1	0
	Hybrides Arbeiten	1	5
	Arbeiten nach Workload	1	0
Raumkapazität vor Ort	1	0	
Anmerkung: Die in „kursiv-geschriebenen“ Kategorien wurden induktiv aus dem Material herangezogen.			

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Westmattmann et al. (2021), S. 126.

Tabelle 2: Ergebnistabelle der qualitativen Inhaltsanalyse

4.2. Voraussetzungen und Maßnahmen zur Implementierung von flexiblen Arbeitsformen

Im Hinblick die Voraussetzungen und Maßnahmen zur Implementierung flexibler Arbeitsformen spiegeln die Ergebnisse verschiedene Ansichten wider. Alle vier Führungskräfte äußern sich positiv zu der formellen Definition und transparenten Kommunikation der geltenden Richtlinien über die internen Kanäle der Universität Münster. FK 3 berichtet, dass die Personalentwicklung neue Mitarbeiter/-innen über die Intranetseite bezüglich der Regelungen zu flexiblen Arbeitsformen informiert. Jedoch kritisiert insbesondere MA 6, dass die Universität ihre Regelungen noch transparenter kommunizieren sollte. Zwei Verwaltungsmitarbeiter/-

innen unterstreichen die Offenheit und das Verständnis, die mit der Umsetzung der geltenden Regelungen einhergehen, berücksichtigen jedoch auch die fachkulturellen Unterschiede innerhalb der Hochschulstrukturen. MA 6 sagt aus, dass die Umsetzung von Home-Office in gewissen Verwaltungsbereichen der Universität schwierig sein kann. Im Hinblick auf die Unterstützung der Hochschulleitung kritisiert FK 1 zwar die Umsetzung der Home-Office-Regelungen, jedoch lobt FK 3 die Unterstützung der Personalabteilung. Die Verwaltungsmitarbeiter/-innen fühlen sich ebenfalls ausreichend von ihren Vorgesetzten und der Universität unterstützt. MA 4 betont, dass die Unterstützung vorhanden ist. Sie vermutet, dass die Universität die Regelungen aufgrund der Dienstvereinbarung nicht ablehnen würde.

Im Rahmen möglicher Diskrepanzen zwischen den Wünschen der Mitarbeiter/-innen und den Vorstellungen ihrer Vorgesetzten, sehen die Befragten keine negativen Aspekte. Jedoch betont FK 3, dass die Unterstützung der Vorgesetzten eine „*totale Typ-Frage*“ ist und die Führungskräfte Zeit benötigen, um sich an den „*Gedanken zu gewöhnen*“. Alle Befragten loben die Bereitstellung der technischen Infrastruktur und geeigneter Arbeitsplatzausstattung sowie die technische Unterstützung, welches das Ansehen der IT-Abteilung gefördert hat. FK 2 berichtet, dass die Mitarbeiter/-innen von zu Hause aus auf dieselben Systeme und Programme der Universität zugreifen können.

Mehr als die Hälfte der Verwaltungsmitarbeiter/-innen berichten, dass die Umsetzbarkeit und Funktionalität flexibler Arbeitsformen je nach Tätigkeit und Aufgabebereiche variieren können. MA 1 sagt aus, dass Sachbearbeitertätigkeiten eher im Home-Office erledigt werden können als Tätigkeiten, die häufiger persönlichen Kontakt zu Studierenden erfordern.

4.3. Auswirkungen von flexiblen Arbeitsformen

Alle Führungskräfte und Verwaltungsmitarbeiter/-innen, die während der Interviews auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eingegangen sind, äußern sich positiv hinsichtlich einer verbesserten Balance zwischen Familien- und Arbeitszeit durch die Einführung flexibler Arbeitsformen. FK 2 bezeichnet die Einführung flexibler Arbeitsformen im Zusammenhang mit Vereinbarkeit von Familie und Beruf als einen „*deutlichen Raritätsvorsprung, eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen*“. MA 2 betont, dass sowohl Home-Office als auch Gleitzeit und die reduzierte Stundenanzahl die Planung des Berufs- und Familienlebens erheblich erleichtert. Wenn jedoch keine klare Grenze gezogen werden kann, erschwert Home-Office die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wie MA 3 unterstreicht. Jedoch sagt sie aus, dass hier differenziert werden muss. Eine Herausforderung besteht, wenn sich die Kinder während der Ar-

beitszeit zu Hause befinden. MA 6 sagt aus, dass sie klare Regeln für das Arbeiten zu Hause setzt.

Ebenso verbinden alle Befragten die Einführung flexibler Arbeitsformen mit einer Verbesserung der Work-Life-Balance. Sowohl drei Führungskräfte als auch fünf Verwaltungsmitarbeiter/-innen betonen, dass der Wegfall der Fahrtzeit durch Home-Office eine Zunahme der privaten Lebenszeit ermöglicht. FK 2 betont, dass sich durch Home-Office für Mitarbeiter/-innen, die einen weiten Anreiseweg haben, deutliche Vorteile ergeben. FK 3 und MA 6 unterstreichen, dass Home-Office und Gleitzeitregelungen den eigenen Tagesrhythmus verbessern und einen entspannteren Start in den Tag ermöglichen. Jedoch nehmen die Führungskräfte eine höhere Arbeitsbelastung durch die Koordination der unterschiedlichen Arbeitszeiten und -orte der Mitarbeiter/-innen wahr. Insbesondere FK 1 äußert, dass die Flexibilität am Arbeitsplatz eine Erwartungshaltung bei den Mitarbeiter/-innen hervorruft, ständig erreichbar sein zu müssen. Die Hälfte der Verwaltungsmitarbeiter/-innen nehmen keine Auswirkung hinsichtlich der Arbeitsbelastung wahr. MA 4 sagt aus, dass flexible Arbeitsformen keinen Einfluss auf die Arbeitsbelastung haben. Sie betont, dass die Arbeitsbelastung mit den Vorlesungszeiten zusammenhängt. Zwei Verwaltungsmitarbeiter/-innen fühlen sich weniger belastet. MA 6 berichtet, dass die Belastung abnimmt, da sie in der Mittagspause Ruhepausen einlegen kann und dadurch gestärkter in den Nachmittag starten kann.

Während nur die Hälfte der Verwaltungsmitarbeiter/-innen einen positiven Einfluss flexibler Arbeitsformen auf die Arbeitszufriedenheit wahrnehmen, empfinden alle Führungskräfte ein höheres Zufriedenheitsgefühl durch die Flexibilität am Arbeitsplatz. FK 3 sagt aus, dass insbesondere Gleitzeit die Arbeitszufriedenheit steigert. Im Hinblick auf den flexiblen Arbeitsort betont FK 1 jedoch, dass die Entscheidung, ob Mitarbeiter/-innen im Home-Office oder in Präsenz arbeiten, abhängig vom Persönlichkeitstyp ist.

Die Führungskräfte äußern sich eher vorsichtig im Hinblick auf den Zusammenhang zwischen flexiblen Arbeitsformen und einer höheren Arbeitsproduktivität. FK 3 sagt aus, dass sie aufgrund der breiteren technischen Ausstattung vor Ort produktiver arbeiten kann als zu Hause, während FK 1 berichtet, dass seine Mitarbeiter/-innen aufgrund weniger Unterbrechungen konzentrierter im Home-Office arbeiten können. Die Verwaltungsmitarbeiter/-innen sehen den Zusammenhang positiver an und erledigen bestimmte Aufgaben, die eine hohe Konzentration erfordern, überwiegend im Home-Office. MA 4 berichtet, dass sie Aufgaben, wie das Korrekturlesen oder die Personalplanung und -finanzierung vorzugsweise im Home-Office

erledigt. Zudem hebt MA 4 die Gleitzeitregelung hervor, die es ihr ermöglicht, zu der Zeit mit der Arbeit anzufangen, wann es für sie am produktivsten ist.

Im Hinblick auf den Einfluss flexibler Arbeitsformen auf die Arbeitsplatzkommunikation und Zusammenarbeit unterstreichen die Führungskräfte, dass Inhalte, die sich auf das Dienstliche beziehen, über technische und digitale Kommunikationsmittel innerhalb des Teams vermittelt werden können. Die Verwaltungsmitarbeiter/-innen unterstützten diese Aussagen. MA 5 erklärt, dass in ihrem Bereich feste Abstimmungstermine über Zoom festgelegt werden und virtuelle Meetings eine strukturiertere Abstimmung ermöglichen. Jedoch nehmen die Verwaltungsmitarbeiter/-innen verstärkt wahr, dass der persönliche Austausch im Team, insbesondere durch Home-Office, leiden kann. MA 1 betont, dass sie häufiger in Präsenz arbeitet, um die Kolleg/-innen wiederzusehen. Teilzeit kann ebenfalls zu einer Herausforderung führen, informiert zu bleiben. MA 5 äußert, dass es für Teilzeitkräfte herausfordernd sein kann, sich abzustimmen, wenn sie an verschiedenen Tagen arbeiten.

Überwiegend alle Führungskräfte und Verwaltungsmitarbeiter/-innen, die sich zu der Kategorie Rekrutierung und Mitarbeiterbindung äußern, betrachten die Möglichkeit, flexible Arbeitsformen nutzen zu können, als einen wichtigen Faktor. FK 2 erklärt, dass die Mitarbeiter/-innen zu anderen Arbeitgebern wechseln würden, wenn die Universität die Flexibilität am Arbeitsplatz nicht anbieten würde. MA 5 betont, dass Arbeitgeber ohne das Angebot der Flexibilität am Arbeitsplatz wenig Chancen haben, Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt anzuziehen und langfristig zu binden. MA 2 sagt aus, dass die Flexibilität am Arbeitsplatz für sie ein entscheidender Punkt war, die Stelle anzunehmen. Während die Führungskräfte das Onboarding in Zusammenhang mit der Flexibilität am Arbeitsplatz eher negativ betrachten und erklären, dass es kaum möglich ist, neue Mitarbeiter/-innen, insbesondere im Home-Office einzuarbeiten, äußern sich zwei Verwaltungsmitarbeiter/-innen positiver zum Thema Onboarding. Sie sind der Meinung, dass die Abstimmung der Anwesenheitszeiten in Präsenz das Onboarding erleichtert. Jedoch äußert MA 4, dass von der obersten Führungsebene auch kein 100-prozentig flexibler Arbeitsort gewünscht ist.

Die befragten Hochschulbeschäftigten aus dem Verwaltungsbereich nehmen noch weitere Auswirkungen wahr. Der Wegfall des Fahrtweges führt zu geringeren Fahrtkosten und unterstützt den Umweltschutz. Des Weiteren beobachtet M 5, dass die Ausrichtung ihrer Stelle auf zwei Personen dazu führt, dass die Anzahl der Arbeitsplätze unzureichend ist.

4.4. Zukunftsfähigkeit von flexiblen Arbeitsformen

Die Befragten sehen die Einführung einer Vier-Tage-Woche zwar als zukünftiges Thema an, jedoch äußern zwei Führungskräfte Bedenken hinsichtlich der Überschreitung der Zehn-Stunden-Grenze. Die Führungskräfte nehmen zudem keine Wünsche der Mitarbeiter/-innen dahingehend wahr. FK 4 betont, dass die Einführung der Vier-Tage-Woche davon abhängt, wie die entsprechenden Regelungen ausgelegt sind. Zwei Verwaltungsmitarbeiter/-innen äußern den Wunsch nach einer Vier-Tage-Woche. MA 6 steht der Vier-Tage-Woche eher pessimistisch gegenüber, da sich die Arbeitszeiten nach der Semesterstruktur richten.

Eine vollständig ortsflexible Arbeitsweise wird aus Sicht der Führungskräfte und der Verwaltungsmitarbeiter/-innen als zukünftig nicht realisierbar betrachtet. FK 2 betont, dass das Arbeiten, z. B. im Café, nicht funktionieren würde, weil externe Personen Einsicht in die Daten erhalten könnten. Zudem erklärt MA 2, dass es insbesondere in Sekretariaten und Geschäftszimmern noch Aufgaben gibt, die vor Ort erledigt werden müssen.

Mehr als die Hälfte der Verwaltungsmitarbeiter/-innen sind zufrieden mit den zur Verfügung gestellten flexiblen Arbeitsformen. MA 2 äußert sich positiv zu der Mischung aus Arbeiten vor Ort, dem Arbeiten im Home-Office und Gleitzeit. Zudem wünscht sich FK 4 Altersteilzeit und betont die Bedeutung angemessener Räumlichkeiten und Ausstattung vor Ort.

5. Diskussion

5.1. Interpretation der Ergebnisse

5.1.1. Art und Umfang von flexiblen Arbeitsformen im Hochschulmanagement

Die Ergebnisse zeigen, dass die Universität Münster sowohl flexible Arbeitszeitmodelle als auch Arbeitsplatzflexibilität fördert. Den Beschäftigten werden Arbeitszeitflexibilität in Form von Gleitzeit und Teilzeit, aber auch komprimierten Arbeitszeiten angeboten. Die Nutzung von Gleitzeit ist überwiegend bei allen befragten Personen aus dem Verwaltungsbereich vorzufinden, da die Gleitzeitregelung einer formellen Definition in der Dienstvereinbarung unterliegt. Jedoch ist es aufgrund externer organisatorischer Zwänge in einigen Fällen nicht möglich, diese formelle Definition wahrzunehmen. Z. B. sind Mitarbeiter/-innen, die im administrativen Bereich arbeiten, an die Öffnungszeiten von Vorzimmern und Sekretariaten gebunden und können nicht zu beliebigen Uhrzeiten anfangen zu arbeiten. Daher kann die Nutzung von Gleitzeitregelungen abhängig von der Art der Tätigkeit sein. Die Teilzeitregelung unterliegt ebenso einem externen organisatorischen Zwang, da „ein Arbeitnehmer, dessen Arbeitsver-

hältnis länger als sechs Monate bestanden hat¹⁵⁰, einen gesetzlichen Anspruch auf eine Reduzierung der Arbeitszeit hat.

Home-Office nehmen alle befragten Beschäftigten aus dem Verwaltungsbereich wahr, wenn auch in einem unterschiedlichen Umfang. Home-Office-Regelungen unterliegen ebenfalls einer formellen Definition, die in der jeweiligen Dienstvereinbarung verankert sind. Die Möglichkeit im Home-Office zu arbeiten ist jedoch von externen organisatorischen Zwängen geprägt. Z. B. äußert FK 1, dass Aufgaben in der Finanzbuchhaltung einfacher von zu Hause aus erledigt werden können als Aufgaben in Bereichen, wo mehr Publikumsverkehr herrscht. MA 5 erklärt, dass Home-Office z. B. in Sekretariaten in einem geringeren Umfang möglich ist, da häufiger persönlich mit Studierenden interagiert wird. Zudem ist die Präferenz für die Nutzung von Home-Office und Gleitzeit abhängig vom Persönlichkeitstyp und kann je nach den individuellen Vorlieben der Mitarbeiter/-innen unterschiedliche Ausprägungen annehmen.

Zudem deuten die Ergebnisse darauf hin, dass die Intensität der Nutzung von Home-Office abhängig vom einem gewissen „Verantwortungsempfinden“ ist. Dies macht sich insbesondere bei den Führungskräften bemerkbar. Ihre Position und das damit verbundene Verantwortungsgefühl veranlassen sie dazu, öfters vor Ort zu arbeiten als im Home-Office. Laut FK 4 müssen die Vorgesetzten dafür sorgen, *„dass keiner hinten rüber fällt.“* Sie stehen unter dem Druck, eine Vorbildfunktion zu erfüllen und die Flexibilität am Arbeitsplatz nicht auszureizen, da ansonsten ein Gefühl der Unfairness bei den Mitarbeiter/-innen aufkommen könnte. FK 1 unterstützt dies mit folgender Aussage: *„Einerseits wird gesagt: "Oh es ist total wichtig, dass wir in Präsenz vor Ort sind und andererseits ist man als Führungskraft, wenn man zwei oder drei Tage zu Hause ja auch kein richtig gutes Vorbild." Dann wird gesagt: "Warum musst du nicht in Präsenz da sein?"* Zudem erleichtert die Präsenz in den Abteilungen die direkte Kommunikation und Zusammenarbeit im Team. FK 2 betont: *„ich bin ja auch hier (Position) und als Führungskraft für meine Mitarbeiter zuständig und empfinde das auch angenehm, wenn ich sozusagen direkt ansprechbar bin, [...] und gemeinsam das Konzept besprechen kann.“* Zudem gibt die Hochschulleitung einen überwiegenden Präsenzbetrieb vor. Es ist anzunehmen, dass die Hochschulleitung kurzfristig auf die Führungskräfte zugreifen möchten, um dringende Probleme lösen zu können.

¹⁵⁰ § 8 Absatz 1 TzBfG.

5.1.2. Voraussetzungen und Maßnahmen zur Implementierung von flexiblen Arbeitsformen im Hochschulmanagement

5.1.2.1. Formelle Definition und transparente Kommunikation

Die Notwendigkeit von flexiblen Arbeitsformen wurde aus Sicht der Hochschule insbesondere im Zuge der COVID-19-Pandemie deutlich, da in diesem Zeitraum ein neues Modell zum „Flexiblen Arbeitsort“ für die Beschäftigten in Technik und Verwaltung eingeführt wurde.¹⁵¹ Durch diesen Schritt setzt die Universität Münster eine Maßnahme für die formelle Definition flexibler Arbeitsplatzregelungen in ihrer Dienstvereinbarung um. Aus Sicht der Führungskräfte werden die Richtlinien transparent genug definiert und von der Hochschulleitung kommuniziert. FK 3 unterstützt dies mit folgender Aussage: *„die Personalentwicklung, die ja für diesen Bereich zuständig ist, informiert neue Mitarbeiter. Und wir haben im Intranet, glaube ich, eine sehr übersichtliche Seite, wo nochmal alles aufgeschlüsselt ist, was kann und darf ich, welche Möglichkeiten habe ich. Ich glaube, das ist schon wichtig, dass da ganz klar auch definiert wird, was darunter zu verstehen ist, dass man klare Vorgaben hat.“*

Allerdings besteht aus Sicht der Verwaltungsmitarbeiter/-innen noch Verbesserungsbedarf. Im Zuge der abteilungsübergreifenden Kommunikation vergleichen sich die Verwaltungsmitarbeiter/-innen mit anderen Bereichen der Hochschule und stellen fest, dass die Umsetzung flexibler Arbeitsformen je nach Abteilungen und Tätigkeitsbereichen variiert. MA 6 äußert Bedenken: *„Das ist so unterschiedlich alles. Es gibt wirklich Bereiche... man hat einen großen Austausch mit Kollegen und Kolleginnen, man hört wirklich, dass jedes Fach, jedes Institut, jeder Bereich, teilweise die Dekanate anderes als der Verwaltungsbereich agieren.“* Die Hintergründe für diese Differenzen in den jeweiligen Tätigkeitsbereichen bleiben oft ungeklärt. MA 6 weist allerdings darauf hin, dass jeder Fachbereich einer eigenen Kultur unterliegt. Daher ist es wichtig, dass die Führungskräfte ihren Mitarbeiter/-innen durch Kommunikationskanäle, wie z. B. Intranet oder Newsletter, sowie durch persönliche Gespräche, Informationen über die Hintergründe der Möglichkeiten und Einschränkungen der Nutzung von flexiblen Arbeitsformen bereitzustellen. Möglicherweise wird der Ort, an dem die Regelungen platziert werden, nicht transparent genug für die Verwaltungsmitarbeiter/-innen dargestellt.¹⁵² Es besteht ebenfalls die Möglichkeit, dass sich die Führungskräfte näher an der Informationsquelle befinden und diese Informationen nicht transparent genug an die Mitarbeiter/-innen weitergeben. Obwohl FK 4 erklärt, dass jede/-r Mitarbeiter/-in selbst für die Informationsbe-

¹⁵¹ Vgl. Universität Münster (2021).

¹⁵² Vgl. Murthy/Guthrie (2013), S. 125.

schaffung verantwortlich ist, bietet er seinen Mitarbeiter/-innen Unterstützung durch persönliche Gespräche an. Individuelle Vereinbarungen zwischen den Vorgesetzten und Mitarbeiter/-innen können ebenfalls zu einer wahrgenommenen Unfairness zwischen den Mitarbeiter/-innen führen, sind jedoch auch wichtig für den Aufbau einer gewissen Vertrauensbasis.¹⁵³

5.1.2.2. Unterstützung und Förderung durch die Hochschulleitung und Führungskräfte

Die Wahrnehmung der Führungskräfte, dass sie zu Beginn der COVID-19-Pandemie im Hinblick auf Home-Office nicht ausreichend von Seiten der Hochschule unterstützt wurden, korreliert mit den Ergebnissen aus der Studie von Seyberth (2022). In ihrer Studie bewerten nur etwa ein Drittel der Umfrageteilnehmer/-innen die Unterstützung seitens der Hochschule positiv.¹⁵⁴ FK 1 empfindet, dass die Umsetzung der Home-Office-Regelungen zu Beginn der Pandemie mit einer gewissen Überraschung und Überforderung verbunden war. Vermutlich liegt es daran, dass die Pandemie in einer kurzen Zeitspanne, unvorbereitet Maßnahmen erforderte, die auf Kosten der wahrgenommenen Unterstützung bei den Führungskräften gingen. Dies erforderte bei den Vorgesetzten Eigeninitiative, für sich ein System zu entwickeln, welches sowohl den Anforderungen der obersten Führungsebenen als auch den Bedürfnissen der Mitarbeiter/-innen gerecht wird. Für FK 4 liegt die Herausforderung in der Unterstützung darin, beide Seiten in Einklang zu bringen: *„Aus Sicht des Mitarbeiters, der Mitarbeiterin ist es, wenn ich alle meine Wünsche erfüllt bekomme. Für mich als Führungskraft ist der optimale Nutzen, wenn ich ein Team habe, was gut funktioniert, das gute Ergebnisse erzielt. Also das immer aufeinander abzustimmen.“* Für die Einführung zukünftiger, flexibler Arbeitsformen ist es daher wichtig, den Führungskräften Unterstützung in Form von Schulungen, die die Universität Münster bereits für den flexiblen Arbeitsort anbietet, zur Verfügung zu stellen.¹⁵⁵

Die Ergebnisse spiegeln wider, dass sich die Verwaltungsmitarbeiter/-innen ausreichend von den direkten Vorgesetzten und der Hochschule unterstützt fühlen. MA 3 unterstreicht dies mit der Aussage, dass die Nutzung flexibler Arbeitsformen von der Universität *„auch durchaus gewollt und gefördert“* ist. Die Unterstützung offenbart sich durch eine offene und vertrauensvolle Arbeitsplatzkultur sowie durch die Entscheidungsfreiheit, in welchem Umfang Home-Office und Gleitzeitregelungen in Anspruch genommen werden können.¹⁵⁶ MA 6 unter-

¹⁵³ Vgl. Chen/Fulmer (2018), S. 383 f.; vgl. Weideman/Hofmeyr (2020), S. 10, 15; vgl. Frankel et al. (1996), S. 60.

¹⁵⁴ Vgl. Seyberth (2022), S. 104.

¹⁵⁵ Vgl. Williams (2019), S. 923; vgl. Ng et al. (2006), S. 476 f.

¹⁵⁶ Vgl. Hill et al. (2008), S. 160.

stützt dies folgendermaßen: *„Es spielen so viele Faktoren eine Rolle und ich glaube Offenheit ist das erste Prinzip. Offenheit, eine offene Herangehensweise und im Einzelfall wirklich Gespräche führen: „Was wünschst du dir? Bist du zufrieden? Möchtest du so arbeiten, dass du am fünften Tag der Woche im Home-Office arbeitest?“* Indem Führungskräfte offen mit ihren Mitarbeiter/-innen kommunizieren und auf die individuellen Wünsche der Mitarbeiter/-innen eingehen, nehmen die Mitarbeiter/-innen eine hohe Wertschätzung und Fürsorge wahr.¹⁵⁷ Offene Gespräche über die Vereinbarung von flexiblen Arbeitszeiten und Präsenzzeiten können dazu beitragen, eine gewisse Diskrepanz zwischen beiden Parteien zu vermeiden. Dennoch betont FK 3, dass innerhalb des Hochschulmanagements Führungskräfte existieren, die aufgrund ihres Persönlichkeitstyps bevorzugen, wenn ihre Mitarbeiter/-innen in Präsenz arbeiten.

Wie wichtig die Unterstützung durch die Hochschule und Führungskräfte ist, hat die COVID-19-Pandemie gezeigt. Die Vorgesetzten mussten dafür sorgen, dass die Hochschulbeschäftigten aufgrund der räumlichen Distanz nicht in ein Gefühl der Isolation fallen. In der Studie von Seyberth (2022) hat die Mehrheit der Befragten die Unterstützung seitens der direkten Vorgesetzten als positiv bewertet. Im Hinblick auf die Unterstützung seitens der Hochschule gibt es keine klaren Anzeichen, weder für positive noch für negative Bewertungen.¹⁵⁸

5.1.2.3. Auswahl, Bereitstellung und Unterstützung von geeigneter IT-Infrastruktur

Die IT-Infrastruktur unterlag in den letzten Jahren erheblichen Verbesserungen. Die COVID-19-Pandemie hat als externer organisatorischer Zwang die Rahmenbedingungen für das mobile Arbeiten im Hochschulmanagement beschleunigt und zu einer erheblichen Verbesserung des Ansehens der IT-Abteilung geführt hat. MA 1 unterstreicht diese Beobachtung mit folgender Aussage: *„Das Ansehen von der WWU-IT war sehr niedrig und erst mit Corona plötzlich haben die einen Schub nach vorne gemacht.“* In der Studie von Seyberth (2022) wird kritisiert, dass viele Hochschulbeschäftigte weder über geeignete Räumlichkeiten noch über eine angemessene technische Ausstattung verfügten. Zum Zeitpunkt dieser Erhebung haben die Hochschulbeschäftigten ausreichend Zugang zur Technologie und sind mit kompatiblen Geräten sowie geeigneter Arbeitsplatzausstattung ausgestattet. Sie können von zu Hause aus auf die internen Laufwerke und Kommunikationsplattformen zugreifen.¹⁵⁹ MA 1 unterstreicht den technischen Support durch die IT-Abteilung der Universität Münster, welcher ein reibungsloses und arbeitsplatzunabhängiges Arbeiten ermöglicht. Die Förderung der technischen

¹⁵⁷ Vgl. Chen/Fulmer (2018), S. 382 f.

¹⁵⁸ Vgl. Seyberth (2022), S. 104 f.

¹⁵⁹ Vgl. Seyberth (2022), S. 105; vgl. Chatterjee et al. (2022), S. 1509; vgl. Weideman/Hofmeyr (2020), S. 15.

Infrastruktur während der Pandemie hat dazu beigetragen, dass sich die Arbeitsplatzflexibilität als fester Bestandteil ins Hochschulmanagement etabliert hat.¹⁶⁰

5.1.3. Auswirkungen von flexiblen Arbeitsformen im Hochschulmanagement

Die *erste Teilhypothese (H1a)* nimmt an, dass sich flexible Arbeitsformen positiv auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf auswirken. Diese kann durch die Aussagen der Führungskräfte und Verwaltungsmitarbeiter/-innen im Hochschulmanagement unterstützt werden. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist eines der Hauptgründe, warum sich die Mitarbeiter/-innen für Home-Office und flexible Arbeitszeiten entscheiden. So berichtet z. B. FK 4: *„für diejenigen, für die es bislang nicht möglich war, ist das auf jeden Fall eine große Chance an der Stelle, Familie und Beruf besser miteinander zu verbinden. Das ist in der Regel das Argument oder die Begründung, bei der die Kollegen ankommen und darum bitten an dieser flexiblen Arbeitszeit teilzunehmen.“* Gleitzeitregelungen und Teilzeit können das Stressniveau reduzieren, in dem die Mitarbeiter/-innen ihre Arbeitszeiten auf die Abholzeiten der Kinder aus Schule, Kindergarten etc. abstimmen. MA 3 berichtet, dass sie die Kitazeiten ihrer Tochter mit der flexiblen Teilzeitregelung *„unter einen Hut“* bekommt. Die Anpassung der Arbeitszeiten an familiäre Verpflichtungen fördert wiederum das soziale Wohlbefinden und die psychische Gesundheit.¹⁶¹ MA 6 unterstützt dieses Ergebnis mit folgender Aussage: *„Also für mich schon immer, seitdem ich das mache, eine viel, viel größere Zufriedenheit in der Balance zwischen Kindererziehungsauftrag und Arbeitszeit. Ich habe das schon immer als Vorteil gesehen, was die Arbeitsgesundheit angeht, flexibel sein zu können.“*

Home-Office bietet MA 2 und auch potenziell anderen Mitarbeiter/-innen im Hochschulmanagement, die eine Kinderbetreuung gewährleisten müssen, die Möglichkeit, während der Elternzeit weiterhin arbeiten zu können, wenn sie keine alternativen Betreuungsmöglichkeiten finden können. Die zunehmende Knappheit von Kitaplätzen ist ein externer Faktor, der die Situation zusätzlich verschärft und die Bedeutung von Home-Office-Möglichkeiten hervorhebt.¹⁶²

Die *zweite Teilhypothese (H1b)* besagt, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Home-Office erschwert wird, da keine klare Grenze zwischen beiden Dimensionen gezogen werden kann. Diese Hypothese kann nicht vollständig unterstützt werden, da unterschiedliche

¹⁶⁰ Vgl. Belzunegui-Eraso/Erro-Garcés (2020), S. 15.

¹⁶¹ Vgl. Alsulami et al. (2023), S. 12; vgl. Weideman/Hofmeyr (2020), S. 9.

¹⁶² Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2023b), S. 30.

Rahmenbedingungen berücksichtigt werden müssen. Wenn Familienmitglieder parallel während der Arbeitszeit im Home-Office anwesend sind, z. B. bei Krankheit eines Kindes, kann diese Situation zu Konzentrationsstörungen während der Arbeitszeit führen. MA 3 sagt aus, dass dies zu einer großen Herausforderung werden kann, aber auch nicht der Regelfall ist. Für MA 6 ist es daher wichtig, klare Verhaltens- und Umgangsregeln während der Arbeitszeiten festzulegen und zu kommunizieren. Dies ist ein wesentlicher Faktor für effizientes Arbeiten im Home-Office. MA 6 betont, dass es sich bei dem Arbeiten im Home-Office um einen Lernprozess handelt, der Selbstmanagementfähigkeiten und Disziplin erfordert.¹⁶³ Jedoch sollte geklärt werden, in welchem Umfang Unterbrechungen während der Arbeitszeit möglich sind. Bei der Einführung eines elektronischen Zeiterfassungssystems müssen die Regelungen zur Erfassung der Arbeitszeiten im Home-Office in der Dienstvereinbarung definiert und institutionell vereinbart werden.

Die COVID-19-Pandemie als externer organisatorischer Zwang hat den Konflikt zwischen Familie und Beruf im Home-Office deutlich hervorgehoben. Die Mitarbeiter/-innen im Hochschulbereich mussten zusätzlich zur eigentlichen Arbeit die Kinderbetreuung bewältigen.¹⁶⁴ In den Aussagen der befragten Personen konnten jedoch keine Anhaltspunkte dafür gefunden werden, dass das Arbeiten im Home-Office in Verbindung mit der Kinderbetreuung nach der Pandemie noch eine Herausforderung für die Mitarbeiter/-innen im Hochschulmanagement darstellt. Gründe dafür könnten sein, dass sich die Betreuungsmöglichkeiten durch die Wiedereröffnung von Schulen und Kindergärten im Vergleich zur Pandemie wieder deutlich verbessert haben. Zudem engagieren sich Arbeitgeber zunehmend in familienfreundliche Maßnahmen zu flexiblen Arbeitszeitmodellen und betrieblicher Kinderbetreuung.¹⁶⁵

Hypothese 2a kann ebenfalls mit den Aussagen der befragten Führungskräfte und Verwaltungsmitarbeiter/-innen unterstützt werden. Flexible Arbeitsformen haben einen positiven Einfluss auf die Work-Life-Balance, da diese den Mitarbeiter/-innen eine Zunahme der privaten Lebenszeit bieten. MA 4 unterstützt dieses Ergebnis: *„Ich spare also an, an Fahrzeit definitiv und dementsprechend habe ich natürlich an den Tagen, an denen ich im Home-Office arbeite, ja 'nen Minimum zwei Stunden gespart ist und vier Stunden die Woche. Das sind... die kommt natürlich meiner privaten Zeit zugute.“* Durch den Wegfall des Pendelns ergeben sich zusätzlich finanzielle Vorteile, da Benzinkosten gespart werden können. Zudem trägt

¹⁶³ Vgl. Gerdenitsch et al. (2015), S. 67; vgl. Weideman/Hofmeyr (2020), S. 13; vgl. Allen et al. (2013), S. 361, 348 f.

¹⁶⁴ Vgl. Seyberth (2022), S. 27.

¹⁶⁵ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2023a).

dies zum Umweltschutz bei.¹⁶⁶ Sowohl durch Gleitzeitregelung als auch durch Home-Office-Möglichkeiten können die Mitarbeiter/-innen ihre Arbeitszeiten an private Verpflichtungen und Aktivitäten, wie z. B. Sport oder Freunde treffen, anpassen, wodurch ihr physisches Wohlbefinden positiv beeinflusst, und das Stressniveau verringert wird. Ein ausgeglichenerer Lebensstil kann wiederum die Fehlzeiten verringern, was aus Sicht der Hochschule für ein effizientes Arbeiten spricht.¹⁶⁷ MA 4 berichtet, dass sie ihre Arbeitszeiten an den jeweiligen Tagesablauf anpasst, indem sie abends ihre E-Mails überprüft, um sich die Arbeitszeit am nächsten Tag zu sparen. Sie sagt ebenso aus, dass sich diese flexible Arbeitsverteilung nicht negativ ihr Privatleben auswirkt.

Daran anknüpfend besagt die *zweite Teilhypothese (2b)*, dass sich flexible Arbeitsformen negativ auf die Work-Life-Balance auswirken, da zum einen keine klare Grenze zwischen der privaten und beruflichen Zeit im Home-Office gezogen werden kann. In den Aussagen der Befragten konnten jedoch keine Anhaltspunkte für diese Begründung festgestellt werden. Zum anderen verbindet Hypothese 2b eine schlechtere Work-Life-Balance mit der Erwartungserhaltung, ständig erreichbar zu sein und dementsprechend mit einer erhöhten Arbeitsbelastung. Aus Sicht der Führungskräfte kann eine solche Beobachtung festgestellt werden. Die Führungskräfte äußern sich, dass sich der Organisations- und Kommunikationsaufwand durch die *„doch sehr zerstückelten Arbeitszusammenkünfte“* erhöht, wenn Mitarbeiter/-innen zu unterschiedlichen Zeiten und an unterschiedlichen Orten arbeiten. Sie stehen vor der Herausforderung neben ihrer regulären Tätigkeit, den zusätzlichen Organisations- und Kommunikationsaufwand zu bewältigen, der durch die physische Distanz im Home-Office und durch flexible Arbeitszeiten entsteht. So betont FK 3: *„Wir sind ein Team von knapp 20 Personen und wie gesagt einige haben feste Home-Office-Tage, aber auch die rotieren manchmal, wenn die Termine an dem Tag haben oder es Besprechungen gibt, wo alle anwesend sein sollten. Da verliert man als Führungskraft auch mal schnell den Überblick, wer ist wann wo und tauscht dann.“* Dennoch äußert FK 2, dass *„die Vorteile die Nachteile überwiegen“*.

Die Verwaltungsmitarbeiter/-innen verknüpfen die Arbeitsbelastung mit dem Workload und dem Stressniveau. Die Verwaltungsmitarbeiter/-innen nehmen jedoch überwiegend keine negativen Auswirkungen flexibler Arbeitsformen auf die Arbeitsbelastung und die Work-Life-Balance wahr. MA 1 sagt aus, dass sich die Arbeitsbelastung nicht nach der Flexibilität, son-

¹⁶⁶ Vgl. Franken et al. (2021), S. 1138.

¹⁶⁷ Vgl. Weideman/Hofmeyr (2020), S. 8 f., 11; vgl. Russell et al. (2009), S. 91; vgl. Kelliher/Anderson (2008), S. 426.

dern nach anderen Kriterien richtet: *„die Arbeitsbelastung richtet sich ja tatsächlich immer danach, wie Studierende und Anschreiben oder Anrufen. [...], wenn Sie ein Anliegen hatten und uns eine E-Mail geschrieben haben, dann fangen wir an zu arbeiten. Und die Belastung der Arbeit richtet sich eher nach Semesterferien.“* MA 5 kritisiert jedoch, dass die Teilzeitbeschäftigung der Kolleg/-innen zu einer Arbeitsintensivierung der eigenen Tätigkeit und folglich zu längeren Arbeitszeiten führt. Hier sollte eine klare Aufgabenverteilung durch die Führungskräfte kommuniziert werden. Zwar kann die Vermutung aufgestellt werden, dass die Arbeitsbelastung die Work-Life-Balance negativ beeinflusst, jedoch gibt es dafür keine ausschlaggebenden Anhaltspunkte in den Befragungen der Führungskräfte und Verwaltungsmitarbeiter/-innen. Daher kann Hypothese 2b nicht vollständig unterstützt werden.

Die *dritte Hypothese (H3)* nimmt an, dass sich flexible Arbeitsformen positiv auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/-innen im Hochschulmanagement auswirken. Diese Annahme kann durch die positiven Äußerungen der Führungskräfte zu Gleitzeit und Home-Office unterstützt werden. Die Möglichkeit, die Arbeitszeiten und den Arbeitsort so zu wählen, dass das eigene Wohlbefinden gesteigert und das Stressniveau verringert werden, führt zudem zu einer höheren gesundheitlichen Zufriedenheit und Teamzufriedenheit.¹⁶⁸ FK 4 nimmt diese Wirkung auch bei den Mitarbeiter/-innen wahr: *„ich kann eine hohe Zufriedenheit mit diesem Instrument erkennen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen das schon sehr gerne, dass sie das flexibel sind.“* MA 2 äußert sich positiv zur Gleitzeitregelung und erklärt: *„man ist weniger gestresst. Man weiß, ich kann jetzt eine Stunde später anmelden. Das schadet der Arbeit nicht, die wird dann erledigt. Ob es eine Stunde später passiert oder früher, beeinflusst das nicht die erledigte Arbeit sozusagen, aber tatsächlich, dass [...] das Wohlbefinden, [...] man fühlt sich auf jeden Fall viel zufriedener.“* Zudem können die Ergebnisse dieser Studie die Forschungsergebnisse von Davidescu et al. (2020) unterstützen. Diejenigen, die alternierende Telearbeit in Anspruch nehmen, nehmen eine Steigerung ihrer Arbeitszufriedenheit durch die Arbeitsplatzflexibilität wahr.¹⁶⁹

Die *vierte Hypothese (H4)* basiert auf der Annahme, dass flexible Arbeitsformen die Arbeitsproduktivität positiv beeinflussen, und kann durch die Aussagen der befragten Führungskräfte und insbesondere durch die Verwaltungsmitarbeiter/-innen unterstützt werden. Jede Person hat einen individuellen Tagesrhythmus. Durch Gleitzeit können die Führungskräfte und Verwaltungsmitarbeiter/-innen ihre Arbeitszeiten an die Zeiten anpassen, zu denen sie am pro-

¹⁶⁸ Vgl. Weideman/Hofmeyr (2020), S. 7.

¹⁶⁹ Vgl. Davidescu et al. (2020), S. 42.

duktivsten sind.¹⁷⁰ MA 4 erklärt: *„Ich bin auch eher der Mensch, der lieber spät anfängt. Was heißt nicht spät anfängt, aber so komplexe Sachen mache ich lieber, wenn ich Betriebstemperatur erreicht habe und das ist nicht morgens um sieben.“* Zudem können die Beschäftigten je nach Tätigkeitsbereichen und Aufgabeninhalten zwischen Home-Office und dem Arbeiten vor Ort entscheiden, um an dem Arbeitsort tätig zu sein, an dem sie am effektivsten und produktivsten arbeiten können.¹⁷¹ Sowohl die Vorgesetzten als auch die Verwaltungsmitarbeiter/-innen nehmen im Home-Office weniger Ablenkungen und Unterbrechungen wahr. FK 1 unterstützt dieses Ergebnis: *„Viele Kolleginnen und Kollegen haben für sich festgestellt, dass sie sehr gut auch, auch sehr konzentriert von zu Hause aus arbeiten können, auch im Sinne von weniger Unterbrechungen der täglichen Arbeit durch Publikumsverkehr.“* Daher bevorzugen die Mitarbeiter/-innen, Aufgaben, die ein hohes Konzentrationsvermögen erfordern, zu Hause zu erledigen. Die Ergebnisse unterstützen ebenfalls die Forschungsergebnisse von Hartman et al. (1991), die Produktivitätssteigerungen im Zusammenhang mit alternierender Telearbeit festgestellt haben.¹⁷²

Eine effektive Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeiter/-innen untereinander sowie mit den Vorgesetzten ist eine grundlegende Voraussetzung für den Aufbau einer gewissen Vertrauensbasis und Aufrechterhaltung der Teamdynamik.¹⁷³ Die *fünfte Hypothese (H5)* nimmt an, dass sich flexible Arbeitsformen negativ auf die Arbeitsplatzkommunikation und Zusammenarbeit auswirken. Diese Hypothese kann nicht vollständig durch die Ergebnisse der Befragungen unterstützt werden, da die dienstliche Kommunikation und der persönliche Austausch differenziert voneinander betrachtet werden müssen. Die Befragten sagen überwiegend aus, dass die dienstliche Kommunikation weniger unter der Flexibilität am Arbeitsplatz leidet und durch entsprechende Kommunikationsmittel aufrechterhalten werden kann, so dass trotz Abwesenheit, die Funktionalität der Prozesse aufrechterhalten wird.¹⁷⁴ MA 2 unterstützt dieses Ergebnis und betont: *„Also unser Handys- oder Festnetznummer laufen über das Büro und [...] wir können uns dann, dann überall anrufen im Home-Office [...]. Das funktioniert auch einwandfrei. Natürlich, wenn irgendwas ansteht, also per Zoom Meetings zu halten, das ist ja tägliches Brot zusagen. Alle möglichen Kommunikationswege werden genutzt.“* Daher ermöglichen virtuelle Meetings innerhalb des Teams einen hohen Aus-

¹⁷⁰ Vgl. Baltés et al. (1999), S. 498, 508; vgl. Pierce/Newstrom (1980), S. 121.

¹⁷¹ Vgl. Hartman et al. (1991), S. 223; Davidescu et al. (2020), S. 42.

¹⁷² Vgl. Hartman et al. (1991), S. 223.

¹⁷³ Vgl. Coenen/Kok (2014), S. 572; vgl. Weideman/Hofmeyr (2020), S. 11.

¹⁷⁴ Vgl. Weideman/Hofmeyr (2020), S. 11-14.

tausch von Informationen und können ausreichend sein, um eine strukturierte Abstimmung im Rahmen des dienstlichen Austauschs zu ermöglichen. Jedoch können sowohl Gleitzeit als auch eine Teilzeitbeschäftigung eine Herausforderung für die Koordination und Abstimmung zwischen Kolleg/-innen darstellen, wenn die Mitarbeiter/-innen aufgrund unterschiedlicher Arbeitszeiten und -orte seltener persönlich in Kontakt treten.¹⁷⁵ Sowohl FK 1 als auch MA 5 äußern sich kritisch zur Teilzeitbeschäftigung, da es für die Teilzeitbeschäftigten schwieriger ist, *„alles wieder aufzuholen und informiert zu bleiben“*, und die Führungskräfte dementsprechend mehr Koordinationsarbeit leisten müssen.

Der fehlende soziale Austausch zwischen den Mitarbeiter/-innen macht sich hingegen deutlich bemerkbar. Dennoch betrachten die meisten Befragten diesen Punkt als weniger kritisch, da einige Verwaltungsbereiche feste Präsenztage festlegen, die einen persönlichen Austausch und eine offene Kommunikation unter den Kolleg/-innen ermöglichen.¹⁷⁶ So erklärt FK 2 z. B.: *„Wir haben auch mindestens alle zwei Wochen einen Tag, wo alle gleichzeitig hier sein sollen und sein müssen und es dann auch tun. Und das wird dann sozusagen auch von den Mitarbeitern selbst gewünscht. Dass dann darüber der persönliche Kontakt nicht ganz entfällt. Also es ist insgesamt kein großer Nachteil. Es lässt sich alles gut miteinander vereinbaren, aber gewisse Einschränkungen sind dann automatisch so vorhanden.“* FK 4 stellt fest, dass die Mitarbeiter/-innen an den festgelegten Präsenztagen das *„fehlende Soziale“* kompensieren. Zudem schätzen viele Verwaltungsmitarbeiter/-innen nach wie vor den persönlichen Kontakt und entscheiden sich bewusst dafür, an bestimmten Tagen in der Universität zu arbeiten. MA 1 unterstreicht dieses Ergebnis mit der Aussage: *„Und ich persönlich muss sagen, ich fahre auch gerne öfters ins Büro, alleine auch deswegen, um meine Kollegen wiederzusehen.“* Virtueller Kontakt kann daher in einigen Situationen die physische Präsenz am Arbeitsplatz nicht ersetzen, insbesondere in Situation, in denen eine gewisse Vertrauensbasis bestehen muss. Obwohl eine etablierte Vertrauensbasis zwischen den Mitarbeiter/-innen die Effektivität der virtuellen Kommunikation und des Wissensaustausches verbessert, empfehlen beide Forschungsgruppen, den physischen Kontakt nicht vollständig abubrechen und sich regelmäßig und persönlich mit den Kolleg/-innen zu treffen und auszutauschen.¹⁷⁷

Die *sechste Hypothese (H6)* nimmt an, dass die Implementierung flexibler Arbeitsformen die Rekrutierung und Bindung von Mitarbeiter/-innen im Hochschulmanagement positiv beein-

¹⁷⁵ Vgl. Weideman/Hofmeyr (2020), S. 11-14.

¹⁷⁶ Vgl. Weideman/Hofmeyr (2020), S. 11-14.

¹⁷⁷ Vgl. Franken et al. (2021), S. 1138; vgl. Coenen/Kok (2014), S. 569 f., 572.

flusst. Diese Annahme kann durch die Aussagen der Befragten unterstützt werden. Die Befragten betrachten die Möglichkeit flexible Arbeitsformen zu nutzen, als einen wichtigen Faktor, Personal zu gewinnen und langfristig an die Universität zu binden. Z. B. erklärt FK 4 folgendes: *„Ansonsten glaube ich, kommt man heute ohne dieses Instrument der Flexibilisierung gar nicht mehr hin als Arbeitgeber. [...] Vielleicht im öffentlichen Bereich sogar noch mehr, da wir hier nicht beliebig irgendwelche Gehälter aushandeln können, sondern auf Tarifverträgen begründet sind.“* In Anbetracht des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels erkennen die Verwaltungsbereiche von Hochschulen zunehmend die Bedeutung, sich als attraktiven Arbeitgeber auf dem wettbewerbsintensiven Arbeitsmarkt zu etablieren.¹⁷⁸ FK 3 betont, dass *„Leute immer mehr darauf Wert legen, vor allem jüngere Personen.“* Daher ist es wichtig, insbesondere der jüngeren Generation, die eine Kultur der Flexibilität und Agilität schätzt, flexible Arbeitsformen zu ermöglichen und zu fördern. Durch die Gewährung von Autonomie am Arbeitsplatz wird ihre Arbeitsmotivation gestärkt und sie können ihr Privat- und Berufsleben selbständiger gestalten.¹⁷⁹ Für MA 2 war die Möglichkeit der Arbeitsplatzflexibilität ein entscheidender Faktor, der ihre Entscheidung für die Stelle positiv beeinflusst hat: *„für mich war das ein ganz entscheidender Punkt, um den Job anzunehmen, aufgrund dessen, dass ich schon ein Kind hatte und ganz normal eine Stelle hat, wo ich immer vor Ort sein musste und dann an die Zeiten gebunden war.“*

Angesichts der Integration und Bindung der Mitarbeiter/-innen in die jeweiligen Verwaltungsbereiche, ist das Onboarding eine wichtige Personalentwicklungsmaßnahme.¹⁸⁰ Ein effektives Onboarding kann zu einer Erhöhung des organisatorischen Engagements und der Arbeitszufriedenheit führen.¹⁸¹ In der Anfangsphase ist der persönliche Kontakt und das Führen von Gesprächen für die Einbindung neuer Mitarbeiter/-innen ins Team grundlegend.¹⁸² Trotz unterschiedlicher Arbeitszeiten betont MA 2, dass die Abstimmung der Anwesenheitszeiten im Büro der jeweiligen Abteilungen das Onboarding erleichtert. Die physische Distanz, die durch Home-Office entsteht, kann das Onboarding jedoch erschweren, da die Vorgesetzten nur ein unvollständiges Bild von den neuen Mitarbeiter/-innen erhalten.¹⁸³ MA 5 erklärt Folgendes: *„gerade beim Onboarding ist es schwierig, ne, wenn man das vom Home-Office*

¹⁷⁸ Vgl. Hille/Langer (2014), S. 9.

¹⁷⁹ Vgl. Weideman/Hofmeyr (2020), S. 7, 12, 16; vgl. Chillakuri (2020), S. 1287.

¹⁸⁰ Vgl. Ghani et al. (2022), S. 17; vgl. Hille/Langer (2014), S. 9.

¹⁸¹ Vgl. Chillakuri (2020), S. 1280.

¹⁸² Vgl. Coenen/Kok (2014), S. 572.

¹⁸³ Vgl. Petrilli et al. (2022), S. 8.

machen will. Also ich merke das gerade bei unserer Auszubildenden. Wenn ich dann im Home-Office bin, dann ist es schwierig, sie an Bord zu holen und denen alles zu erklären und so weiter.“ Da die Arbeitsplatzflexibilität das Einarbeiten neuer Mitarbeiter/-innen erheblich beeinträchtigen kann, sollte ein klarer „Fahrplan“ für das Onboarding institutionell verankert werden, der kommuniziert, wie die Einarbeitungszeit im Hinblick auf den Arbeitsort und die Arbeitszeiten geregelt ist. MA 4 erklärt, dass das Konzept einer Präsenz-Universität beibehalten werden soll. Daher wird vermutlich auch kein vollständig digitales Onboarding eingeführt, da die physische Distanz zwischen der Hochschule und dem Arbeitsplatz zu Hause die sozialen Bindungen entkoppelt und so die Unterstützung als weniger intensiv wahrgenommen wird. Fehlende persönliche Kontakte und die mangelnde soziale Interaktion erschweren eine klare Rollenzuordnung innerhalb des Teams und damit auch die organisatorische Integration.¹⁸⁴

5.1.4. Zukunftsfähigkeit von flexiblen Arbeitsformen im Hochschulmanagement

Die Vier-Tage-Woche ist ein Zukunftsthema, welches zunehmend im Rahmen der Arbeitszeitflexibilität diskutiert wird. Die Befragten gehen überwiegend von einer Vier-Tage-Woche ohne Reduzierung der Gesamtstundenanzahl aus und kritisieren, dass die täglichen Stundengrenzen leichter überschritten werden können. FK 3 unterstützt dieses Ergebnis mit ihrer Aussage: *„Mit Blick jetzt auf Vollzeitstellen ist es, glaube ich, schwierig, die Stundenzahlen dann in vier Tage zu quetschen, weil dann ist man schnell an dieser Zehn-Stundengrenze.“* Zudem stellen die Führungskräfte keine einheitliche Nachfrage nach dieser Arbeitszeitregelung seitens der eigenen Mitarbeiter/-innen fest. MA 1 unterstreicht dies ebenfalls: *„Man muss eben auch gucken, dass die Arbeit, die anfällt, auch gemacht werden kann in den vier Tagen und das ist manchmal schwierig. Manchmal geht's, manchmal ist das schwierig. Deswegen glaube ich, dass das für unsere Verwaltung nicht angedacht wird, weil es eben von der Arbeitsbelastung her über Höhen und Tiefen geht und, dass das eben manchmal schwierig ist.“* Zudem ist die effektive produktive Arbeitszeit z. B. bei einem Zehn-Studentag geringer als bei einem Acht-Studentag. Längere Arbeitszeiten können nicht nur zu Konzentrationsstörungen und Müdigkeitserscheinungen führen, sondern können sich auch negativ auf die Arbeitsproduktivität auswirken und Fehlzeiten ansteigen lassen.¹⁸⁵ Der zusätzliche freie Arbeitstag könnte dies vermutlich nicht im vollen Umfang kompensieren. Da überwiegend kein Bedarf seitens der Führungskräfte und Verwaltungsmitarbeiter/-innen nach einer Einführung der

¹⁸⁴ Vgl. Sani et al. (2022), S. 644, 647, 649 f.

¹⁸⁵ Vgl. IG Metall (2023).

Vier-Tage-Woche wahrgenommen wird, kann davon ausgegangen werden, dass in naher Zukunft keine Vier-Tage-Woche im Hochschulmanagement der Universität Münster implementiert wird. Eine Alternative wäre die Vier-Tage-Woche mit Reduzierung der Gesamtstundenanzahl bei vollem Lohnausgleich, die die Arbeitsproduktivität erhöhen und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördern kann. Jedoch steigen die betrieblichen Arbeitskosten, so dass eine Einführung dieses flexiblen Arbeitszeitmodells in der Universität Münster in naher Zukunft nicht absehbar ist.¹⁸⁶

Die Möglichkeit der vollständigen Arbeitsplatzflexibilität hängt unter anderem von der Art der Tätigkeit und den Aufgabeninhalten ab. In Bereichen, die mehr Kontakt zu Studierenden und anderen Beschäftigten erfordert, variiert die Möglichkeit, Home-Office in Anspruch zu nehmen. FK 2, erklärt z. B., dass sich das Arbeiten aus dem Ausland für die Mitarbeiter/-innen aus dem Verwaltungsbereich aufgrund des Datenschutzes schwierig gestaltet. Trotz des technologischen Fortschritts gibt es in den Verwaltungsbereichen noch viele Aufgaben, die vor Ort erledigt werden müssen. Zudem kann sich die Arbeitsplatzkommunikation und Zusammenarbeit im Hinblick auf den sozialen Austausch verschlechtern, da keine persönliche Interaktion mehr stattfindet.¹⁸⁷ FK 4 betont ebenfalls wie wichtig der persönliche Kontakt ist: *„Ich hätte schon gerne den Kontakt mit den Mitarbeitern und nicht nur über die Kamera oder dem Bildschirm, sondern aus den persönlichen Gesprächen, als das über medienvermittelnd.“* Da die oberste Führungsebene kommuniziert, dass es sich bei der Universität Münster um eine Präsenzuniversität handelt und die Befragten kaum Veränderungswünsche dahingehend zeigen, kann davon ausgegangen werden, dass ein vollständig ortsflexibles Arbeiten im Hochschulmanagement der Universität Münster in naher Zukunft nicht umgesetzt werden wird. Die Mitarbeiter/-innen schätzen die Möglichkeiten der Flexibilität am Arbeitsplatz, insbesondere die Kombination aus Arbeitszeit- und Arbeitsplatzflexibilität, die ihnen die größte Kontrolle über die Arbeitsgrenzen ermöglicht.¹⁸⁸

5.2. Theoretische und praktische Implikationen

Die vorliegende Studie trägt in mehrfacher Hinsicht sowohl theoretisch als auch praktisch zur Forschung bei. Die Ergebnisse dieser Studie unterstützen die bereits durchgeführten Untersuchungen zur Flexibilität am Arbeitsplatz und bestätigen, dass spezifische Formen der Arbeits-

¹⁸⁶ Vgl. Delaney/Casey (2022), S. 177, 182 f.,185; vgl. Whillans/Lockhart (2021).

¹⁸⁷ Vgl. Alsulami et al. (2023), S. 12.

¹⁸⁸ Vgl. Thompson et al. (2015), S. 741.

zeit- und Arbeitsplatzflexibilität einen positiven Einfluss auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Work-Life-Balance, Arbeitszufriedenheit, Arbeitsproduktivität sowie Rekrutierung und Bindung von Mitarbeiter/-innen, speziell im Hochschulmanagement, haben. Bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sollten bestimmte Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. Die Mitarbeiter/-innen sind in der Verpflichtung, ein entsprechendes Arbeitsumfeld im Home-Office zu schaffen. Ihnen wird empfohlen, eigene Regeln festzulegen und diese im häuslichen Umfeld zu kommunizieren, so dass keine externen Störungen ihren Arbeitsfluss unterbrechen. Diese Untersuchung trägt wichtige Ergebnisse zum Thema Arbeitsplatzkommunikation und Zusammenarbeit bei, die die Bedeutung der Differenzierung zwischen der dienstlichen Kommunikation und dem sozialen Austausch hervorhebt. Zur Förderung des sozialen Austauschs wird den Vorgesetzten geraten, sich in Absprache mit den Mitarbeiter/-innen auf feste Tage zu einigen, an denen die Beschäftigten persönlich am Arbeitsplatz in den jeweiligen Abteilungen erscheinen sollen.

Hochschulen, die flexible Arbeitsformen in ihren Organisationsstrukturen integrieren oder erweitern möchten, sollten folgende Maßnahmen beachten: Die Richtlinien zu flexiblen Arbeitsformen müssen institutionell definiert und transparent über interne Kommunikationskanäle sowohl an die Führungskräfte als auch an die Verwaltungsmitarbeiter/-innen weitergegeben werden. Hier besteht noch Verbesserungsbedarf seitens der Universität Münster. Der Hochschule wird empfohlen, insbesondere im Hinblick auf die Mitarbeiterbindung, breitere Kommunikationskanäle, wie z. B. Newsletter zu nutzen, um alle neuen Mitarbeiter/-innen zu erreichen. Führungskräften, die bisher wenig Erfahrungen mit flexiblen Arbeitsformen vorweisen, wird empfohlen, entsprechende Schulungen in Anspruch zu nehmen. Zudem sollten die Hochschulverwaltung und die Führungskräfte Akzeptanz zeigen und überprüfen, ob flexible Arbeitsformen mit der Kultur in den jeweiligen Bereichen vereinbar sind. Die vorliegende Studie bietet sowohl der Hochschulleitung als auch Führungskräften einen Überblick über die verschiedenen Unterstützungsmethoden, einschließlich der Bereitstellung einer angemessenen IT-Infrastruktur.

Zudem leistet die vorliegende Studie einen Beitrag zur Erkenntnis, dass die Präferenzen von Mitarbeiter/-innen für Arbeitszeit- und Arbeitsplatzflexibilität individuellen Angelegenheiten unterliegen und z. B. von persönlichen Lebensumständen abhängen. Daher wird den Vorgesetzten empfohlen, die individuellen Bedürfnissen der Verwaltungsmitarbeiter/-innen durch kontinuierliche Gespräche zu identifizieren und die Mitarbeiter/-innen in die Entscheidungsprozesse miteinzubeziehen. In welchem Umfang flexible Arbeitsformen im Hochschulma-

nagement realisierbar sind, hängt ebenfalls von den jeweiligen Tätigkeitsbereichen und Aufgabeninhalten der Mitarbeiter/-innen ab. Die spezifischen Hintergründe sollten durch die Vorgesetzten an die Mitarbeiter/-innen kommuniziert werden. So können Diskrepanzen zwischen der Hochschulleitung, den Führungskräften und den Verwaltungsmitarbeiter/-innen im Rahmen der Flexibilität am Arbeitsplatz vermieden werden.

Die Ergebnisse aus der Praxis liefern ebenfalls einen Überblick über die Entwicklung der Arbeitsplatzflexibilität im Hochschulbereich und einen aktuellen Stand darüber, dass Home-Office nach der COVID-19-Pandemie immer noch ein fester Bestandteil der Arbeitsplatzstrukturen ist.¹⁸⁹ Insbesondere die Kombination aus Arbeitszeit- und Arbeitsplatzflexibilität findet bei den Mitarbeiter/-innen im Hochschulmanagement hohen Zuspruch. Aufgrund der Präferenzen der Mitarbeiter/-innen und den identifizierten Chancen von flexiblen Arbeitsformen empfiehlt es sich aus Sicht der Hochschulleitung und den Führungskräften, den Beschäftigten weiterhin flexible Arbeitszeiten und Home-Office zu ermöglichen, unter Berücksichtigung individueller, abteilungs- und aufgabenspezifischer Anpassungen. Die Personalabteilung der Hochschule sollte der Rekrutierung und Mitarbeiterbindung viel Aufmerksamkeit widmen, insbesondere im Hinblick auf die jüngere Generation, die die Flexibilität am Arbeitsplatz und eine gute Work-Life-Balance schätzt.¹⁹⁰

Zudem beleuchtet die vorliegende Studie zwei alternative bzw. zukünftig mögliche flexible Arbeitsformen und liefert dahingehend praktische Implikationen. Sowohl im Hinblick auf die Einführung einer Vier-Tage-Woche sowie weiterer flexibler Arbeitsorte oder eines vollständig ortsflexiblen Arbeitens, wird der Hochschulleitung und den Führungskräften empfohlen, das Konzept einer „Präsenzuni“ aufrechtzuerhalten, jedoch auch die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter/-innen vor den gegebenen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen.

Im Hinblick auf eine umfangreichere, zeitflexiblere Arbeitsweise müssten die bestehende Dienstvereinbarung und die darin verankerten Richtlinien angepasst und kommuniziert werden. Sowohl die Ruhezeiten als auch die Bezahlung müsste geregelt werden, da z. B. Nachtzuschläge anfallen. Im Rahmen des Zeiterfassungssystems und der Erweiterung der Kernzeiten müsste bestimmt werden, wie oft die Mitarbeiter/-innen am Tag ein- und ausstempeln dürfen. Jedoch hängt der Umfang der zeitlichen Flexibilität auch von der Art der Tätigkeit ab. Auch tarifrechtliche Anpassungen könnten eine Ausweitung der Arbeitszeitflexibilität erschweren.

¹⁸⁹ Vgl. Belzunegui-Eraso/Erro-Garcés (2020), S. 15.

¹⁹⁰ Vgl. Chillakuri (2020), S. 1287.

5.3. Limitationen und zukünftiger Forschungsbedarf

Die vorliegende Studie ist mit gewissen Einschränkungen verbunden. Innerhalb der qualitativen Studie wurden nur Interviews mit einer geringen Anzahl an Beschäftigten aus dem Verwaltungsbereich der Universität Münster geführt. Es besteht die Möglichkeit, dass die Ergebnisse durch spezifische Merkmale der Universitätskultur verzerrt werden. Diese Studie könnte durch weitere qualitative und quantitative Studien in verschiedenen Verwaltungsbereichen anderer deutscher und internationaler Hochschulen erweitert werden, um die Repräsentativität der Ergebnisse zu stärken.¹⁹¹

Mit den Ergebnissen der Studie von Seyberth (2022) kann nur ein Vergleich der Arbeitsplatzflexibilität in Zeiten während und nach der COVID-19-Pandemie gezogen werden. Zudem schließt die vorliegende Studie nur Home-Office als Form der Arbeitsplatzflexibilität ein. Interessant wäre es, flexible Arbeitsorte zu betrachten, die außerhalb der Räumlichkeiten des Arbeitgebers und des häuslichen Umfelds befinden. Zudem könnten zukünftige Forschungen einen Vergleich zwischen dem Verwaltungsbereich und dem wissenschaftlichen bzw. lehrenden Bereich ziehen, wodurch der Blickwinkel auf die wahrgenommenen Auswirkungen durch die Implementierung flexibler Arbeitsformen im gesamten Hochschulbereich erweitert werden könnte. Zukünftige Studien könnten sich ebenfalls mit einem geschlechter- und altersgruppenspezifischen Vergleich zwischen den Befragten im Hochschulmanagement befassen. Interessant wäre, ob Frauen andere Chancen und Herausforderungen durch flexible Arbeitsformen im Hochschulmanagement wahrnehmen als Männer.

Die Herausforderungen der COVID-19-Pandemie und deren Bewältigung haben gezeigt, dass das Arbeiten außerhalb der Räumlichkeiten des Arbeitgebers möglich ist. Interessant zu untersuchen wäre, inwieweit sich die Flexibilität am Arbeitsplatz in den nächsten Jahren noch weiter ausbaut und entwickelt. Zukünftige Forschungen könnten sich mit der Umsetzbarkeit einer Vier-Tage-Woche im Hochschulmanagement befassen.

Die vorliegende Studie konnte nicht alle Gütekriterien überprüfen. Die Intracoderreliabilität ist mit Vorsicht zu behandeln, da der Zeitabstand zwischen beiden Analysen relativ gering war. Eine erneute Durchführung der Analyse in ein bis zwei Jahren könnte die Aussagekraft stärken. Um die Zuverlässigkeit der Ergebnisanalyse zu stützen, könnte die Analyse von einem zweiten Kodierer durchgeführt werden, wodurch die Intercoderreliabilität gemessen werden kann.

¹⁹¹ Vgl. Westmattmann et al. (2021), S. 129 f.

6. Fazit

Die vorliegende Studie trägt zur bestehenden Literatur und Praxis bei, indem sie wichtige Einblicke in die Auswirkungen von flexiblen Arbeitsformen im Hochschulmanagement liefert. Konkret beantwortet die Studie die Forschungsfrage, welche Auswirkungen Führungskräfte und Verwaltungsmitarbeiter/-innen durch die Implementierung flexibler Arbeitsformen im Hochschulmanagement wahrnehmen. Mithilfe der Durchführung von Experteninterviews im Verwaltungsbereich der Universität und einer anschließenden qualitativen Inhaltsanalyse konnten die aufgestellten Hypothesen überprüft werden. Die Ergebnisse belegen die positiven Beziehungen zwischen Arbeitszeit- und Arbeitsplatzflexibilität und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie der Work-Life-Balance, der Arbeitszufriedenheit, der Arbeitsproduktivität sowie der Rekrutierung und Mitarbeiterbindung. Bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf müssen bestimmte Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. In Anbetracht gewisser Differenzierungen können sich flexible Arbeitsformen negativ auf die Arbeitsplatzkommunikation und Zusammenarbeit auswirken. Die Studie konnte verschiedene Maßnahmen identifizieren, die die Beurteilung und Akzeptanz flexibler Arbeitsformen maßgeblich beeinflussen und voraussetzen, wie sich flexible Arbeitsformen nachhaltig ins Hochschulmanagement implementieren. Eine klare formelle Definition und transparente Kommunikation flexibler Arbeitsregelungen, die Unterstützung von Führungskräften und der Hochschule sowie eine funktionierende IT-Infrastruktur sind entscheidende Faktoren, die bei der Einführung flexibler Arbeitsformen berücksichtigt werden müssen. Diese Faktoren werden als Voraussetzung angesehen, um die Mitarbeiterbedürfnisse zu erfüllen und sowohl soziale als auch wirtschaftliche Vorteile für das Hochschulmanagement durch die Implementierung von Gleitzeitregelungen, Teilzeit und Home-Office zu erzielen. Bei der Einführung flexibler Arbeitsformen sollte stets berücksichtigt werden, dass deren Nutzung je nach individuellen Bedürfnissen variieren kann und vom Persönlichkeitstyp sowie der Art der Tätigkeit und Aufgabeninhalte der Mitarbeiter/-innen abhängig ist. Neben der Nutzungsintensität von flexiblen Arbeitsformen prüft die vorliegende Studie zukünftige mögliche flexible Arbeitsformen auf ihre Realisierbarkeit im Hochschulmanagement. Sowohl die Einführung der Vier-Tage-Woche als auch ein vollständig flexibler Arbeitsort sind in absehbarer Zukunft im Hochschulmanagement nicht zu erwarten. Die Mitarbeiter/-innen schätzen die Kombination aus Arbeitszeit- und Arbeitsplatzflexibilität und planen, zukünftig weiterhin Gleitzeit in Anspruch zu nehmen und sowohl im Home-Office als auch am Arbeitsplatz in der Hochschule zu arbeiten.

Literaturverzeichnis

- Allen, Tammy, D./Johnson, Ryan C./Kiburz, Kaitlin, M./Shockley, Kristen M. (2013): „Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility“, *Personnel Psychology*, 66 (2), S. 345-376.
- Alsulami, Alanoud/Mabrouk, Fatma/Bousrih, Jihen (2023): „Flexible Working Arrangements and Social Sustainability: Study on Women Academics Post-COVID-19“, *Sustainability*, 15 (1), S. 1-17.
- Atiku, Sulaiman O./Ganiyu, Idris O. (2021): „Flexible Work Options in Higher Educational Institutions in Time of Crisis“, *SA Journal of Human Resource Management*, 20, Article 1693.
- Atkinson, Carol/Hall, Laura (2009): „The Role of Gender in Varying Forms of Flexible Working“, *Gender, Work & Organization*, 16 (6), S. 650-666.
- Bailey, Diane E./Kurland, Nancy B. (2002): „A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work“, *Journal of Organizational Behavior*, 23 (4), S. 383-400.
- Bal, P. Matthijs/Izak, Michal (2021): „Paradigms of Flexibility: A Systematic Review of Research on Workplace Flexibility“, *European Management Review*, 18 (1), S. 37-50.
- Baltes, Boris B./Briggs, Thomas E./Huff, Joseph W./Wright, Julie A./Neuman, George A. (1999): „Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta-Analysis of Their Effects on Work-Related Criteria“, *Journal of Applied Psychology*, 84 (4), S. 496-513.
- Banscherus, Ulf/Baumgärtner, Alena/Böhm, Uta/Golubchikova Olga/Schmitt, Susanne/Wolter, André (2017): „Wandel der Arbeit in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen: Hochschulreformen und Verwaltungsmodernisierung aus Sicht der Beschäftigten“, abrufbar im Internet unter https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_362.pdf, letzter Abruf: 9. Oktober 2023.
- Belzunegui-Eraso, Angel/Erro-Garcés, Amaya (2020): „Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis“, *Sustainability*, 12 (9), S. 1-18.
- Berkery, Elaine/Morley, Michael J./Tiernan, Sibohan/Purtill, Helen/Parry, Emma (2017): „On the Uptake of Flexible Working Arrangements and the Association with Human Resource and Organizational Performance Outcomes“, *European Management Review*, 14 (2), S. 165-183.
- Brennan, Robert L./Prediger, Dale J. (1981): „Coefficient Kappa: Some Uses, Misuses, and Alternatives“, *Educational and Psychological Measurement*, 41 (3), S. 687-699.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin/Junghanns, Gisa/Morschhäuser, Martina (2013): „Immer schneller, immer mehr: Psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit“, Wiesbaden: Springer VS.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2023): „Altersteilzeit: Schrittweise in den Ruhestand“, abrufbar im Internet unter <https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Arbeitsrecht/Teilzeit-flexible-Arbeitszeit/Teilzeit/altersteilzeit-artikel.html>, letzter Abruf: 7. Januar 2024.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2023a): „Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird für Unternehmen immer wichtiger“, abrufbar im Internet unter <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/aktuelles/alle-meldungen/vereinbarkeit-von-familie-und-beruf-wird-fuer-unternehmen-immer-wichtiger-229904>, letzter Abruf: 13. Januar 2024.

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2023b): „Was heißt hier familienfreundlich? Vorstellungen und Erwartungen von (potenziellen) Eltern“, abrufbar im Internet unter <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/221446/1c81ea8e6ecd001d17bba9184141ebc3/was-heisst-hier-familienfreundlich-monitor-familienforschung-ausgabe-45-data.pdf>, letzter Abruf: 13. Januar 2024.
- Chatterjee, Sheshadri/Chaudhuri, Ranjan/Vrontis, Demetris (2022): „Does Remote Work Flexibility Enhance Organization Performance? Moderating Role of Organization Policy and Top Management Support“, *Journal of Business Research*, 139, S. 1501-1512.
- Chen, Yan/Fulmer, Ingrid Smithey (2018): „Fine-Tuning What We Know About Employees' Experience with Flexible Work Arrangements and Their Job Attitudes“, *Human Resource Management*, 57 (1), S. 381-395.
- Chillakuri, Bharat (2020): „Understanding Generation Z Expectations for Effective Onboarding“, *Journal of Organizational Change Management*“, 33 (7), S. 1277-1296.
- Christensen, Kathleen E./Staines, Graham L. (1990): „Flexitime: A Viable Solution to Work/Family Conflict?“, *Journal of Family Issues*, 11 (4), S. 455-476.
- Coenen, Marja/Kok, Robert A. W. (2014): „Workplace Flexibility and New Product Development Performance: The Role of Telework and Flexible Work Schedules“, *European Management Journal*, 32 (4), S. 564-576.
- Cohen, Jacob (1960): „A Coefficient of Agreement for Nominal Scales“, *Educational and Psychological Measurement*, 20 (1), S. 37-46.
- Cooper, Rae/Baird, Marian (2015): „Bringing the 'Right to Request' Flexible Working Arrangements to Life: From Policies to Practices“, *Employee Relations*, 37 (5), S. 568-581.
- Costa, Giovanni/Akerstedt, Torbjorn/Nachreiner, Friedhelm/Baltieri, Federica/Carvalhais, José/Folkard, Simon/ Dresen, Monique Frings/Gadbois, Charles/Gartner, Johannes/Sukalo, Hiltraud Grzech/Härmä, Mikko/Kandolin, Irja/Sartori, Samantha/Silvério, Jorge (2004): „Flexible Working Hours, Health, and Well-Being in Europe: Some Considerations from a SALTSA Project“, *Chronobiology International*, 21 (6), S. 831-844.
- Dastmalchian, Ali/Blyton, Paul (2001): „Workplace Flexibility and the Changing Nature of Work: An Introduction“, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18 (1), S. 1-4.
- Davidescu, Adriana AnaMaria/Apostu, Simona-Andreea/Paul, Andreea/Casuneanu, Ionut (2020): „Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees: Implications for Sustainable Human Resource Management“, *Sustainability*, 12 (15), S. 1-53.
- De Menezes, Lilian M./Kelliher, Clare (2017): „Flexible Working, Individual Performance, and Employee Attitudes: Comparing Formal and Informal Arrangements“, *Human Resource Management*, 56 (6), S. 1051-1070.
- Delaney, Helen/Casey, Catherine (2022): „The Promise of a Four-Day Week? A Critical Appraisal of a Management-Led Initiative“, *Employee Relations*, 44 (1), S. 176-190.
- Eaton, Susan C. (2003): „If You Can Use Them: Flexibility Policies, Organizational Commitment, and Perceived Performance“, *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42 (2), S. 145-167.

- Feldman, Daniel C./Gainey, Thomas W. (1997): „Patterns of Telecommuting and Their Consequences: Framing the Research Agenda“, *Human Resource Management Review*, 7 (4), S. 369-388.
- Frankel, Robert/Whipple, Judith Schmitz/Frayer, David J. (1996): „Formal Versus Informal Contracts: Achieving Alliance Success“, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26 (3), S. 47-63.
- Franken, Esme/Bentley, Tim/Shafaei, Azadeh/Farr-Wharton, Ben/Onnis, Leigh-ann/Omari, Maryam (2021): „Forced Flexibility and Remote Working: Opportunities and Challenges in the New Normal“, *Journal of Management & Organization*, 27(6), S. 1131-1149.
- Friedrichs, Jürgen (2006): „Methoden empirischer Sozialforschung“, 14. Auflage, Reinbek: Rowohlt.
- Gajendran, Ravi S./Harrison, David A. (2007): „The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences“, *Journal of Applied Psychology*, 92(6), S. 1524-1541.
- Galea, Christopher/Houkes, Inge/De Rijk, Angelique (2014): „An Insider’s Point of View: How a System of Flexible Working Hours Helps Employees to Strike a Proper Balance Between Work and Personal Life“, *International Journal of Human Resource Management*, 25 (8), S. 1090-1111.
- Georgetown Law (2010): „Workplace Flexibility“, abrufbar im Internet unter <https://scholarship.law.georgetown.edu/flexibility/>, letzter Abruf: 8. Oktober 2023.
- Gerdenitsch, Cornelia/Kubicek, Bettina/Korunka, Christian (2015): „Control in Flexible Working Arrangements: When Freedom Becomes Duty“, *Journal of Personnel Psychology*, 14 (2), S. 61-69.
- Ghani, Bilqees/Zada, Muhammad/Memon, Khalid Rasheed/Ullah, Rezwan/Khattak, Afraseyab/Han, Heesup/Ariza-Montes, Antonio/Araya-Castillo, Luis (2022): „Challenges and Strategies for Employee Retention in the Hospitality Industry: A Review“, *Sustainability*, 14 (5), S. 1-26.
- Giannikis, Stefanos K./Mihail, Dimitrios (2011): „Flexible Work Arrangements in Greece: A Study of Employee Perceptions“, *International Journal of Human Resource Management*, 22 (2), S. 417-432.
- Hackman, J. Richard/Oldham, Greg R. (1975): „Development of the Job Diagnostic Survey“, *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), S. 159-170.
- Hall, Laura/Atkinson, Carol (2006): „Improving Working Lives: Flexible Working and the Role of Employee Control“, *Employee Relations*, 28 (4), S. 374-386.
- Hartman, Richard I./Stoner, Charles R./Arora, Raj (1991): „An Investigation of Selected Variables Affecting Telecommuting Productivity and Satisfaction“, *Journal of Business and Psychology*, 6 (2), S. 207-225.
- Hill, Jeffrey E./Grzywacz, Joseph G./Allen, Sarah/Blanchard, Victoria L./Matz-Costa, Christina/Shulkin, Sandee/Pitt-Catsoupes, Marcie (2008): „Defining and Conceptualizing Workplace Flexibility“, *Community, Work & Family*, 11 (2), S. 149-163.
- Hill, Jeffrey E./Hawkins, Alan J./Ferris, Maria/Weitzmann, Michelle (2001): „Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance“, *Family Relations*, 50 (1), S. 49-58.

- Hill, Jeffrey E./Miller, Brent C./Weiner, Sara P./Colihan, Joe (1998): „Influences of the Virtual Office on Aspects of Work and Work/Life Balance“, *Personnel Psychology*, 51 (3), S. 667-683.
- Hille, Nicola/Langer, Beate (2014): „Wie kann eine geschlechtergerechte Personalentwicklung an Hochschulen gelingen?“, in: Hille, Nicola/Langer, Beate (Hrsg.): „Geschlechtergerechte Personalentwicklung an Hochschulen: Maßnahmen und Herausforderungen“, Baden-Baden: Nomos, S. 9-14.
- Hobler, Dietmar/Reuyß, Stefan (2020): „DGB-Hochschulreport: Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen an Hochschulen in Deutschland“, abrufbar im Internet unter <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++27ed5b6a-33e1-11eb-81b9-001a4a160123>, letzter Abruf 3. Juni 2024.
- Hotchkiss, Julie L. (1991): „The Definition of Part-Time Employment: A Switching Regression Model with Unknown Sample Selection“, *International Economic Review*, 32 (4), S. 899-917.
- IG Metall (2023): „Ab wann die Gesundheit gefährdet ist“, abrufbar im Internet unter <https://www.igmetall.de/politik-und-gesellschaft/ab-wann-die-gesundheit-gefaehrdet-ist>, letzter Abruf: 13. Januar 2024.
- Kattenbach, Ralph/Demerouti, Evangelia/Nachreiner, Friedhelm (2010): „Flexible Working Times: Effects on Employees' Exhaustion, Work-Nonwork Conflict and Job Performance“, *Career Development International*, 15 (3), S. 279-295.
- Kelliher, Clare/Anderson, Deirdre (2008): „For Better or for Worse? An Analysis of How Flexible Working Practices Influence Employees' Perceptions of Job Quality“, *International Journal of Human Resource Management*, 19 (3), S. 419-431.
- Krippendorff, Klaus (1980): „Content Analysis: An Introduction to Its Methodology“, London: Sage Publications.
- Landis, J. Richard/Koch, Gary G. (1977): „The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data“, *Biometrics*, 33 (1), S. 159-174.
- Lisch, Ralf/Kriz, Jürgen (1978): „Grundlagen und Modelle der Inhaltsanalyse“, Reinbek: Rowohlt.
- Locke, Edwin A. (1976): „The Nature and Causes of Job Satisfaction“, in: Dunnette, Marvin D. (Hrsg.): „Handbook of Industrial and Organizational Psychology“, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, S. 1297-1349.
- Lott, Yvonne (2019): „Weniger Arbeit, mehr Freizeit“, WSI Report, Nr. 47, abrufbar im Internet unter https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_47_2019.pdf, letzter Abruf: 20. Dezember 2023.
- Maschke, Manuela (2016): „Flexible Arbeitszeitgestaltung“, abrufbar im Internet unter <https://library.fes.de/pdf-files/wiso/12491.pdf>, letzter Abruf 6. Januar 2024.
- Matli, Walter (2020): „The Changing Work Landscape as a result of the Covid-19 Pandemic: Insights from Remote Workers Life Situations in South Africa“, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40 (9/10), S. 1237-1256.
- MAXQDA (2023a): „Warum MAXQDA?“, abrufbar im Internet unter <https://www.maxqda.com/de/>, letzter Abruf: 14. November 2023.

- MAXQDA (2023b): „Intercoder-Übereinstimmung“, abrufbar im Internet unter <https://www.maxqda.com/de/hilfe-mx20/teamwork/das-problem-der-intercoder-uebereinstimmung-in-der-qualitativen-forschung>, letzter Abruf: 29. Dezember 2023.
- Maxwell, Gill/Rankine, Laura/Bell, Sheena/MacVicar, Anna (2007): „The Incidence and Impact of Flexible Working Arrangements in Smaller Businesses“, *Employee Relations*, 29 (2), S. 138-161.
- Mayring, Philipp (2022): „Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken“, 13., überarbeitete Auflage, Weinheim, Basel: Beltz.
- McAllister, Daniel (1995): „Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations“, *Academy of Management Journal*, 38 (1), S. 24-59.
- Messenger, Jon C./Gschwind, Lutz (2016): „Three Generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office“, *New Technology, Work and Employment*, 31 (3), S. 195-208.
- Messenger, Jon/Llave, Oscar Vargas/Gschwind, Lutz/Boehmer, Simon/Vermeulen, Greet/Wilkens, Mathijn (2017): „Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work“, abrufbar im Internet unter <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2017/working-anytime-anywhere-effects-world-work>, letzter Abruf: 8. Oktober 2023.
- Mierich, Sandra (2020): „Orts- und zeitflexibles Arbeiten: Praxiswissen Betriebsvereinbarung“, abrufbar im Internet unter https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-007827/p_study_hbs_446.pdf, letzter Abruf: 30. Dezember 2023.
- Morgan, Robert E. (2004): „Teleworking: An Assessment of the Benefits and Challenges“, *European Business Review*, 16 (4), S. 344-357.
- Murthy, Vijaya/Guthrie, James (2013): „Accounting for Workplace Flexibility: Internal Communication in an Australian Financial Institution“, *Accounting Research Journal*, 26 (2), S. 109-129.
- Ng, Thomas W.H./Butts, Marcus M./Vandenberg, Robert J./DeJoy, David M./Wilson, Mark G. (2006): „Effects of Management Communication, Opportunity for Learning, and Work Schedule Flexibility on Organizational Commitment“, *Journal of Vocational Behavior*, 68 (3), S. 474-489.
- Olmsted, Barney (1979): „Job Sharing: An Emerging Work-Style“, *International Labour Review*, 118 (3), S. 283-297.
- Petrilli, Sara/Galuppo, Laura/Ripamonti, Silvio Carlo (2022): „Digital Onboarding: Facilitators and Barriers to Improve Worker Experience“, *Sustainability*, 14 (9), S. 1-15.
- Pierce, Jon L./Newstrom, John W. (1980): „Toward a Conceptual Clarification of Employee Responses to Flexible Working Hours: A Work Adjustment Approach“, *Journal of Management*, 6 (2), S. 117-134.
- Pitt-Catsoupes, Marcie/Smyer, Michael A. (2006): „One Size Doesn't Fit All: Workplace Flexibility“, in: *The Center on Aging & Work, Issue Brief 05*, S. 1-11.
- Rau, Barbara L./Hyland, Mary Anne M. (2002): „Role Conflict and Flexible Work Arrangements: The Effects on Applicant Attraction“, *Personnel Psychology*, 55(1), S. 111-136.
- Rhoades, Linda/Eisenberger, Robert (2002): „Perceived Organizational Support: A Review of the Literature“, *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), S. 698-714.

- Riedmann, Arnold/Bielenski, Harald/Szczurowska, Teresa/Wagner, Alexandra (2006): „Working Time and Work-Life Balance in European Companies“, abrufbar im Internet unter <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2008/working-time-and-worklife-balance-european-companies>, letzter Abruf: 09. Januar 2024.
- Rosen, Christopher C./Slater, Daniel J./Chang, Chi-Hsiang (Daisy)/Johnson, Russell E. (2013): „Let’s Make a Deal: Development and Validation of the Ex Post I-Deals Scale“, *Journal of Management*, 39 (3), S. 709-742.
- Russell, Helen/O’Connell, Philip J./McGinnity, Frances (2009): „The Impact of Flexible Working Arrangements on Work-Life Conflict and Work Pressure in Ireland“, *Gender, Work & Organization*, 16 (1), S. 73-97.
- Sani, Kareem Folohunso/Adisa, Toyin Ajibade/Adekoya, Olatunji David/Oruh, Emeka Smart (2022): „Digital Onboarding and Employee Outcomes: Empirical Evidence from the UK“, *Management Decision*, 61 (3), S. 637-654.
- Scandura, Terri A./Lankau, Melenie J. (1997): „Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction“, *Journal of Organizational Behavior*, 18 (4), S. 377-391.
- Seitz, Julia/Rigotti, Thomas (2018): „How Do Differing Degrees of Working-Time Autonomy and Overtime Affect Worker Well-Being? A Multilevel Approach Using Data from the German Socio-Economic Panel (SOEP)“, *German Journal of Human Resource Management (Zeitschrift für Personalforschung)*, 32 (3-4), S. 177-194.
- Seyberth, Lilo (2022): „Auswirkungen von COVID-19 auf Lehre und Arbeitsweise von Hochschulbeschäftigten: Eine Umfrage an 13 deutschsprachigen Universitäten“, *Hochschulmanagement*, 17 (3+4), S. 96-107.
- Shockley, Kristen M./Allen, Tammy D. (2007): „When Flexibility Helps: Another Look at the Availability of Flexible Work Arrangements and Work-Family Conflict“, *Journal of Vocational Behavior*, 71 (3), S. 479-493.
- Smith, Ellen F./Gilmer, Declan O./Stockdale, Margaret S. (2019): „The Importance of Culture and Support for Workplace Flexibility: An Ecological Framework for Understanding Flexibility Support Structures“, *Business Horizons*, 62 (5), S. 557-566.
- Stavrou, Eleni T. (2005): „Flexible Work Bundles and Organizational Competitiveness: A Cross-National Study of the European Work Context“, *Journal of Organizational Behavior*, 26 (8), S. 923-947.
- Sweet, Stephen/Besen, Elyssa/Pitt-Catsoupes, Marcie/McNamara, Tay K (2014): „Do Options for Job Flexibility Diminish in Times of Economic Uncertainty“, *Work, Employment and Society*, 28 (6), S. 882-903.
- Special Committee on Ageing (2007): „The Aging Workforce: What Does It Mean for Business and the Economy“, Hearing before the Special Committee on Aging, United States Senate, Washington, D. C., abrufbar im Internet unter <https://www.aging.senate.gov/imo/media/doc/2282007.pdf>, S. 52-64, letzter Abruf: 31. Juli 2024.
- Thompson, Rebecca J./Payne, Stephanie C./Taylor, Aaron B. (2015): „Applicant Attraction to Flexible Work Arrangements: Separating the Influence of Flexitime and Flexplace“, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88 (4), S. 726-749.
- Universität Münster (2013): „Dienstvereinbarung zwischen der Westfälischen Wilhelms-Universität und dem Personalrat der nichtwissenschaftlich Beschäftigten der Westfälischen

- Wilhelms-Universität zur flexiblen Arbeitszeit“, abrufbar im Internet unter <https://sso.uni-muenster.de/imperia/md/content/mitarbeiterportal/personal/arbeitszeit/dienstvereinbarung.pdf>, letzter Abruf: 10. Januar 2024.
- Universität Münster (2021): „Dienstvereinbarung zwischen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster (im nachfolgenden WWU genannt), vertreten durch den Kanzler, und dem Personalrat der WWU, vertreten durch seinen Vorsitzenden, über den ‚Flexiblen Arbeitsort an der WWU‘“, abrufbar im Internet unter https://sso.uni-muenster.de/imperia/md/content/mitarbeiterportal/personal/dienstvereinbarung_flexibler_arbeitsort.pdf, letzter Abruf: 10. Januar 2024.
- Universität Münster (2023a): „Flexibler Arbeitsort“, abrufbar im Internet unter <https://sso.uni-muenster.de/intern/personal/zeit/flexibler-arbeitsort/index.html?-=20231114111315>, letzter Abruf: 10. Januar 2024.
- Universität Münster (2023b): „Flexibler Arbeitsort“, abrufbar im Internet unter <https://www.uni-muenster.de/Fortbildung/gesamtprogramm/hochschulmanagement/personal/flexiblerarbeitsort.html>, letzter Abruf: 31. Juli 2024.
- Universität Münster (2023c): „Familiengerechte Arbeitszeitmodelle“, abrufbar im Internet unter <https://www.uni-muenster.de/familien/pflege/zeitmodelle.html#:~:text=Flexible%20Arbeitszeit&text=Innerhalb%20der%20Rahmenarbeitszeit%20montags%20bis,Individuelle%20Teilzeitmodelle%20sind%20möglich>, letzter Abruf: 10. Januar 2024.
- Valcour, Monique (2007): „Work-Based Resources as Moderators of the Relationship Between Work Hours and Satisfaction with Work-Family Balance“, *Journal of Applied Psychology*, 92 (6), S. 1512-1523.
- Vayre, Emilie/Pignault, Anne (2014): „A Systemic Approach to Interpersonal Relationships and Activities Among French Teleworkers“, *New Technology, Work and Employment*, 29 (2), S. 177-192.
- Weideman, Marcel/Hofmeyr, Karl B. (2020): „The Influence of Flexible Work Arrangements on Employee Engagement: An Exploratory Study“, *SA Journal of Human Resource Management*, 18, Article 1209.
- Westmattmann, Daniel/Grotenhermen, Jan-Gerrit/Sprenger, Marius/Schewe, Gerhard (2021): „The Show Must Go on: Virtualisation of Sport Events During the COVID-19 Pandemic“, *European Journal of Information Systems*, 30 (2), S. 119-136.
- Wheatley, Daniel (2012): „Work-Life Balance, Travel-to-Work, and the Dual Career Household“, *Personnel Review*, 41 (6), S. 813-831.
- Wheatley, Daniel (2017): „Employee Satisfaction and Use of Flexible Working Arrangements“, *Work, Employment and Society*, 31 (4), S. 567-585.
- Whillans, Ashley/Lockhart, Charlotte (2021): „A Guide to Implementing the 4-Day Workweek“, *Harvard Business Review*, abrufbar im Internet unter <https://hbr.org/2021/09/a-guide-to-implementing-the-4-day-workweek>, letzter Abruf: 14. Dezember 2023.
- Williams, Penelope (2019): „Support for Supervisors: HR Enabling Flexible Work“, *Employee Relations*, 41 (5), S. 914-930.
- Wright, P. Daniel/Bretthauer, Kurt M. (2010): „Strategies for Addressing the Nursing Shortage: Coordinated Decision Making and Workforce Flexibility“, *Decision Sciences*, 41 (2), S. 373-401.

Wöhrmann, Anne M./Dilchert, Nicola/Michel, Alexandra (2021): „Working Time Flexibility and Work-Life-Balance: The Role of Segmentation Preference“, Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 75 (6), S. 74-85.

Yeandle, Sue/Wigfield, Andrea/Crompton, Rosemary/Dennett, Jane (2002): „Employed Carers and Family-Friendly Employment Policies“, Bristol: The Policy Press and the Joseph Rowntree Foundation.

Zöllner, Katja/Sulíková, Rozália (2021): „Teleworking and Its Influence on Job Satisfaction“, Journal of Human Resources Management Research, 2021, Article 558863.

Anhang

Anhang A1: Kappa-Wert nach Brennan und Prediger (1981)

Ausschnitt aus MAXQDA¹⁹²:

		Kodierung 1		
		1	0	
Kodierung 2	1	a = 398	b = 76	474
	0	c = 81	0	81
		479	76	555

$$P(\text{observed}) = P_o = a / (a + b + c) = 0,72$$

$$P(\text{chance}) = P_c = 1 / \text{Anzahl der Codes} = 1 / 30 = 0,03$$

$$\text{Kappa} = (P_o - P_c) / (1 - P_c) = 0,71$$

Bei ungleicher Anzahl an Codes pro Segment oder bei Auswertung eines Codes allein:

$$P(\text{chance}) = P_c = \text{Anzahl der Codes} / (\text{Anzahl der Codes} + 1)^2 = 0,03$$

$$\text{Kappa} = (P_o - P_c) / (1 - P_c) = 0,71$$

Erklärung:

„In der linken oberen Ecke der Vierfelder-Tafel steht die Anzahl der Codierungen, die übereinstimmen. In der rechten oberen Ecke und der linken unteren Ecke finden sich die Nicht-Übereinstimmungen, bei denen also in einem Dokument ein Code vergeben wurde, aber nicht in dem anderen. Da in MAXQDA bei der Intercoder-Übereinstimmung auf Segmentebene nur die Segmente berücksichtigt werden, bei denen mindestens ein Code vergeben wurde, ist die Zelle unten rechts per definitionem gleich Null (denn es werden ja keine Dokumentstellen in

¹⁹² Anmerkung: Der Ausschnitt aus MAXQDA zeigt die Berechnung der Intercoderreliabilität. Diese Berechnung wird hier für die Intracoderreliabilität verwendet, indem dieselbe Person anstelle einer weiteren Person die Kodierung durchführt.

die Analyse einbezogen, die von beiden Codierern nicht codiert wurden). ‚P observed‘ entspricht der einfachen prozentualen Übereinstimmung [...]. Für die Bestimmung von ‚P chance‘, der zufälligen Übereinstimmung, greift MAXQDA auf einen Vorschlag von Brennan und Prediger (1981) zurück, die sich intensiv mit optimalen Einsatzmöglichkeiten von Cohens Kappa und dessen Problemen bei ungleichen Randsummenverteilungen auseinandergesetzt haben. Bei dieser Berechnungsweise wird die zufällige Übereinstimmung anhand der Anzahl unterschiedlicher Kategorien bestimmt, die von beiden Codierern benutzt wurden. Diese entspricht der Anzahl der Codes in der ‚Codespezifischen Ergebnistabelle‘.¹⁹³

Anhang A2: Einordnung des Kappa-Wertes

<i>Kappa Statistic</i>	<i>Strength of Agreement</i>
< 0.00	Poor
0.00–0.20	Slight
0.21–0.40	Fair
0.41–0.60	Moderate
0.61–0.80	Substantial
0.81–1.00	Almost Perfect

Quelle: in Anlehnung an Landis/Koch (1977), S. 165.

¹⁹³ MAXQDA (2023b).

Diskussionspapiere des Instituts für Organisationsökonomik

Seit Institutsgründung im Oktober 2010 erscheint monatlich ein Diskussionspapier. Im Folgenden werden die letzten zwölf aufgeführt. Eine vollständige Liste mit Downloadmöglichkeit findet sich unter <http://www.wiwi.uni-muenster.de/io/de/forschen/diskussionspapiere>.

- DP-IO 7/2024** Flexibles Arbeiten im Hochschulmanagement
Caroline Werner
Juli 2024
- DP-IO 6/2024** Coach Characteristics and Their Impact on Substitution Decisions
Lars Vischer
Juni 2024
- DP-IO 5/2024** Development of Loan Players in Professional Football
Niklas Günter/Lars Vischer
Mai 2024
- DP-IO 4/2024** Effects of the Video Assistant Referee on Games in the Bundesliga
Tom Böttger/Lars Vischer
April 2024
- DP-IO 3/2024** The Influence of Role Models on Women's Entrepreneurial Intention and Behaviour
Lilo Seyberth/Anja Overwien
März 2024
- DP-IO 2/2024** Klausuren des Instituts für Organisationsökonomik
Alexander Dilger
Februar 2024
- DP-IO 1/2024** Management Tools
Alexander Dilger
Januar 2024
- DP-IO 12/2023** Rankings von Personen, Institutionen und Zeitschriften
Festvortrag zur Promotionsfeier der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät am 24.
April 2013 in der Aula des Schlosses
Alexander Dilger
Dezember 2023
- DP-IO 11/2023** Institutional Configurations in International Investment Research
Christopher Weber/Pascal Mayer
November 2023
- DP-IO 10/2023** 13. Jahresbericht des Instituts für Organisationsökonomik
Alexander Dilger/Lars Vischer
Oktober 2023
- DP-IO 9/2023** Bestimmung und Bewertung von Wachstumsfeldern im Sport
Alexander Dilger
September 2023
- DP-IO 8/2023** Zum Stiftungscharakter von Wohnungsgenossenschaften
Alexander Dilger
August 2023



Herausgeber:
Prof. Dr. Alexander Dilger
Universität Münster
Institut für Organisationsökonomik
Scharnhorststr. 100
D-48151 Münster

Tel: +49-251/83-24303
Fax: +49-251/83-28429

www.wiwi.uni-muenster.de/io