

Örtliche und zeitliche Flexibilisierung in außeruniversitären Forschungseinrichtungen: Anforderungen und Barrieren für eine zukunftsfähige Arbeitsgestaltung

Carsten SCHMIDT, Anna HOBERG, Valerie WIENKEN

*Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation
Nobelstraße 12, D-70569 Stuttgart*

Kurzfassung: Flexibilisierung ist aufgrund digitaler Transformation und veränderter Arbeitsmarktbedingungen auch in außeruniversitären Forschungseinrichtungen gefordert. In Workshops aufgenommene Anforderungen an orts- und zeitflexibles Arbeiten ergeben sich aus dem Erhalt der Leistungsfähigkeit, der Unterstützung internationaler Projekte und Förderung der Arbeitgeberattraktivität. Barrieren setzen bestehende technisch-organisatorische Rahmenbedingungen einerseits sowie tarifliche und gesetzliche andererseits. Der Artikel betont die Notwendigkeit, bestehende Strukturen anzupassen und optimalerweise die Flexibilisierungsansätze im Rahmen eines Experimentierraums zu erproben.

Schlüsselwörter: Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen (AUF), zeitliche Flexibilisierung, örtliche Flexibilisierung, Arbeitgeberattraktivität, Wissenschaftsarbeit, Experimentierraum

1. Ausgangssituation an außeruniversitären Forschungseinrichtungen

Die außeruniversitären Forschungseinrichtungen (AUF) in Deutschland stellen eine internationale Besonderheit dar. Diese Einrichtungen, primär repräsentiert durch die Institute und Zentren der vier großen Organisationen Fraunhofer, Helmholtz, Leibniz und Max Planck, sind zentrale Säulen der deutschen Spitzenforschung sowie Entwicklungs- und Innovationspartner, gerade für kleine und mittlere Unternehmen (Stifterverband 2023). Zudem dienen sie als Ausbildungsstätten für Fachkräfte (EFI 2023).

Der Arbeitsmarkt für Akademiker*innen in den Feldern Informatik, Mathematik, Statistik, Physik und Ingenieurwissenschaften ist durch eine geringe Arbeitslosenquote von 2,2 Prozent geprägt (Bundesagentur für Arbeit 2023), was auf einen Mangel an Fachkräften für AUFs hinweist. Dieser Mangel wird durch den prognostizierten Rückgang der Erwerbspersonenzahl weiter verstärkt (Statistisches Bundesamt 2020). In diesem Kontext ist die Bedeutung von flexiblen Arbeitszeiten und der freien Wahl des Arbeitsortes ein wichtiger Faktor für die Gewinnung und Bindung qualifizierter Fachkräfte (Steckl et al. 2019). Zudem ist Flexibilität ein entscheidendes Element, um die Wettbewerbsfähigkeit und Effizienz einer Organisation zu steigern, indem sie in die Lage versetzt wird, sich proaktiv an verändernde Umstände anzupassen und so ihre langfristige Lebensfähigkeit und ihren Erfolg zu sichern (Bal & Izak 2021).

Bisher sind viele arbeitswissenschaftliche Fragen zur Flexibilisierung ungelöst und es besteht die Notwendigkeit, sich unter diesem Blickwinkel der zeitlichen und räumlichen Gestaltung von Arbeit zu widmen, um menschengerechte Arbeit zu fördern und zu schützen (BDA 2021). Auch haben die besagten Veränderungen der realen Arbeits-

situationen bisher kaum Eingang in entsprechende Rechtsnormen, wie bspw. dem Arbeitsrecht gefunden (Heilmann 2021).

Das vorliegende Paper zielt darauf ab, für die Gestaltung effizienter, selbstbestimmter, flexibler Arbeitsformen an den AUF zunächst die Anforderungen an potenzielle Formen der zeitlichen und örtlichen Flexibilisierung sowie deren bestehende Barrieren zu beschreiben und einen möglichen Umsetzungsweg aufzuzeigen.

2. Methodische Vorgehensweise bei der Erhebung von Anforderungen und Grenzen

Das Vorgehen zur Beschreibung der Anforderungen und Grenzen der Flexibilisierung an den AUF erfolgt dreistufig und kombiniert theoretische Grundlagen, empirische Datenerhebung und Analyse sowie die Einbeziehung von Experten. Dieses Vorgehen ermöglicht eine fundierte und systematische Untersuchung des Themas:

In einem initialen Schritt wird literaturbasiert ein Gestaltungsrahmen für die Flexibilisierung in der Wissenschaftsarbeit entwickelt, um bestehende Barrieren systematisch zu erfassen (Kapitel 3).

Der folgende, explorative Schritt basiert auf strukturierten Workshops an zehn ausgewählten AUF mit insgesamt 65 Mitarbeitenden aus wissenschaftlichen und administrativen Bereichen, die im Zeitraum von Mai bis September 2023 durchgeführt worden sind (Kapitel 4). Ziel dieses Schritts ist eine Anforderungserhebung, um notwendige Umsetzungsformen der Flexibilisierung in der Wissenschaft zu erheben und zu clustern, die bisher aufgrund bestehender Barrieren nicht realisiert sind. Hier wird der Ansatz der partizipativen Forschung (Unger 2014) angewendet, bei dem die Meinungen und Bedürfnisse der beteiligten Stakeholder in den Forschungsprozess mit einbezogen werden.

Diese methodische Herangehensweise ermöglicht im letzten Schritt eine systematische Identifikation von derzeit limitierenden Faktoren der Flexibilisierung (Kapitel 5). Die gewonnenen Erkenntnisse sind durch drei Experteninterviews mit Juristen hinsichtlich der rechtlichen Bedingungen validiert worden.

3. Theoretische Rahmenlegung zur systematischen Erfassung

Flexibilität kann verstanden werden als der durch bestehende Rahmenbedingungen vorgegebene Korridor, innerhalb dessen Handlungen möglich sind (Brehm 2003). Dieser Möglichkeitskorridor wird insbesondere durch rechtliche, technisch-organisatorische und biologische Barrieren eingeschränkt (Schmidt et al. 2013). Für die flexiblen Arbeitsformen sind folgende Rahmenbedingungen relevant:

Die *rechtlichen Rahmenbedingungen* beziehen sich primär auf wichtige arbeitsrechtliche Regelungen, wie beispielsweise das Bürgerliche Gesetzbuch, das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz oder das Arbeitszeitgesetz. Unterhalb dieser Rechtsquellen sind Tarifverträge, Betriebs- und Dienstvereinbarungen und der Arbeitsvertrag zu berücksichtigen (Herbig 2022). Auch sind hier insbesondere im Kontext der ortsunabhängigen Arbeit sozialversicherungsrechtliche und steuerrechtliche Gegebenheiten einzubeziehen (Egli & Geiger 2022).

Die *technisch-organisatorischen Rahmenbedingungen* umfassen beispielsweise

die Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens. Die Abhängigkeit von Stellen untereinander beschränkt die Variabilität in Dauer und Lage der Arbeitszeiten. Zudem sind externe Anforderungen an die Leistungserbringung und Erreichbarkeit zu berücksichtigen (Schmidt et al. 2013). Neben den organisatorischen Barrieren müssen technische Gegebenheiten wie das Vorhandensein von Infrastruktur zur raum- und zeitunabhängigen Zusammenarbeit und die grundsätzliche Abhängigkeit von nicht transportierbaren technischen Anlagen bedacht werden.

Für diesen Artikel wird zwischen Rahmenbedingungen unterschieden, die typischerweise auf Ebene der Gesamtorganisation gesetzt werden und solchen, die auf Ebene von einer Organisationseinheit zu definieren sind.

Die *individuellen Rahmenbedingungen* der Flexibilisierung umfassen vor allem gesundheitliche Aspekte (Schlick et al. 2018), deren Auswirkungen auf das Individuum erst später in der Umsetzung und Erprobung neuer Flexibilisierungsformen untersucht wird.

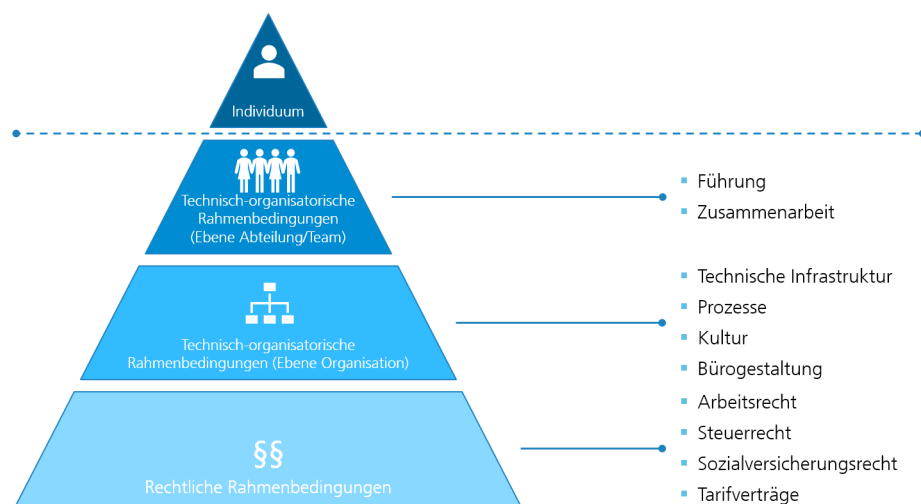


Abbildung 1: Rahmenbedingungen der Flexibilisierung auf vier Ebenen, eigene Darstellung

4. Anforderungen der AUF an Formen der zeitlichen und örtlichen Flexibilisierung

Die in den Workshops aufgenommenen Anforderungen bestätigen einen starken Bedarf an zusätzlichen Formen zeitlicher und örtlicher Flexibilisierung, die über das an AUF bisher realisierbare Maß deutlich hinaus reichen.

Im Bereich der *zeitlichen Flexibilisierung* wird die Bedeutung der Zeitsouveränität betont, welche die adäquate Erfassung und Berücksichtigung der tatsächlichen Arbeitszeiten und Belastungsspitzen, insbesondere bei Projektarbeiten, einschließt und eine „Flexibilisierung der Ruhezeit und Ruhepausen“ (I) und eine „Ausdehnung täglicher Arbeitszeit“ (II) notwendig macht. Weiterhin sind Flexibilisierungsmaßnahmen gefragt, die flexible Arbeitszeitmodelle wie großzügig planbare Ausgleichszeiträume für Mehrarbeit in Form „unterjähriger Sabbaticals“ (III) und die Erprobung von alternativen Wochenarbeitszeitmodellen, etwa die „4-Tage-Woche“ (IV), umfassen, um Überlastungen entgegenzuwirken. Die Beibehaltung der Vertrauensarbeitszeit wird ange-

sichts der angekündigten Pflicht zur Zeiterfassung (V) ebenfalls als wichtig erachtet, da sie in vielen AUF etabliert und geschätzt wird. Sie ermöglicht eine unbürokratische Anpassung der Arbeitszeiten an individuelle Lebensumstände und Aufgabenerfordernisse.

Bezüglich der *örtlichen Flexibilisierung* liegt ein Fokus auf der Einführung von Workation-Optionen. Diese sollen einfach beantragbar und flexibel nutzbar sein, um unterschiedliche Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu erfüllen, wie die „Kombination von Urlaub und Arbeit“ (VI) oder „verlängerte Heimataufenthalte für internationale Mitarbeitende“ (VII). Es wird auch die Möglichkeit vorgeschlagen, „zeitlich und räumlich unbegrenzt im Ausland (work from anywhere, VIII)“ arbeiten zu können. Darüber hinaus sollten „Full-Remote-Arbeitsoptionen in Deutschland“ (IX) eingeführt werden, um Rekrutierungsbemühungen zu unterstützen und Pendelzeiten sowie Standortabhängigkeit zu reduzieren. Als langfristiges Ziel wird die „Vereinfachung von Auslandsreisen“ (X) durch die Einführung einer Art „Travel Green Card“ für Wissenschaftspersonal angestrebt, um administrative Hürden zu senken.

Diese Flexibilisierungsformen reichen deutlich über die bisher in der Literatur erwähnten Umsetzungsbeispiele (vgl. exemplarisch (Frindte et al. 2020; Reilly 1998)) und die heute realisierbaren Flexibilisierungsformen in der Wissenschaft hinaus. Die entwickelten Flexibilisierungsformen sind nicht nur als Reaktion auf bestehende Bedürfnisse zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität zu verstehen, sondern sichern durch ihren massiven Einfluss auf die Organisation auch die Leistungsfähigkeit z. B. bei variierender internationalen Projektarbeit ab und sollten daher auch mit Blick auf die Zukunftsfähigkeit der gesamten Organisation umgesetzt werden.

5. Identifizierte Barrieren neuer Flexibilisierungsformen

Durch die Untersuchung der Flexibilisierungsformen entlang der identifizierten Rahmenbedingungen und Kategorien werden sowohl weiche Barrieren, die ihren Ursprung in der kulturellen, organisatorischen und prozessualen Ausgestaltung der AUFs haben, als auch rechtlichen Grenzen, die außerhalb des organisationalen Rahmens liegen, deutlich. Dabei lassen sich die internen Barrieren insofern leichter verändern, da sie in der Hoheit der Institute liegen. Es besteht aber auch innerhalb der bestehenden Gesetzeslage Handlungsspielraum.

Zu den *Barrieren auf rechtlicher Ebene* sind zur Ausdehnung der täglichen Arbeitszeit, für unterjährige Sabbaticals und für die 4-Tage-Woche arbeitsrechtliche Grenzen, insbesondere aufgrund des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) zu nennen. Innerhalb der Begrenzung der täglichen (max. 10h) und wöchentlichen Arbeitszeit ist es möglich, Arbeitsmodelle mit erweiterten Arbeitszeiten oder eine komprimierte Arbeitswoche zu realisieren. Workation-Modelle im Ausland werden vorrangig durch steuerrechtliche und sozialversicherungsrechtliche Barrieren begrenzt: Bei der Durchführung müssen steuerrechtliche Implikationen, wie die potenzielle Begründung einer Betriebsstätte und die Behandlung von Einkünften, berücksichtigt werden. Sozialversicherungsrechtlich sind die Bestimmungen des jeweiligen Landes relevant, was insbesondere bei dauerhaftem Homeoffice im Ausland zu Komplikationen führen kann. Full-Remote-Work innerhalb Deutschlands ist bereits möglich. Hier kann es zu Herausforderungen im Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes in Bezug auf den Dienstsitz bei Reisetätigkeiten kommen.

Als *Barriere auf Ebene der Organisation* werden in Bezug auf die Flexibilisierung der Ruhezeit und Ruhepausen sowie Ausdehnung der täglichen Arbeitszeit Anpassungen in den Zeiterfassungssystemen aus technischer Sicht notwendig, dem allerdings aus rechtlicher Sicht der Schutz der körperlichen Unversehrtheit entgegensteht. Auf der kulturellen Ebene begegnen Organisationen dem Widerstand gegen die Einführung von „doppelter Buchführung“ sowie der Angst der Mitarbeitenden vor möglichen Sanktionen oder persönlicher Verantwortung. Prozessual betrachtet sind beide Ansätze oft von der bisher geduldeten Illegalität bei Zeitaufzeichnungen und "geschönten" Aufschrieben geprägt. Die Vertrauensarbeitszeit mit Zeiterfassung und 4-Tage-Woche teilen ähnliche Herausforderungen: Auf technischer Ebene erfordern beide Ansätze eine sorgfältige Umsetzung, um die Einhaltung der Datenschutz-Grundverordnung sicherzustellen und in bestehende Zeiterfassungssysteme integriert zu werden. Auf kultureller Ebene stoßen sie auf Vorurteile und Bedenken hinsichtlich Überwachung und Kontrolle, die als unvereinbar mit modernen Arbeitsformen wahrgenommen werden. Unterjährige Sabbaticals erfordern aus prozessualer Sicht betriebliche Vereinbarungen und Regelungen, die mitbestimmungspflichtig sind.

Auf *Ebene des Teams* werden hinsichtlich der erfassten Anforderungen zur Ausdehnung der Flexibilisierung primär drei Barrieren erkannt: Erstens, das Risiko der Überbeanspruchung und der Vernachlässigung der Fürsorgepflicht, besonders bei ausgedehnten Arbeitszeiten und Sabbaticals, welche sowohl die Work-Life-Balance als auch die Teamdynamik belasten können. Zweitens, die Herausforderungen in der Aufrechterhaltung einer ergebnisorientierten Arbeitskultur und der effektiven Ressourcenplanung, insbesondere bei Modellen wie der 4-Tage-Woche und Full-Remote-Work. Drittens, die Gerechtigkeits- und Gleichbehandlungsproblematik, die sich bei unterschiedlichen Arbeitsmodellen wie Home-Office im Ausland oder Workation ergeben kann. Das betrifft sowohl die Teamkohäsion als auch die individuelle Wahrnehmung von Fairness in Bezug auf die Erreichbarkeit der Mitarbeitenden und zur Verteilung von ortsgebundenen Tätigkeiten, die zu einer asymmetrischen Arbeitsbelastung innerhalb des Teams führen können.

6. Fazit und Ausblick: Entwicklungspotenziale im Experimentierraum

Die im Paper identifizierten Anforderungen an neue Flexibilisierungsformen und deren Barrieren zeigen deutlich, dass traditionelle Ansätze der Arbeitsgestaltung für deren Umsetzung an ihre Leistungsgrenzen gelangen. Über zeitlich begrenzte Experimentierräume soll es für die AUF möglich werden, innovative Perspektiven für die Arbeitsgestaltung auszuprobieren. Diese Experimentierräume verkörpern das Konzept einer „lernenden Arbeitspolitik“ (BMAS 2023). Damit werden bestehende rechtliche Rahmenbedingungen in einem konditionierten Rahmen außer Kraft gesetzt, um sie nach der Überprüfung den sich wandelnden Anforderungen einer dynamischen Arbeitswelt anzupassen.

Für eine wissenschaftliche und objektive Bewertung der quantitativen wie qualitativen arbeitswissenschaftlicher Effekte auf Individualebene ist ein wesentlicher Arbeitsstrang die Evaluation des Experimentierraums, um daraus zu lernen und Arbeitsmodelle zu entwickeln, die sowohl den Bedürfnissen der Mitarbeiter*innen als auch den Anforderungen moderner Forschung entsprechen. Diese experimentelle Organisationsentwicklung (Kozica & Schaller 2021) trägt damit auch zur Entwicklung einer adaptiven und lernfähigen Organisationskultur bei.

7. Literatur

- Bal PM & Izak M (2021) Paradigms of Flexibility: A Systematic Review of Research on Workplace Flexibility. *European Management Review*, 18(1), 37–50.
- BDA (2021) Arbeitsforschung 2021+: Welche Forschungsfragen bewegen die Arbeitgeber und wie sieht die Arbeitswelt der Zukunft aus? *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 75(1), 127–136.
- BMAS (2023) Lern- und Experimentierräume. Bundesministerium für Arbeit und Soziales. <https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Digitalisierung-der-Arbeitswelt/Austausch-mit-der-betrieblichen-Praxis/Lern-und-Experimentierraeume/lern-und-experimentierraeume.html>
- BMBF (2023) Bundesbericht Forschung und Innovation 2022—Forschungs- und innovationspolitische Ziele und Maßnahmen. Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Brehm CR (2003). Organisatorische Flexibilität der Unternehmung. Deutscher Universitätsverlag.
- Bundesagentur für Arbeit (2023) Blickpunkt Arbeitsmarkt: Akademiker/-innen Allgemeiner Teil. <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Themen-im-Fokus/Berufe/Akademikerinnen/Allgemeiner-Teil-Nav.html>
- EFI (2023). Gutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands 2023 (16). Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI).
- Egli D & Geiger M (2022) Flexible Arbeitsmodelle zur steigenden Mitarbeitendenbindung. In: Schellinger J, Tokarski KO & Kissling-Näf I (Hrsg.), *Resilienz durch Organisationsentwicklung* (S. 293–314). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Frindte T, Thalmann A, Kockskämper S & Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). (2020) *Orts- und zeitflexibel arbeiten: Freiräume nutzen, Überlastung vermeiden* (1. Auflage). Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).
- Heilmann J (2021) Änderungsbedarf im Arbeitsrecht: Notwendige Antworten auf Digitalisierung, Entgrenzungen und generell auf eine menschliche Arbeit im Wandel. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 75(2), 173–181.
- Herbig, M. (2022) Arbeitsrecht in der Wissenschaft. In G. Speiser (Hrsg.), *Wissenschaftsrecht* (S. 83–115). Springer Berlin Heidelberg.
- Kozica A & Schaller P (2021). Experimentelle Organisationsentwicklung: Perspektiven eines zukunftsfähigen Veränderungsansatzes. *OrganisationsEntwicklung*, 40(4).
- Reilly PA (1998) Balancing Flexibility—Meeting the Interests of Employer and Employee. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(1), 7–22.
- Schlick C, Bruder R & Luczak H (2018) Arbeitszeit. In C. Schlick, R. Bruder, & H. Luczak, *Arbeitswissenschaft* (S. 603–633). Springer Berlin Heidelberg.
- Schmidt D, Hasenau K & Lehmann C (2013) Betriebliche Strategien der Flexibilisierung: Die Rolle der Arbeitszeit. In M. Bornewasser & G. Zülch (Hrsg.), *Arbeitszeit—Zeitarbeit* (S. 99–114). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2020) Erwerbspersonenvorausberechnung 2020. Statistisches Bundesamt. https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Publikationen/Download-s-Erwerbstaetigkeit/erwerbspersonenvorausberechnung5124208209004.pdf?_blob=publicationFile
- Steckl M, Simshäuser U & Niederberger M (2019) Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Z: Eine quantitative Befragung zur Bedeutung gesundheitsrelevanter Dimensionen im Betrieb. *Prävention und Gesundheitsförderung*, 14(3), 212–217.
- Stifterverband (2023) *INSIGHTS 2023—Forschung und Entwicklung in der Wirtschaft 2021*. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V.
- Unger H (2014) *Partizipative Forschung: Einführung in die Forschungspraxis*. Springer Fachmedien Wiesbaden.



Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Arbeitswissenschaft in-the-loop

**Mensch-Technologie-Integration
und ihre Auswirkung auf Mensch,
Arbeit und Arbeitsgestaltung**

70. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Institut für Arbeitswissenschaft und
Technologiemanagement IAT
Universität Stuttgart

In Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für
Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

06. – 08. März 2024

GfA-Press

Bericht zum 70. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 06. – 08. März 2024

Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT), Universität Stuttgart

In Zusammenarbeit mit: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Sankt Augustin: GfA-Press, 2024

ISBN 978-3-936804-34-8

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin, Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003, Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2024 fröse multimedia, Frank Fröse,

office@internetkundenservice.de, www.internetkundenservice.de