




Research Report Series 224/2024

Flexibilisierung von Arbeits- und Karrieremodellen: Umsetzung von Maßnahmen in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung in Österreich

Julia Greithanner, Florian Holzinger, Yamna Krasny, Lisa Schön

ISSN 2218-6441

Auftraggeber:

 **Bundesministerium**
Klimaschutz, Umwelt,
Energie, Mobilität,
Innovation und Technologie

Wien, Graz, im November 2024

Flexibilisierung von Arbeits- und Karrieremodellen: Umsetzung von Maßnahmen in der außeruniversitären naturwissenschaftlich- technischen Forschung in Österreich

Julia Greithanner, Florian Holzinger, Yamna Krasny, Lisa Schön

JOANNEUM RESEARCH Forschungsgesellschaft mbH
Institut für Wirtschafts- und Innovationsforschung

Büro Graz

Leonhardstraße 59
8010 Graz, Austria
Tel.: +43-316-876 1488
E-Mail: policies@joanneum.at

Büro Wien

Sensengasse 3/3
1090 Wien, Austria
Tel.: +43-1-581 7520
E-Mail: policies@joanneum.at

Büro Klagenfurt

Lakeside B08a, EG
9020 Klagenfurt am Wörthersee
Tel.: +43-1-876 7553
E-Mail: policies@joanneum.at

Inhaltsverzeichnis

1	DANKSAGUNG.....	1
2	EINLEITUNG.....	2
3	LITERATURÜBERBLICK	4
3.1	Gründe für „New Work“/flexible Arbeitsmodelle	4
3.2	Maßnahmen	5
3.3	Auswirkungen.....	7
3.4	Geschlechtsspezifische Unterschiede in der Wirkung von Maßnahmen	7
3.5	Unterstützende Faktoren und Barrieren.....	8
4	METHODE UND STICHPROBE	9
4.1	Rekrutierung und Sample	9
4.2	Durchführung der Interviews	11
4.3	Dokumentation und Auswertung	11
4.4	Vorstellung der Fallstudien	12
5	ERGEBNISSE	16
5.1	Beweggründe für die Umsetzung und Inanspruchnahme flexibler Arbeits- und Karrieremodelle	16
5.2	Voraussetzungen und Unterstützungsfaktoren	18
5.3	Herausforderungen in der Praxis	23
5.4	Nutzung und Umsetzung Flexibler Arbeits- und karrieremodelle	26
5.5	Vorteile flexibler Arbeits- und Karrieremodelle	27
6	ZUSAMMENFASSUNG UND DISKUSSION.....	31
7	BIBLIOGRAPHIE.....	34

1 Danksagung

Die Autor:innen bedanken sich sehr herzlich bei den außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschungseinrichtungen, die die Rekrutierung von Wissenschaftler:innen und HR-Mitarbeiter:innen für Interviews unterstützt haben. Zudem möchten wir uns auch bei den Interviewpartner:innen für die investierte Zeit und die offenen und aufschlussreichen Gespräche bedanken. Ohne diese wertvollen Beiträge wäre die Durchführung dieser Studie nicht möglich gewesen.

2 Einleitung

Die Arbeitswelt ist nicht erst seit der COVID-19 Pandemie im Wandel. Digitalisierung, demographische Wandel und ein neues Verständnis von Arbeit, das stärker auf Flexibilität und Partizipation basiert, bringen Unternehmen dazu, neue Arbeits- und Karrieremodelle einzuführen und zu etablieren. Derartige Modelle werden häufig unter dem Titel „New Work“ subsumiert und reichen von hybridem Arbeiten, flexiblen Arbeitszeiten, verkürzten Arbeitswochen und Homeoffice zu geteilten Führungspositionen etc. Diese Maßnahmen zielen darauf ab, das Privat- und Berufsleben besser zu vereinbaren und die Arbeit besser auf die individuellen Bedürfnisse und Lebensphasen der Mitarbeiter:innen abzustimmen. Dabei geht es nicht nur um eine Verbesserung der Work-Life-Balance, sondern auch um eine Work-Life-Integration. Work-Life-Integration versucht nicht, eine Balance zwischen den beiden Bereichen herzustellen, sondern vielmehr Arbeit und Privatleben, die sich in modernen Arbeitswelten immer mehr verschmelzen, miteinander zu vereinbaren. Flexible Arbeitsmodelle, die es den Mitarbeiter:innen ermöglichen, die Arbeit auch von Zuhause aus und abseits der üblichen „nine to five“ Arbeitszeiten zu erledigen, sind dabei Grundlage für eine Work-Life-Integration. Die Flexibilisierung soll den Mitarbeitenden zudem ermöglichen, zu den Tageszeiten zu arbeiten, an denen sie ungestört und produktiv arbeiten können. Unternehmen erhoffen sich dadurch eine gesteigerte Kreativität und Motivation der Mitarbeitenden. Insgesamt soll durch die Flexibilität die Attraktivität des Arbeitsplatzes erhöht werden, wodurch auch die Verweildauer der Mitarbeiter:innen im Unternehmen steigen soll. Zudem können flexible Arbeits- und Karrieremodelle zu einem Wandel der Arbeitskultur im Bereich Forschung und Innovation beitragen und sollen auch zu einer erhöhten Diversität der Mitarbeiter:innen und zu verbesserten Aufstiegschancen für alle Mitarbeiter:innen führen. Die hier behandelten „New Work“-Modelle lassen sich nicht in allen Berufsgruppen gleich gut oder überhaupt umsetzen. Diese Modelle und ihre Auswirkungen auf das Arbeiten und private Leben sind vor allem für Wissenschaftler:innen umsetzbar. Auch hier passen die Modelle nicht für alle gleich gut, denn zum Beispiel Laborassistent:innen haben weniger flexible Arbeitsbedingungen als Wissenschaftler:innen, die ihre Arbeit am Schreibtisch verrichten können.

Das Ziel der Schwerpunktstudie ist es, jene Erfahrungen zu sammeln, die bei der Umsetzung von Maßnahmen zu flexiblen Arbeits- und Karrieremodellen in den außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschungseinrichtungen in Österreich gemacht wurden. Dadurch sollen einerseits Beispiele guter Praxis aufgezeigt werden und andererseits Faktoren identifiziert werden, die für eine erfolgreiche Einführung wie Umsetzung solcher Maßnahmen relevant sind. Zudem werden auch Ergebnisse und Wirkungen dieser Maßnahmen exploriert.

Daher wird die Schwerpunktstudie von folgenden Forschungsfragen angeleitet:

1. Welche Maßnahmen zu flexiblen Arbeitsbedingungen und zur Karriereentwicklung werden zurzeit in außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschungseinrichtungen umgesetzt?
2. Was sind die Beweggründe, derartige Maßnahmen umzusetzen und wie genau werden diese umgesetzt?
3. Welche Faktoren unterstützen bzw. erschweren die Umsetzung dieser Maßnahmen?
4. Welche Auswirkungen insbesondere in Hinblick auf einen Wandel der Arbeits- und Forschungskultur können in den Einrichtungen beobachtet werden?

Der vorliegende Bericht ist folgendermaßen strukturiert: zunächst werden Ergebnisse aus ausgewählter internationaler Fachliteratur zu Maßnahmen von flexiblen Arbeits- und Karrieremodellen zusammengefasst, die für die Entwicklung der Leitfragen der Datenerhebungsinstrumente und für die Datenanalyse herangezogen wurden. Die methodische Herangehensweise wird im Kapitel 3 vorgestellt. Im Kapitel 4 werden die Ergebnisse der Studie entlang der leitenden Themen präsentiert, während Kapitel 5 diese zusammenfasst und diskutiert.

3 Literaturüberblick

Das Verständnis, wie Arbeit organisiert werden kann, befindet sich in einem stetigen Wandel. Als Reaktion auf gesellschaftliche Herausforderungen wie den demografischen Wandel und die digitale Transformation steigt die Relevanz neuer Arbeits- und Karrieremodelle (Zeitflexible Wissenschaft, 2021). Auch die Beibehaltung neuer, flexiblerer Arbeitsmodelle in postpandemischen Zeiten zeigt, dass die Veränderung der Arbeitswelt durch Covid-19 den Prozess in Richtung Flexibilisierung beschleunigt hat. Dies gilt auch für die Arbeit in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung. Ziel flexibler Arbeitsmodelle ist es, die Diversität des Personals zu erhöhen, indem die Arbeit besser mit anderen Verpflichtungen vereinbar wird. Das klassische Vollzeitmodell mit starren Arbeitszeiten unterminiert die Bemühungen um Chancengerechtigkeit und Gleichstellung.

Ziel dieser Literaturübersicht ist es, einen Überblick über gängige Arbeitsmodelle zu geben, die unter „New Work“ subsumiert werden, und zu erläutern, auf welche Bedürfnisse diese Modelle reagieren. Die Auswirkungen der Umsetzung auf die Mitarbeitenden sowie auf die Organisationen werden ebenfalls thematisiert.

3.1 GRÜNDE FÜR „NEW WORK“/FLEXIBLE ARBEITSMODELLE

Diverse Studien untermauern, dass traditionelle Karrieremodelle den Bedürfnissen, Präferenzen und Verhaltensmustern von Frauen nur schlecht entsprechen, was sich mitunter in einem unausgewogenen Geschlechterverhältnis in Führungspositionen widerspiegelt. Veränderungen im Karriereverständnis können daher dazu führen, dass Frauen mehr Verantwortung im Beruf übernehmen können und bessere Aufstiegschancen haben (Kirchherr & Sperling-Magro, 2022).

Die mangelnde Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist insbesondere für Frauen ein Hindernis für den Karriereaufstieg. Da Frauen den Großteil der unbezahlten Care-Arbeit erledigen, sind sie überproportional in Teilzeitpositionen vertreten. Es bedarf, was die Care-Arbeit betrifft, eines gesamtgesellschaftlichen strukturellen Wandels hin zu einer gerechteren Aufteilung zwischen den Geschlechtern. Neue Arbeitsmodelle können hierzu einen Beitrag leisten, indem Karriere und Familie zwischen beiden Partner:innen gerecht aufgeteilt werden können (Kirchherr & Sperling-Magro, 2022). Die Vermeidung von Konflikten zwischen Beruf und Privatleben ist eine zentrale Motivation hinter der Einführung flexibler Arbeitsmodelle (Weale et al., 2020). Ein erheblicher Anteil des Gender-Pay-Gaps ist Goldin (2014) zufolge eine direkte Konsequenz der überdurchschnittlich hohen Entlohnung von Personen, die Vollzeit arbeiten, viele Überstunden machen und Rund-um-die-Uhr verfügbar sind. Oft wird die Bereitschaft, mehr Arbeitsstunden zu übernehmen und eine lückenlose Anstellung für einen beruflichen Aufstieg in besser entlohnte Positionen mit mehr Verantwortung vorausgesetzt. Dies ist jedoch nicht mehr vereinbar mit den Wertevorstellungen insbesondere junger Forschender, die sich mehr Flexibilität, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie Mitgestaltungsmöglichkeiten wünschen (Zeitflexible Wissenschaft, 2021).

Ein weiterer Faktor, der die Entstehung neuer Arbeitsmodelle begünstigt, ist die digitale Transformation, die das Arbeiten von überall durch virtuelle Lösungen ermöglicht. Hinzu kommen die Erfahrungen mit dezentralem Arbeiten während der COVID-19-Pandemie, die

dazu geführt haben, dass flexible Arbeitsmodelle zunehmend anerkannt und angestrebt werden (Zeitflexible Wissenschaft, 2021; Holzinger et al., 2022).

3.2 MAßNAHMEN

Wie sehen nun konkrete Alternativmodelle zum traditionellen Karriereverständnis - Vollzeit und Büropräsenz - aus? Allen Ansätzen gemeinsam ist das Ziel, die Flexibilität zu erhöhen und Modelle zu finden, die den Bedürfnissen der Mitarbeitenden besser entsprechen.

Mehr Flexibilität kann sich zum Beispiel auf die Arbeitszeiten beziehen. Hier kann zwischen verschiedenen Arten von Arbeitszeitregelungen unterschieden werden, darunter **Gleitzeit** (ein gewisser Grad an Selbstbestimmung innerhalb eines Arbeitszeitkontos) und **Arbeitszeitautonomie** (keine festen Arbeitszeiten, Wahl der Arbeitszeiten durch die Beschäftigten). Daneben gibt es zudem feste bzw. arbeitgeberorientierte **flexible Arbeitszeiten**, die von der Führungskraft bestimmt werden und täglich variieren können (Chung & Van Der Lippe, 2020). Diesem Modell liegt ein anderes Verständnis von Flexibilisierung zugrunde. Der Führungskraft wird hierbei mehr Flexibilität bei der Einteilung der Arbeitsstunden der Angestellten gewährt.

Wissenschaftlich tätige Arbeitnehmer:innen formulieren den Bedarf, Arbeitszeiten über die Woche hinweg variabler zu gestalten, mit der Möglichkeit, auch **Arbeitsstunden**, die **Samstags** oder **am Abend** geleistet werden, offiziell zu erfassen und stattdessen zu anderen Zeitpunkten in der Woche Zeit für andere Verpflichtungen zu haben (Zeitflexible Wissenschaft, 2021). Rechtlich könne diese Flexibilisierung in bestimmten Fällen, um den Anforderungen flexibler Arbeitsmodelle gerecht zu werden, durch Erweiterung der **Pausenregelungen und Anpassung der Höchstarbeitszeit** erreicht werden. Es ist jedoch wichtig zu betonen, dass es nicht das Ziel ist, die Arbeitszeiten und die Erreichbarkeit der Mitarbeitenden generell auszuweiten, sondern auf Wunsch der Mitarbeitenden eine individuellere und arbeitsrechtlich konforme Gestaltungsmöglichkeit zu schaffen (Zeitflexible Wissenschaft, 2021). Dies soll auch dazu beitragen, mehr Zeit für persönliche Angelegenheiten zu schaffen (Kirchherr & Sperling-Magro, 2022).

Ein weiteres zentrales Thema ist die **Neugestaltung von Führungskulturen**. Dies soll insbesondere dazu beitragen, eine geschlechtergerechte und vielfältige Arbeitswelt zu fördern (Kirchherr & Sperling-Magro, 2022). Zentral sind hier die Konzepte **Führung in Teilzeit** und **geteilte Führung** beziehungsweise Jobsharing.

Diese Modelle sollen auf den mit Teilzeitarbeit verbundenen Karriereknick reagieren, der dazu führt, dass Personen in Teilzeit keine Führungspositionen zugetraut werden oder sie sich diese selbst aufgrund der geringeren Arbeitszeit nicht zutrauen. Dies spiegelt sich auch in den Daten aus Österreich wider, so war 2014 unter den Teilzeiterwerbstätigen der Anteil der Personen, die eine Leitungsfunktion einnehmen, 9,6%. Hier zeigt sich kein deutlicher Geschlechterunterschied, 11,9% der Männer in Teilzeit hatten eine Führungsposition inne, verglichen mit 9,1% der Frauen (Baierl & Kapella, 2014). Da die Teilzeitquote von Frauen in Österreich 2023 bei 50,6% lag, sind Karrieremodelle wie geteilte Führung und Führung in Teilzeit ein wesentliches Instrument, um Frauen mehr berufliche Aufstiegschancen zu ermöglichen (Statistik Austria, 2024).

Für das Teilen einer Vollzeit-Führungsposition zwischen zwei Personen gibt es mehrere synonym verwendete Begriffe. Jobsharing auf Führungsebene wird auch Topsharing, shared Leadership oder Doppelspitze genannt. Darunter zu verstehen ist, dass beide Personen diese Funktion gleichermaßen tragen und gemeinsam die Führungsverantwortung übernehmen. Empfohlen wird dabei, dass es eine gewisse Zeit pro Woche gibt, in der beide Führungskräfte gemeinsam vor Ort sind, um die Abstimmung und Kommunikation so reibungslos wie möglich zu gestalten (Himmen, 2019). Eine weitere Unterscheidung kann bei geteilten Positionen, mit oder ohne Leitungsfunktion, zwischen Job-Splitting und Job-Pairing gemacht werden. Bei Job-Splitting teilen sich zwei Personen eine Vollzeitstelle, haben aber abgegrenzte Verantwortungsbereiche, so dass weniger Kooperationsbedarf entsteht. Bei Job-Pairing teilen beide Personen einen Aufgabenbereich und übernehmen geteilte Verantwortung (Himmen, 2019).

In den USA zeigt sich, dass ein wesentlicher Teil des Gender Pay Gaps dadurch entsteht, dass Personen in zeitintensiven Führungspositionen überproportional entlohnt werden. Dies gilt vorrangig wenn die Arbeit sehr spezialisiert ist, da hier durch Abwesenheit einer zentralen mitarbeitenden Person die Informationsverluste am größten sind (Goldin, 2014). Durch Job-Pairing in einem eingespielten Team ist die Ersetzbarkeit gegeben und es gibt weniger Anreiz. Personen mit der Bereitschaft zu Überstunden und ständiger Erreichbarkeit besser zu entlohnen.

Führung in Teilzeit hingegen beschreibt Führungskräfte, deren vereinbarte Arbeitszeit geringer ist als die Regelarbeitszeit im Betrieb. Führung in Teilzeit kann, aber muss nicht als geteilte Führung organisiert werden. Alternativ gibt es die vollzeitnahe Teilzeit, bei der Führungskräfte 75%-90% des Stundenausmaßes einer regulären Vollzeitstelle arbeiten. Des Weiteren kann Führung in Teilzeit im Rahmen einer 4-Tage-Woche erfolgen (Karlshaus & Kaehler, 2023).

Zu den neuen Formen der Arbeitsorganisation gehört auch die Telearbeit, also das Arbeiten im sogenannten Homeoffice an einem Ort außerhalb der Räumlichkeiten der Einrichtung. Die Möglichkeit, einige Tage in der Woche im Homeoffice zu arbeiten, wünschen sich nach einer repräsentativen Studie aus dem Jahr 2020 59% der Arbeitnehmer:innen in Österreich (Bachmayer & Klotz, 2021). Eine Studie zu den Einstellungen und Erfahrungen von Forscher:innen in den USA mit dem Arbeiten im Homeoffice zeigt, dass 70% ihre Effizienz beim Arbeiten zu Hause gleich hoch oder höher einschätzen als im Büro (Aczel et al., 2021). Allerdings zeigen sich hier große Unterschiede zwischen Forscher:innen mit und ohne Kinder. Diejenigen mit Kindern sind mehrheitlich der Meinung, im Homeoffice weniger produktiv zu sein (Aczel et al., 2021).

Zur Förderung der Diversität unter den Arbeitnehmer:innen sind eine Vielfalt an Maßnahmen und Praktiken notwendig, wie flexible Arbeitszeiten, Unterstützung bei der Kinderbetreuung, finanzielle Unterstützungsprogramme und Angebote zur Arbeitsgestaltung wie Homeoffice oder Jobsharing (Weale et al., 2020). Darüber hinaus erfordert „New Work“ ein Umdenken in Bezug auf Führungsstile. Unternehmen können dies durch Schulungen und Programme wie „Inclusive Leadership“ zur Förderung von Diversität und Inklusion in Führungspositionen erreichen (Kirchherr & Sperling-Magro, 2022).

3.3 AUSWIRKUNGEN

Eine Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen hat Auswirkungen auf das Wohlbefinden der Arbeitnehmer:innen. Insbesondere die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, hat einen signifikanten Einfluss auf die wahrgenommene Arbeitszufriedenheit und den Arbeitsstress (Ray & Pana-Cryan, 2021). Auch Maßnahmen, die die zeitliche Flexibilität der Arbeit erhöhen, wie die Möglichkeit, bei Bedarf die Arbeitszeiten zu ändern, erhöhen die Arbeitszufriedenheit (Ray & Pana-Cryan, 2021). Die wahrgenommene Verfügbarkeit flexibler Arbeitszeiten ist stärker mit der Arbeitszufriedenheit verbunden als flexible Arbeitsorte und flexible Anpassung der Arbeitsstunden (Chen & Fulmer, 2018).

Hier ist die Differenzierung zwischen flexiblen Arbeitspraxen, die die persönliche Lebensführung der Beschäftigten unterstützen, und solchen, die aus betrieblichen Gründen als Arbeitspraxis umgesetzt werden, wesentlich. Nur Arbeitspraktiken, die auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmer:innen abgestimmt sind, erhöhen die Arbeitszufriedenheit (Neirotti et al., 2019). Bei flexiblen Arbeitszeiten, die einseitig von Arbeitgeber:innen bestimmt werden, kommt es auch zu einem erhöhten Work-to-Home-Spillover, was sich negativ auf die Work-Life-Balance auswirkt (Chung & Van Der Lippe, 2020). Flexitime und Telearbeit führen jedoch nicht zu einem signifikanten Anstieg unbezahlter Überstunden (Chung & Van Der Lippe, 2020). Die Orientierung hin zu flexibleren Arbeitsmodellen hilft Unternehmen, talentierte Arbeitskräfte zu gewinnen und zu halten. Darüber hinaus kommt es zu kreativeren, klügeren Entscheidungen und einem besseren Betriebsergebnis (Kirchherr & Sperling-Magro, 2022). Die Ergebnisse der McKinsey Studie „Diversity Wins – How Inclusion Matters“ zeigen ebenfalls, dass gender-diverse Unternehmen sowie Unternehmen mit einer kulturellen Diversität im Vorstand signifikant profitabler sind (McKinsey 2020).

Ein weiterer Effekt flexibler Arbeitsmodelle ist die **Steigerung der Kreativität** am Arbeitsplatz. Mitarbeiter:innen in der Technologiebranche und in öffentlichen Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen bewerten diese als hoch (Hazak, 2018). Männliche Mitarbeiter sind eher als weibliche Beschäftigte der Meinung, dass flexible Arbeitszeiten für ihre Arbeit voll nutzbar wären. Darüber hinaus sehen kreative Beschäftigte, die eher dem Abendtyp¹ angehören, signifikant häufiger die Möglichkeit, Flexizeit in ihrer Arbeit zu nutzen (Hazak, 2018).

Außerdem führen New Work Maßnahmen wie Jobsharing und flexible Arbeitsorte zu einer **verbesserten Chancengerechtigkeit**, was besonders Frauen unterstützt, Karriere und Familie zu vereinbaren (Kirchherr & Sperling-Magro, 2022).

3.4 GESCHLECHTSSPEZIFISCHE UNTERSCHIEDE IN DER WIRKUNG VON MAßNAHMEN

Es zeigt sich, dass bestimmte Maßnahmen bei Männern zu einer verbesserten Work-Life-Balance führten, während sie bei Frauen keine oder eine gegenteilige Wirkung haben. Diese

¹ Mit Abendtyp sind Personen gemeint, die den Peak ihrer Produktivität in den Abendstunden erreichen und daher präferieren, Tätigkeiten, besonders kreative Aufgaben, am Abend zu verrichten.

Unterschiede können durch traditionelle Rollenerwartungen und die damit verbundene ungleiche Verteilung von Betreuungsverantwortung bedingt sein (Weale et al., 2020). Frauen profitieren tendenziell mehr von Gleitzeiten, da sie dadurch mehr Kontrolle über ihre Arbeitszeiten haben und ihre Verpflichtungen zu Hause besser koordinieren können (Chung & Van Der Lippe, 2020). Auf der anderen Seite neigen Frauen in flexiblen Arbeitsmodellen dazu, mehr Hausarbeit zu übernehmen und müssen im Vergleich zu Männern eher mit negativen Auswirkungen auf ihre Karriere rechnen (Chung & Van Der Lippe, 2020). Aufgrund dieser geschlechtsspezifischen Unterschiede sollten aber keine voreiligen Schlüsse gezogen werden, sondern vielmehr diese Ergebnisse im jeweiligen nationalen sowie organisationalen Kontext differenzierter betrachtet werden.

3.5 UNTERSTÜTZENDE FAKTOREN UND BARRIEREN

Damit flexible Arbeitsmodelle ihre Wirkung entfalten können, ist wesentlich, dass sie auch in Anspruch genommen werden. Dennoch kann es ohne zielgerichtete Maßnahmen des Unternehmens durch die Inanspruchnahme von New Work Modellen zu einem erhöhten und nicht verminderten Konflikt zwischen Arbeit und Familie kommen, was auf soziale und kulturelle Vorstellungen zurückgeführt werden kann. Erhöhter Druck und Erwartungen an Frauen in Bezug auf die Übernahme von Pflegeaufgaben zu Hause kann ein Faktor sein, warum sich Frauen für die Nutzung bestimmter Flexibilitätsmaßnahmen entscheiden (Weale et al., 2020). Hier können Arbeitgeber:innen Abhilfe schaffen indem sie erweiterte Angebote zur Kinderbetreuung bieten und die Sichtbarkeit und Akzeptanz flexibler Modelle erhöhen, damit sie nicht als Karrierehindernis gesehen werden und von allen Geschlechtern gleichermaßen angenommen werden (Kirchherr & Sperling-Magro, 2022) (Weale et al., 2020).

Zentral für den Erfolg von New Work ist eine **unterstützende Kultur** innerhalb der Organisation, die sich vor allem durch Verständnis für die Herausforderungen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und für die unterschiedlichen Lebensphasen der Angestellten auszeichnet (Weale et al., 2020). Zudem ist eine offene und experimentelle Haltung der Unternehmensleitung entscheidend für den Erfolg flexibler Arbeitsmodelle (Kirchherr & Sperling-Magro, 2022). Auch die Einbindung der Mitarbeitenden in einen Prozess des Erfahrungsaustausches und des Feedbacks ist zentral, um eine optimale Anpassung an deren Bedürfnisse zu erreichen (Kirchherr & Sperling-Magro, 2022).

Die Anpassung der IKT-Systeme und die Entwicklung klarer Kriterien für die Arbeitsgestaltung sind unerlässlich, um sowohl die Integration von Telearbeitenden zu unterstützen als auch ihre Arbeitszufriedenheit zu erhöhen (Neirotti et al., 2019).

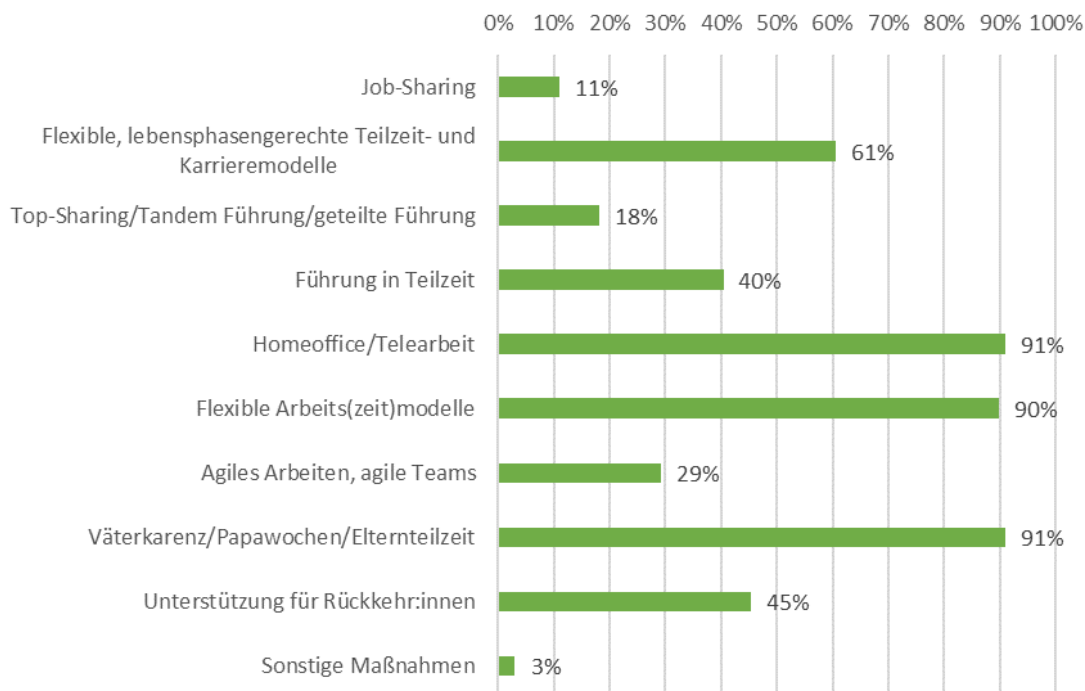
Unternehmen sollten flexible Arbeitspraktiken umsichtig und gezielt einsetzen und dabei die Art der Flexibilität und den Bedarf an technologischer und organisatorischer Unterstützung berücksichtigen (Neirotti et al., 2019). Es besteht ein klarer Bedarf, flexible Arbeitspraktiken sorgfältig zu gestalten, um sie an die Anforderungen individueller Arbeitsrollen und die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden anzupassen (Ray & Pana-Cryan, 2021).

4 Methode und Stichprobe

4.1 REKRUTIERUNG UND SAMPLE

Um mehr über die Umsetzung von Maßnahmen zur Flexibilisierung von Arbeits- und Karrieremodellen sowie über die Erfahrungen der Wissenschaftler:innen in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung in Österreich zu erfahren, wurden vier Fallstudien durchgeführt. Eine Fallstudie umfasst dabei eine außeruniversitäre naturwissenschaftlich-technische Forschungseinrichtung, in der entsprechende Maßnahmen in diesem Bereich bereits umgesetzt wurden. Zur Vorbereitung der Fallstudien wurde zunächst relevante Literatur zum Thema flexible Arbeits- und Karrieremodelle durchgesehen, um zentrale Konzepte und Themen zu identifizieren. Die wichtigsten Erkenntnisse dieses Arbeitsschrittes wurden im Kapitel 2 zusammengefasst. In jeder Forschungseinrichtung, die als Fallstudie ausgewählt wurde, wurde ein Interview mit Mitarbeiter:innen aus dem HR-Bereich, die für die Umsetzung der Modelle verantwortlich sind, sowie mindestens ein Interview mit Mitarbeiter:innen, die Modelle in Anspruch nehmen, geführt. Die Auswahl der Einrichtungen wurde durch eine Frage im Monitoring-Fragenbogen der Gleichstellungserhebung 2024 unterstützt, in der es um die umgesetzten Maßnahmen im Bereich flexible Arbeits- und Karrieremodelle ging. Es zeigt sich, dass in fast allen Einrichtungen den Wissenschaftler:innen Homeoffice und Telearbeit (91%) angeboten werden. Ebenso bieten fast alle Einrichtungen flexible Arbeits(zeit)modelle (90%) sowie Väterkarenz, Papawochen und Elternteilzeit (91%) an. Rund 60% der Forschungseinrichtungen ermöglichen Teilzeit- und Karrieremodelle, die sich an den Lebensphasen der Wissenschaftler:innen orientieren. Bislang weniger verbreitet ist das Angebot an Führung in Teilzeit (40%), Top-Sharing, Tandem Führung und geteilter Führung (18%) sowie Job-Sharing (11%) (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Maßnahmen zur Förderung von flexiblen Arbeits- und Karrieremodellen in außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschungseinrichtungen, Stand Mai 2024 (in %) n=99



Quelle: Gleichstellungserhebung 2024, JOANNEUM RESEARCH

Dadurch wurden Einrichtungen mit entsprechenden Maßnahmen identifiziert und eine Long-List von 13 potenziellen Fallstudien erstellt. Zu diesen Einrichtungen wurden in einem zweiten Schritt relevante Dokumente wie Gleichstellungspläne, HR-Konzepte, der Webauftritt der Forschungseinrichtungen und weitere Informationen zu den umgesetzten Maßnahmen recherchiert. Somit konnte die Anzahl der vorausgewählten Forschungseinrichtungen weiter eingegrenzt werden und eine Short-List mit acht verbliebenen Einrichtungen für die finale Fallauswahl wurde erstellt. Bei der finalen Auswahl wurde zudem berücksichtigt, dass möglichst große Varianz in Hinblick auf Größe, Arten/Typen der umgesetzten Maßnahmen und disziplinäre Ausrichtung der Forschungseinrichtungen besteht. Das wichtigste Selektionskriterium war allerdings, dass die ausgewählten Einrichtungen innovative Maßnahmen im Bereich flexible Arbeits- und Karrieremodelle umsetzen, die über flexible Arbeitszeiten und Homeoffice hinausgehen. Die finale Auswahl der Fallstudien erfolgte in Abstimmung mit dem Auftraggeber.

Die ausgewählten Einrichtungen wurden per Email angeschrieben und über das Vorhaben informiert. Dazu wurden dem Informationsschreiben folgende Unterlagen beigelegt:

1. Unterstützungsschreiben des BMKs
2. Informationen über die Fallstudien (Ziele, Aufwand, Datenschutz)
3. Datenschutzerklärung

Insgesamt haben vier Einrichtungen als Fallstudie an der Schwerpunktstudie mitgewirkt.

4.2 DURCHFÜHRUNG DER INTERVIEWS

Die Interviews wurden zwischen Mitte Juli und Ende August 2024 online über Microsoft Teams von einer Projektmitarbeiterin geführt. Die Interviews wurden als semi-strukturierte Interviews durchgeführt. Dafür wurden zielgruppenspezifische Leitfäden auf Basis der relevanten Literatur entwickelt. Ein Leitfaden wurde für die Interviews mit Mitarbeiter:innen aus dem HR-Bereich entwickelt und ein Zweiter wurde für die Interviews mit Mitarbeiter:innen konzipiert, die gewisse flexible Arbeitsmodelle in Anspruch nehmen.

Nach einer kurzen Einführung zum Hintergrund des Interviews und einer Vorstellung der Interviewleiterin sowie der teilnehmenden Person, wurden folgende Themenbereiche entlang des Leitfadens in den Interviews besprochen:

- Beschreibung des Arbeitsmodells/der Maßnahmen
- Beweggründe und Erwartungen
- Unterstützung durch Arbeitgeber:in und Kolleg:innen
- Voraussetzungen
- Herausforderungen
- Vor- und Nachteile für Arbeit, Privatleben, Unternehmen etc.
- Auswirkungen auf Arbeits-, Forschungs- und Führungskultur
- Learnings

Für alle Interviews wurde eine entsprechende Einwilligung zur Verarbeitung der erhobenen Daten eingeholt und unterzeichnet. Die Dauer der Interviews betrug zwischen 30 und 50 Minuten. Zwölf Personen standen als Interviewpartner:innen bereit. Vier Personen aus dem HR-Bereich der jeweiligen Forschungseinrichtungen und insgesamt acht wissenschaftliche Mitarbeiter:innen mit Leitungsfunktion (Gruppen- oder Projektleitungen) waren Teil dieser Studie.

4.3 DOKUMENTATION UND AUSWERTUNG

Die Interviews wurden mit Microsoft Teams aufgezeichnet und mittels einer Transkriptionssoftware wortgenau protokolliert. Die Transkripte bildeten die Grundlage für die inhaltsanalytische Auswertung der Interviews, wobei die Texte entlang der definierten Fragestellungen kodiert und zentrale Themen in den Texten identifiziert wurden. Die inhaltsanalytische Auswertung der Daten wurde durch die Kodierung von relevanten Textstellen strukturiert, wobei die Codes zunächst deduktiv aus den Ergebnissen der Literaturanalyse und den zentralen Fragestellungen entwickelt wurden. Im Zuge der Analyse wurden die Codes induktiv aus dem empirischen Material heraus erweitert. Die einzelnen Codes wurden entlang der Fallstudien ausgewertet, miteinander verglichen und die Ergebnisse gegenübergestellt.

4.4 VORSTELLUNG DER FALLSTUDIEN

Fallstudie 1: Virtual Vehicle Research GmbH

Die Virtual Vehicle Research GmbH ist ein Forschungszentrum mit Sitz in Graz, das sich auf die Entwicklung zukünftiger Mobilitätstechnologien konzentriert.² Besonders im Fokus stehen Fahrzeugtechnologien, insbesondere in den Bereichen Automobil- und Schienenverkehr, darunter autonomes Fahren, Batterieforschung und Green Mobility. Virtual Vehicle ist auf die Simulation von Szenarien spezialisiert und entwickelt Demonstratoren für innovative Verkehrslösungen. Das Unternehmen besteht seit über 22 Jahren und hat sich als führender Akteur in der anwendungsorientierten Forschung etabliert. Die Virtual Vehicle Research GmbH erhält im Rahmen der COMET Competence Centers of Excellent Technologies finanzielle Förderung. Mit rund 300 Beschäftigten aus 26 Nationen arbeitet Virtual Vehicle eng mit wissenschaftlichen Partner:innen wie der TU Graz und Joanneum Research sowie mit führenden Industriepartner:innen wie Magna, AVL, Siemens, Voestalpine und Infineon zusammen. Diese starke Vernetzung und der interdisziplinäre Ansatz machen das Unternehmen zu einem wichtigen Akteur in der Mobilitätsforschung.

Der Gender Equality Plan (GEP) der Virtual Vehicle Research GmbH umfasst mehrere Maßnahmen zur Gleichstellung von Frauen und Männern in Führungspositionen und zur Karriereförderung³:

- Gleichstellung in der Rekrutierung: Stellenausschreibungen sind gendersensibel formuliert, und es gibt Maßnahmen zur Erhöhung von Frauenbewerbungen.
- Förderung von Frauen in Führungspositionen: Trainings und Mentoring-Programme unterstützen die Weiterentwicklung von Frauen.
- Flexible Arbeitsmodelle: Elternkarenz und flexible Arbeitszeitmodelle erleichtern den Wiedereinstieg.

Fallstudie 2: Linz Center of Mechatronics GmbH (LCM)

Das Linz Center of Mechatronics GmbH (LCM) ist ein führendes Forschungs- und Entwicklungszentrum mit dem Schwerpunkt auf vernetzten autonomen Systemen, Maschinen und Anlagen.⁴ Seit seiner Gründung im Jahr 2001 hat LCM eine zentrale Rolle in der Umsetzung wissenschaftlicher Erkenntnisse in marktfähige Lösungen gespielt. Mit rund 120 Beschäftigten und Kooperationen mit internationalen Forschungseinrichtungen bietet das Unternehmen maßgeschneiderte Lösungen für die Bereiche Mechatronik, Elektronik, Simulation und Systementwicklung. LCM ist spezialisiert auf innovative Technologien, die sich in den Bereichen elektrische und hydraulische Antriebssysteme, Schwingungstechnik, Industrie 4.0, IoT, sowie Simulation und Modellierung wiederfinden. Es entwickelt sowohl virtuelle als auch physische Prototypen und unterstützt seine Kund:innen aus verschiedenen

² Quellen: <https://www.virtual-vehicle.at/>

³ https://www.virtual-vehicle.at/wp-content/uploads/2024/04/Gender-Equality-Plan_GEP_VIRTUALVEHICLE-2024-DE_WEB3.pdf

⁴ Quellen: <https://www.lcm.at/>

Branchen wie dem Maschinenbau, der Automobilindustrie und der Medizintechnik über die gesamte Innovationskette hinweg – von der ersten Idee bis hin zur Serienproduktion.

Das LCM setzt sich daher aktiv für die Förderung von Frauen in technischen Berufen ein. Das Unternehmen verfolgt einen Gender Equality Plan (GEP), welcher gezielte Maßnahmen zur Gleichstellung in den Bereichen Rekrutierung, Karriereförderung und Arbeitsumfeld bietet.⁵ Wichtige Maßnahmen umfassen:

- Gezielte Anwerbung von Frauen auf Karrieremessen und in Projekten zur Förderung weiblicher Talente.
- Flexible Arbeitszeitmodelle, einschließlich Teilzeit- und Homeoffice-Optionen, um eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen.
- Kinderbetreuungsangebote in Kooperation mit der Johannes Kepler Universität.
- Förderprogramme wie Praktika und Abschlussarbeiten für Studentinnen technischer Studiengänge.

Das Unternehmen setzt aufgrund des niedrigen Frauenanteils in der Branche bei der Gleichstellung von Frauen und Männern auf die Förderung von Karenzen bei Vätern in ihrem Unternehmen. Väterkarenzen sind Teil der Unternehmenskultur und im GEP verankert. Mittlerweile gehen rund 95% aller Väter im Unternehmen in Karenz und reduzieren mit ihrer Rückkehr oftmals ihr Stundenausmaß. Dies wird von der oberen Führungsebene nicht nur unterstützt, sondern auch vorgelebt.

Fallstudie 3: BEST – Bioenergy and Sustainable Technologies GmbH

Die BEST - Bioenergy and Sustainable Technologies GmbH ist ein führendes Forschungszentrum in Österreich, das auf die Entwicklung nachhaltiger Energie- und Umwelttechnologien spezialisiert ist.⁶ An den Standorten in Graz, Wien und Wieselburg arbeiten 107 Beschäftigte. Als COMET-K1-Zentrum unterstützt BEST Forschungs- und Innovationsprojekte im Bereich der Bioenergie und nachhaltigen Technologien mit dem Ziel, erneuerbare Energien zur Hauptquelle für die zukünftige Energieversorgung zu machen.

BEST forscht in folgenden Bereichen:

- Bioraffinerien: Forschung zur Thermochemie und Biochemie für die Produktion von Biokraftstoffen und Plattformchemikalien.
- Digitale Methoden und Lösungen: Prozesssimulation und Automatisierung zur Optimierung von Energiesystemen, einschließlich Mikrogrids und Smart Communities.
- Nachhaltige Versorgung und Wertschöpfungskreisläufe: Fokussiert auf die nachhaltige Nutzung von Biomasse und auf die Entwicklung innovativer Technologien zur Energienutzung.

⁵ https://www.lcm.at/wp-content/uploads/2022/06/GEP_LCM_Version3.0.pdf

⁶ Quellen: <https://best-research.eu/>

BEST setzt sich aktiv für die Gleichstellung von Frauen und Männern ein und verfolgt konkrete Maßnahmen zur Förderung der Geschlechtergerechtigkeit. Der Gender Equality Plan umfasst unter anderem⁷:

- Gendergerechte Stellenbeschreibungen und Rekrutierungsprozesse
- Mentoring- und Förderprogramme für Frauen in Führungspositionen
- Flexibilität am Arbeitsplatz durch Teilzeitmodelle und Homeoffice-Optionen
- Regelmäßige Sensibilisierungstrainings für Führungskräfte und Mitarbeitende

Diese Maßnahmen zielen darauf ab, Chancengleichheit zu schaffen und Frauen insbesondere im technischen Bereich zu fördern. Zudem wurde mit FEMtech Projekten wie „Equality advanced“ und „BEST Work“ an einer gendergerechten Gestaltung von Arbeitsprozessen und Karrieremodellen gearbeitet, wodurch eine Erhöhung des Anteils von Frauen in der Führungsebene sowie ihrer Karrierechancen angestrebt wurde. Dabei wurden Modelle der geteilten Führung und Führung in Teilzeit weiterentwickelt und im Folgenden erfolgreich implementiert.

Fallstudie 4: AEE – Institut für Nachhaltige Technologien (AEE INTEC)

AEE INTEC⁸ ist eine Forschungseinrichtung mit Sitz in Gleisdorf, die sich auf die Entwicklung und Implementierung nachhaltiger Technologien konzentriert. Das Unternehmen wurde 1988 gegründet, um innovative Lösungen zur Steigerung der Energieeffizienz und zur Förderung erneuerbarer Energien zu entwickeln. AEE INTEC ist Mitglied der Austrian Cooperative Research (ACR) und ein wichtiger Akteur in der Forschung und Beratung in den Bereichen Gebäudetechnologie, Energiesysteme und Umwelttechnologien. Rund 85 Beschäftigte aus 15 verschiedenen Nationen arbeiten in diesen Schlüsselforschungsfeldern, die entscheidend für die Förderung der nachhaltigen Entwicklung sind:

- Industrie
- Gebäude
- Städte & Netze
- Wasser
- Bioraffinerie
- Erneuerbare Energie
- Thermische Energiespeicher
- Technisches Labor & Demonstration
- Digitalisierung & Simulation
- Wissenstransfer

⁷ https://best-research.eu/webroot/files/file/Gender%20Equality%20Plan2024_BEST.pdf

⁸ Quellen: <https://www.aee-intec.at/>

Die AEE INTEC setzt verschiedene Maßnahmen zur Gleichstellung von Frauen und Männern im Bereich Führungspositionen und Karriere um. Die wesentlichen Maßnahmen aus dem Gleichstellungsplan sind⁹:

- Führungskräfteentwicklung speziell von Frauen durch Trainings- und Entwicklungsprogramme, die darauf abzielen, Frauen auf Führungsrollen vorzubereiten und ihre Karrierechancen zu verbessern.
- Mentoring-Programme.
- Flexible Arbeitszeitmodelle: Flexible Arbeitszeiten und Teilzeitmöglichkeiten werden angeboten, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu fördern, was besonders für Frauen in Führungspositionen wichtig ist.
- Transparente Rekrutierung: Die Rekrutierungsprozesse sind transparent gestaltet, um sicherzustellen, dass die Auswahlkriterien für Führungspositionen klar definiert sind und die Chancengleichheit gefördert wird.
- Zielvorgaben für Frauen in Führungspositionen: AEE INTEC hat spezifische Zielvorgaben formuliert, um den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen. Diese Ziele werden regelmäßig überprüft und angepasst.
- Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen.
- Netzwerke für Frauen.

Diese Maßnahmen zeigen das Engagement von AEE INTEC, eine gleichstellungsorientierte Unternehmenskultur zu schaffen, in welcher Frauen in Führungspositionen gleichberechtigt vertreten sind und Karrierechancen erhalten.

⁹ [Gleichstellungsplan_AEE INTEC_de](#)

5 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die zentralen Ergebnisse aus den vier Fallstudien vorgestellt. Als erstes werden die Beweggründe für die Umsetzung sowie die Inanspruchnahme flexibler Arbeits- und Karrieremodelle besprochen (4.1), um anschließend die Unterstützungsfaktoren sowie Voraussetzungen für flexiblere Modelle in den Einrichtungen zu beleuchten (4.2). Darauf folgend werden die Herausforderungen bei der Realisierung von flexiblen Arbeits- und Karrieremodellen für Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber:innen behandelt (4.3). Abschließend werden die Auswirkungen auf die Arbeits- und Forschungskultur (4.4) sowie die Vorteile für Wissenschaftler:innen sowie für Forschungseinrichtungen zusammengetragen.

Mittels der Interviews konnten folgende Maßnahmen, die in den Einrichtungen für die Flexibilisierung von Arbeits- und Karrieremodellen bereits umgesetzt werden und die im Rahmen der Auswertung der Fallstudien im Folgenden analysiert werden, ermittelt werden:

- Führung in Teilzeit
- Geteilte Führung
- Flexible Arbeitszeiten
- Flexible Anpassung des Beschäftigungsgrades
- Elternkarenz und Elternteilzeit
- Bildungskarenz und Bildungsteilzeit
- Homeoffice, Workation¹⁰

Die besprochenen Maßnahmen zielen auf sehr unterschiedliche Bereiche der Arbeit und der Lebensphasen ab. Manche dieser Modelle werden nur kurzfristig für eine Phase im Leben in Anspruch genommen, während andere wiederum langfristig große Veränderungen in der Arbeit mit sich bringen. Die Umsetzung und Inanspruchnahme bringt daher jeweils andere Voraussetzungen und Herausforderungen mit sich. Somit kann eine große Heterogenität zwischen den Maßnahmen erkannt werden. In diesem Kapitel wird trotz der Heterogenität versucht, die Gemeinsamkeiten all dieser Maßnahmen zur Flexibilisierung von Arbeits- und Karrieremodellen ersichtlich zu machen. An manchen Stellen wird der Fokus mehr auf einzelne Maßnahmen gelegt, die sich in gewissen Aspekten deutlich von anderen Maßnahmen unterscheiden. Dies betrifft insbesondere Führungsmodelle wie beispielsweise geteilte Führung.

5.1 BEWEGGRÜNDE FÜR DIE UMSETZUNG UND INANSPRUCHNAHME FLEXIBLER ARBEITS- UND KARRIEREMODELLE

In diesem Kapitel werden die verschiedenen Beweggründe für die Flexibilisierung von Arbeits- und Karrieremodellen behandelt. Die Analyse der Fallstudien zeigte, dass die Erwartungen an sowie die Motivation für die Umsetzung flexibler Modelle auf Seiten der Arbeitnehmer:innen und der Arbeitgeber:innen sich grundlegend unterscheiden. Daher werden die

¹⁰ Workation ist eine besondere Form des Remote Arbeitens und meint die Verknüpfung von Arbeit und Urlaub. Eine Person arbeitet vorübergehend an einem Urlaubsort.

Analyseergebnisse der Beweggründe nach Arbeitnehmer:innenseite und Arbeitgeber:innenseite differenziert präsentiert.

Arbeitnehmer:innenseite

Für Wissenschaftler:innen in der außeruniversitären Forschung sind flexible Arbeits- und Karrieremodelle aus vielen Gründen attraktiv. So erwarten sich Arbeitnehmer:innen von flexiblen Arbeitsbedingungen wie Gleitzeit und Homeoffice sowie der flexiblen Anpassung des Beschäftigungsausmaßes vor allem **positive Auswirkungen auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben**. Dabei ist die Vereinbarkeit von Beruf und Betreuungspflichten für Kinder oder pflegebedürftige Angehörige gemeint, aber auch die Vereinbarkeit mit anderen Verpflichtungen und persönlichen Interessen wie einer Aus- oder Weiterbildung, einer Selbstständigkeit oder einem Hobby. Durch die Möglichkeit, von Zuhause aus zu arbeiten und die Arbeitszeiten flexibel an weitere Verpflichtungen, wie etwa Kinder aus den Betreuungseinrichtungen abzuholen oder Vorlesungen an der Universität, anzupassen, erwarten sich die Wissenschaftler:innen im Vorfeld **mehr Flexibilität in ihrem Leben und eine erleichterte Vereinbarkeit**. Auch die Aufteilung der Führungsverantwortung auf zwei Personen bringt ähnliche Erwartungen mit sich. Mit flexiblen Karrieremodellen erhoffen sich manche Wissenschaftler:innen **weniger Überlastung, Stress und Überstunden** in der Arbeit. Modelle wie geteilte Führung und Führung in Teilzeit werden dann häufig gemeinsam mit der Geschäftsführung und den HR-Verantwortlichen entwickelt, um den Aufgabenbereich zu reduzieren oder auf mehrere Personen aufzuteilen, sodass diese Funktion auch in einer Teilzeitanstellung zu bewältigen ist.

Gründe für die Anpassung des Arbeitsmodelles können auch **strukturelle oder fachliche Veränderungen im Unternehmen** sein. So kann die Zusammenlegung mehrerer Teams aufgrund zu großer Gruppen oder inhaltlicher Überschneidungen sowie die Neugründung einer Forschungsgruppe zur Adaptierung der Arbeitsmodelle der Mitarbeiter:innen führen. Vor allem die Führungspositionen sind von solchen Veränderungen häufig betroffen oder sogar Ursache für die Neuausrichtung. Teilweise äußerten die bestehenden Führungskräfte selbst den Wunsch, die Funktion nicht länger alleine ausüben zu wollen aufgrund von Überlastung und der herausfordernden Vereinbarkeit mit Familie. In Folge dessen wurden die Führungsaufgaben neu aufgeteilt oder neue Leitungspositionen eingeführt.

Arbeitgeber:innenseite

Auf der Seite der Arbeitgeber:innen und der Personalabteilung gibt es zudem Gründe und Erwartungen an flexible Arbeits- und Karrieremodelle, die sich von denen der Arbeitnehmer:innen größtenteils unterscheiden. Zum einen sehen viele Einrichtungen flexible Arbeits- und Karrieremodelle, die sich nach den Lebensphasen der Mitarbeiter:innen richten können, als Teil ihrer Unternehmenskultur. Sie wollen bewusst eine **angenehme Arbeitsatmosphäre** schaffen und den Mitarbeiter:innen gute Rahmenbedingungen für ihre Arbeit geben. Mit flexiblen Rahmenbedingungen wollen die Einrichtungen den Mitarbeiter:innen ein **gute Umgebung für kreatives Arbeiten** ermöglichen, welches in der Forschung oftmals benötigt wird. Zudem erwarten sich viele Einrichtungen von einem breiten Angebot an Arbeitsmodellen **Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen**. So hat eine Forschungseinrichtung eine Umfrage zur Zufriedenheit im Unternehmen gestartet und mit den Ergebnissen in einer Arbeitsgruppe, die neben Mitarbeiter:innen, HR-Verantwortlichen

und Vorgesetzten auch eine externe Gleichstellungsbeauftragte enthielt, weitergearbeitet. Daraus wurden neue Arbeitsmodelle entwickelt und deren Umsetzung geplant. Die Mitarbeiter:innen wurden über diesen Prozess in einem Newsletter am Laufenden gehalten. Auch als Reaktion auf Kündigungen oder Veränderungswünsche der bestehenden Belegschaft kann die Bereitschaft, die Arbeitsbedingungen zu verbessern, entstehen. Bei einer Einrichtung wurde auch gemeinsam mit Mitarbeiter:innen in einem weiteren Workshop Ideen erarbeitet, wie Teilzeitanstellung und andere Modelle in der Forschung möglich sind. So werden die Mitarbeiter:innen in den Entwicklungsprozess eingebunden und können aktiv mitgestalten. Infolgedessen geht es den Unternehmen auch darum, ihre Mitarbeiter:innen zu halten. Denn qualifizierte kompetente Wissenschaftler:innen sind für die Unternehmen wertvoll und im Zuge des Fachkräftemangels nur schwer und kostspielig zu ersetzen. Auf der anderen Seite versuchen die Unternehmen mit einem vielseitigen Angebot an Arbeitsmodellen sich als **attraktiver Arbeitsplatz** zu präsentieren, um sich **von der Konkurrenz abzuheben** und neue Mitarbeiter:innen von sich als Arbeitgeber:in zu überzeugen.

5.2 VORAUSSETZUNGEN UND UNTERSTÜTZUNGSFAKTOREN

Damit die Umsetzung flexibler Arbeitsmodelle in den Forschungseinrichtungen gelingen kann und für Arbeitgeber:in und Arbeitnehmer:in auf Dauer erfolgreich sind, sollten gewisse Faktoren berücksichtigt werden. Bei der Analyse der Daten zeigte sich, dass es Voraussetzungen sowie unterstützende Faktoren für flexible Modelle auf drei Ebenen gibt. Entlang folgender Bereiche ist dieses Kapitel strukturiert:

- Unternehmenskultur
- Teamgefüge
- Persönliche Ebene

Darüber hinaus sind zu den Voraussetzungen auf diesen drei Ebenen, spezifische Bedingungen und Unterstützungsfaktoren für das Modell der geteilten Führung zu nennen. Dies werden am Ende dieses Kapitels noch eigenständig behandelt.

Unternehmenskultur

Auf Seiten der Organisation sind gewisse Rahmenbedingungen nötig, die vor der Realisierung von flexiblen Modellen, bereits gegeben sein müssen oder die Umsetzung dieser Modelle zumindest erleichtern. So braucht es einen **hohen Grad an Offenheit und Veränderungswillen**, um mit einem Angebot an flexiblen Arbeitsmodellen auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu reagieren. In vielen Einrichtungen, die an der Studie teilgenommen haben, mussten zunächst alte Glaubenssätze (wie zum Beispiel Vollzeitbeschäftigung am Arbeitsplatz als einzig richtige Form der Anstellung) sowie teils starre Hierarchien aufgebrochen werden. Solch ein Wandel der Unternehmenskultur wurde laut den Befragten vor allem durch neu angestellte und jüngere Mitarbeiter:innen, die zum Teil aus anderen Branchen wie der Softwareentwicklung gekommen sind, eingeleitet. Sie schlugen Maßnahmen vor, die sich für sie bewährt haben, oder forderten andere Arbeitsweisen als Bedingung für ihre Anstellung ein. Je häufiger und intensiver die Geschäftsführung mit diesen neuen Ideen in Berührung kam, desto offener wurde die Führungsebene für Veränderungen. Die Vorteile von flexiblen Arbeitsmodellen müssen erkannt werden und ein an die Arbeitnehmer:innen angepasstes Verständnis von Arbeit sollte von der Geschäftsführung gefördert werden. Im

besten Fall ist diese Orientierung der Arbeitsmodelle an den Lebensphasen der Mitarbeiter:innen **Teil der gelebten Unternehmenskultur**. Die Geschäftsführung muss zu 100% hinter den Modellen wie beispielsweise geteilte Führung stehen und am besten werden von den **Vorgesetzten selbst** flexible Modelle wie Führung in Teilzeit oder Karenzen **vorgelebt**. So trauen sich auch mehr Mitarbeiter:innen, diese Modelle in Anspruch zu nehmen. Unterstützung kann auch durch das Bewerben von Modellen mit **Role Models** im Unternehmen erfolgen. Bei jeglicher Art der Unterstützung der Geschäftsführung steht jedoch im Vordergrund, dass den Mitarbeiter:innen **Vertrauen** geschenkt wird, unabhängig davon, welches Arbeitsmodell sie wählen und ihnen Verständnis für ihre Lebensumstände entgegengebracht wird. In den Unternehmen, in denen bereits geteilte Führung erprobt wurde, hatte die Geschäftsführung zunächst den Mut gehabt, diese Modelle **auszutesten** und diese dann bei erfolgreicher Umsetzung auch aktiv zu bewerben. Eine gewisse Experimentierfreudigkeit von Seiten der Geschäftsführung, neue Ansätze auszuprobieren, die auch scheitern können, ist jedenfalls hilfreich bei der Etablierung von Flexibilität. Andererseits führen manche Forschungseinrichtungen Umfragen zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden durch und erheben auf diesem Weg deren Bedürfnisse. Infolgedessen kann mit den **Mitarbeitenden in einen Dialog** getreten werden und gemeinsam an neuen Lösungen gearbeitet werden. Eine Forschungseinrichtung hat solch eine Umfrage durchgeführt und im Anschluss daran eine Arbeitsgruppe gebildet, die gemeinsam mit einer externen Gleichstellungsexpertin mit den Ergebnissen weitergearbeitet und Handlungsschritte daraus abgeleitet hat, um die Wünsche der Mitarbeitenden umzusetzen. Währenddessen wurden die Mitarbeiter:innen per Newsletter über den Prozess informiert. Eine Evaluation des Prozesses soll ein Jahr später erfolgen. Selbst definierte Betriebsvereinbarungen zu Arbeitszeiten und Arbeitsmodellen, die im Kollektivvertrag nicht bereits berücksichtigt werden, können eine Verbindlichkeit zudem garantieren.

Dieses Umdenken wird nicht nur von den Vorgesetzten forciert, sondern wird häufig von den Mitarbeitenden angestoßen und nach oben zur Geschäftsführung getragen. Mitarbeiter:innen, die in anderen Organisationen bereits positive Erfahrungen mit flexiblen Arbeitsmodellen erlebt haben oder generell ein anderes Verständnis abseits der klassischen Vollzeitbeschäftigung haben, haben ihre Wünsche und Forderungen an die Vorgesetzten herangetragen. Dort müssen sie auf eine offene Einstellung und Bereitschaft bei den Arbeitgeber:innen treffen. Eine **Bottom-up Kommunikation sollte Teil der Unternehmenskultur sein** und den Mitarbeitenden ermöglichen, ihre Bedürfnisse und ihr Feedback zu äußern. Kurze und schnelle Kommunikationswege zwischen Führungskräften und der Geschäftsführung erleichtern zudem die Absprachen und die Lösungsfindung. Zudem haben einige Forschungseinrichtungen auch flachere Hierarchien etabliert. Mit **flachen und kleineren Hierarchiestufen**, wie beispielweise kleineren Teams innerhalb einer Gruppe, werden die Verantwortung breiter aufgeteilt und Kommunikationswege erleichtert. Zudem verkleinert sich der Zuständigkeitsbereich sowie die Anzahl der Mitarbeitenden, die von einer Führungskraft geleitet werden, was nicht nur die Zufriedenheit der Mitarbeitenden erhöhen kann, sondern auch die Führungsverantwortung für die Vorgesetzten leichter zu bewältigen macht.

Für alle flexiblen Arbeits- und Karrieremodelle gilt, dass die Rahmenbedingungen sich an den **individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden sowie an den Gegebenheiten der Organisation** orientieren sollen: was sind die Erwartungen auf beiden Seiten und wie genau soll in diesem Modell gearbeitet werden? Beim Festlegen der Rahmenbedingungen ist für die

HR-Verantwortlichen auch entscheidend, dass sich Arbeitnehmer:in und Arbeitgeber:in entgegenkommen. Ein Modell kann nur umgesetzt werden, wenn es für beide Seiten realisierbar und profitabel ist. **Gegenseitiges Verständnis** und ein Geben und Nehmen sind für die HR-Verantwortlichen die Grundvoraussetzung, um den Mitarbeitenden flexible Arbeitsmodelle zu ermöglichen. Um die flexible Anpassung von Arbeitsmodellen und Stundenausmaß erfolgreich in der Organisation anbieten zu können, wurde es von den Forschungseinrichtungen als hilfreich empfunden, geplante Stundenreduzierungen oder -erhöhungen vorausschauend in der Projektplanung mitzudenken und bei der Akquise neuer Projekte zu berücksichtigen.

Die Rahmenbedingungen der Arbeitsmodelle sollten auch von Zeit zu Zeit evaluiert und gegebenenfalls nachgeschärft werden. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass die flexiblen Modelle weiterhin den Bedürfnissen der Mitarbeitenden entsprechen oder an die veränderten beruflichen oder privaten Umstände adaptiert werden müssen. Dies kann durch eine unternehmensweite Umfrage oder persönliche Mitarbeiter:innengespräche erfolgen.

Damit kein Neid unter den Mitarbeiter:innen aufkommt, ist es in den Augen der HR-Verantwortlichen auch von Bedeutung, dass mit allen Mitarbeitenden gleich umgegangen wird und die Modelle prinzipiell allen ermöglicht werden sollten. Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeits- und Karrieremodelle sollten auch gezielt Männer erreichen und nicht nur die Arbeitsbedingungen von Frauen verbessern. Wenn mehr Männer und vor allem Väter von den Maßnahmen angesprochen werden, wirkt sich dies positiv auf die Gleichstellung von Frauen und Männer aus. Denn Männer bilden weiterhin die Mehrheit der Wissenschaftler:innen und nur mit ihnen kann es zu einem tatsächlichen Kulturwandel in den Unternehmen kommen. Als bemerkenswerte Maßnahme mit dieser Absicht ist die Vereinbarung zwischen dem Fördergeber FFG und einer Forschungseinrichtung zu nennen. Diese sieht vor, dass aufgrund des nur schwer zu erhöhenden Frauenanteils in der Branche stattdessen die Karenzen von Vätern in der Einrichtung gefördert werden sollen. Dies gelingt der Einrichtung sehr erfolgreich. Mittlerweile gehen mehr als 90% der Väter nach der Geburt ihres Kindes in Karenz. Dies gelingt vor allem so gut, da auch die Vorgesetzten dies vorleben und Karenzen in Anspruch nehmen.

Teamgefüge

Eine gute Zusammenarbeit und ein gutes Miteinander im Unternehmen sind die Grundvoraussetzung für erfolgreiche Arbeit und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden. In flexiblen Arbeitsmodellen, wo häufig asynchron gearbeitet wird, ist das noch entscheidender. **Verständnis und Wertschätzung für die Kolleg:innen und deren Arbeitsmodell sowie deren Privatleben** ist die Basis für eine gute Zusammenarbeit. Die Mitarbeiter:innen bringen für die privaten Umstände, wie etwa zu betreuende Kinder, die die Verfügbarkeit der Kolleg:innen beeinflusst, Verständnis auf. Eine interviewte Wissenschaftlerin wünscht sich, dass die Betreuung der Kinder wie eine zweite Beschäftigung neben der Erwerbsarbeit angesehen werden sollte, um noch mehr Verständnis für Abwesenheiten und begrenzte Verfügbarkeit in der Arbeit zu erhalten. Neben dem grundlegenden Verständnis für die individuellen Umstände beschreiben einige Wissenschaftler:innen eine Homogenität bei den Lebensphasen der Kolleg:innen als förderlich für das Teamgefüge. Gemeint ist damit, dass das Verständnis füreinander besonders groß ist, wenn sich die Kolleg:innen alle in einem ähnlichen Alter oder einer ähnlichen Lebensphase befinden. Diese Vorstellung einer

Homogenität, die die Umsetzung von flexiblen Arbeitsmodellen erleichtert, verweist nicht nur darauf, dass ähnliche Interessenslagen, das Verständnis für Flexibilität erleichtern, sondern auch darauf, dass diese Modelle nicht immer unwidersprochen und friktionsfrei in den Forschungseinrichtungen umgesetzt werden kann.

Ein Teamgefüge bildet sich und wird gepflegt durch private Gespräche oder informelle Treffen. Viele Einrichtungen haben kleine **gemeinsame Kaffee- oder Mittagspausen als Ritual** etabliert. Dabei lernen sich die Kolleg:innen besser kennen und entwickeln ein vertrautes freundschaftliches Verhältnis. Dies wird von den Vorgesetzten selbst auch unterstützt durch Teamevents und Familienfeste, um ein gutes Teamgefüge und Zusammenhalt aufzubauen. Familienfeste fördern nicht nur das Verständnis der Mitarbeitenden füreinander, sondern erzeugen ein kinderfreundliches Unternehmensklima. Das erlaubt den Mitarbeiter:innen auch, die Kinder in Ausnahmesituationen mit in die Arbeit zu bringen oder sie beim Meeting dabei zu haben. Durch dieses gegenseitige Verständnis und Teamgefüge wächst die Hilfsbereitschaft in der Gruppe. Wenn eine Person Unterstützungsbedarf in einem Projekt hat, wird im Team gegenseitig ausgeholfen.

Neben der gegenseitigen Wertschätzung ist auch eine **offene und ehrliche Kommunikation zwischen den Mitarbeiter:innen** notwendig. Eine offene Kommunikation ist bei flexiblen Arbeitsmodellen vor allem wichtig, um das asynchrone Arbeiten mit flexiblen Arbeitszeiten und Homeoffice zu ermöglichen. Dafür ist es notwendig, Absprachen zu Aufgaben, Fristen und Zuständigkeiten zu halten. So ist es den Mitarbeitenden möglich, ihre Arbeit zu strukturieren und ihre privaten Verpflichtungen entsprechend einzuteilen. Gerade bei flexiblen Arbeitszeiten und Homeoffice ist es schwer, den Überblick über Abwesenheiten und überschneidende Arbeitszeiten zu behalten. An- und Abwesenheiten müssen gerade beim asynchronen Arbeiten offen kommuniziert und am besten in einem Kalender vermerkt werden. Dadurch ist den Kolleg:innen ersichtlich, wann sie eine Person erreichen können. Des Weiteren ist es für eine gute Zusammenarbeit wichtig, dass Feedback offen geäußert werden kann und Probleme gemeinsam gelöst werden.

Ein ganz zentraler Faktor für das Arbeiten in flexiblen Modellen ist **das gegenseitige Vertrauen**. Auf der einen Seite braucht es das Vertrauen der Führungskraft in die Mitarbeiter:innen, dass diese mit den flexiblen Arbeitsbedingungen zurechtkommen und auch im Homeoffice ihre Arbeit selbstorganisieren können. Die Führungskraft muss sich darauf verlassen können, dass die Arbeitszeit selbstständig eingeteilt werden kann und die Arbeit am Ende trotzdem erledigt wird. Beim asynchronen Arbeiten wie etwa im Homeoffice haben Führungskräfte nicht die Möglichkeit zu sehen, wann und wie viel die Mitarbeitenden gearbeitet haben. Sie müssen sich auf die Selbstorganisation der Angestellten verlassen, sowie dass die Arbeitszeiten korrekt dokumentiert werden. Ebenso ist ein Verständnis für Mitarbeiter:innen, z.B. mit betreuungsbedürftigen Kindern, von Nöten, da diese sich beispielsweise manchmal spontan um die Kinder kümmern müssen und dann nicht erreichbar sind. Es setzt also einerseits ein grundlegendes Vertrauen in die selbstständige Arbeitsweise der Wissenschaftler:innen und andererseits das Vertrauen der Mitarbeitenden in ihre Führungskraft voraus, dass diese, wenn es darauf ankommt auch unterstützend zur Seite steht.

Persönliche Ebene

Die Interviewpartner:innen äußerten gewisse Voraussetzungen in Hinblick auf die persönliche Ebene der Mitarbeitenden, die für die Inanspruchnahme flexibler Arbeitsmodelle vorteilhaft sind. Für die Vorgesetzten ist eine gute Qualität der Arbeit der Mitarbeiter:innen eine Grundvoraussetzung, um ein Arbeiten in flexiblen Modellen ermöglichen zu können. Dafür benötigt es gewisse Kompetenzen. Allen voran steht die Fähigkeit, **selbstdiszipliniert und selbststrukturiert** Aufgaben erledigen zu können. Denn die durch atypische Arbeitsmodelle gewonnene Flexibilität gibt den Mitarbeitenden viele Freiräume bezüglich ihres Arbeitsortes und ihrer Arbeitszeiten. Die Wissenschaftler:innen können zu einem gewissen Grad selbst entscheiden, wie sie sich ihre Aufgaben einteilen. Doch um etwa in Teilzeit die anstehende Arbeit erledigen zu können, sollte man fokussiert die Aufgaben in der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit abarbeiten. In den Augen mancher Wissenschaftler:innen braucht es zudem die Bereitschaft, für die Sache aus einer **intrinsic Motivation** heraus zu arbeiten und nicht rein die Arbeitsstunden abzuarbeiten. Gerade in flexiblen Arbeitsmodellen arbeiten Mitarbeiter:innen auch mal am Abend oder am Wochenende oder sind auch nach den Arbeitszeiten noch erreichbar. Neben der **Eigenverantwortung** wird auch **Planungsfähigkeit** vorausgesetzt. Nicht nur die Aufgaben in der Arbeit müssen geplant werden, sondern auch die privaten Verpflichtungen gehören geplant und mit dem Beruflichen abgestimmt. Hierfür empfinden es manche Wissenschaftler:innen als hilfreich, wenn die Lebenspartnerin oder der Lebenspartner ebenfalls eine gewisse Flexibilität mitbringt und dadurch die privaten Verpflichtungen leichter abgestimmt werden können. Zu diesen Eigenschaften kommt hinzu, dass Mitarbeitende in flexiblen Arbeitsmodellen immer wieder **sich selbst reflektieren** und überprüfen sollten, ob die gegebenen Strukturen zu ihnen passen oder ob es Anpassungen benötigt. Dieser Reflexionsprozess sollte zum einen für sich selbst stattfinden, als auch, wie zuvor für die Organisationsebene beschrieben, zusammen mit den Vorgesetzten.

Voraussetzungen für geteilte Führung

Für flexible Führungsmodelle wie geteilte Führung gibt es über die oben genannten Voraussetzungen und Unterstützungsfaktoren auf den drei Ebenen hinaus weitere Faktoren, die speziell für flexible Führungsmodelle gelten.

Bei einer geteilten Führung ist es den Erfahrungen der Interviewten nach entscheidend, dass ein **gutes Verhältnis und Vertrauen zwischen den beiden Personen** gegeben ist, die sich eine Führungsfunktion teilen. Das Zwischenmenschliche ist für die gemeinsame Arbeit sowie die Repräsentation nach außen genauso wichtig wie ein **ähnliches Führungsverständnis und eine ähnliche Arbeitsweise**. Bei einer geteilten Führung arbeiten die Führungskräfte eng miteinander und müssen daher eine ähnliche Auffassung von arbeitsbezogenen Angelegenheiten haben. Damit das Leitungsteam ihren Aufgaben ordentlich nachgehen kann, ist eine **offene und ständige Kommunikation** notwendig. Die Führungskräfte benötigen vor allem ausreichend Zeit, um sich abstimmen zu können, um Aufgaben koordinieren zu können und Verfügbarkeiten offenzulegen. Eine interviewte Person berichtete von täglichen Stand ups mit der zweiten Führungskraft, um sich auf dem aktuellen Stand zu halten und die anstehenden Aufgaben aufzuteilen.

Den Führungskräften sollte **von der Geschäftsführung das Vertrauen** geschenkt werden, **die Zuständigkeiten eigenständig aufzuteilen**. Denn die Aufteilung kann von Führungsteam

zu Führungsteam unterschiedlich aussehen. Es können sich die Führungskräfte das gesamte Aufgabenspektrum einer Führungsposition teilen oder aber entsprechend gewisser Präferenzen aufteilen – zum Beispiel administrative vs. inhaltliche Aufgaben oder regionale vs. internationale Projekte. Für manche Führungskräfte ist ein gemeinsamer Kalender oder sogar eine gemeinsame Mailadresse eine praktische Möglichkeit zur Abstimmung. Wie auch immer die Aufteilung erfolgt, sollte sie jedenfalls dem Team und den Vorgesetzten kommuniziert werden. Für Führungsteams ist es auch besonders wichtig, dass **mit einer Stimme in allen Angelegenheiten gegenüber dem Team und den Vorgesetzten aufgetreten wird**, auch wenn die Person, die nach außen kommuniziert, wechselt.

5.3 HERAUSFORDERUNGEN IN DER PRAXIS

Flexible Arbeitsbedingungen können aber nicht nur Vorteile haben, sondern bringen bei der Umsetzung auch in mancherlei Hinsicht Herausforderungen für Mitarbeiter:innen und Vorgesetzte mit sich. In den Fallstudien wird beschrieben, dass die Umsetzung von Maßnahmen wie flexible Arbeitszeiten (Gleitzeit) und das Arbeiten im Homeoffice sowie Führungsmodelle wie beispielsweise geteilte Führung und Führung in Teilzeit auch Herausforderungen beinhaltet. In den Fallstudien sind in folgenden Bereichen Herausforderungen beobachtet geworden:

- Planung im Vorfeld
- Kommunikation
- Verdichtung und Entgrenzung der Arbeitszeit
- Befürchtete Karrierenachteile

Planung im Vorfeld

Für die Personalverantwortlichen der Forschungseinrichtungen sind die rechtlichen Bestimmungen und der administrative Aufwand der unterschiedlichen Arbeitsmodelle und der individuellen Vereinbarungen mit Mitarbeiter:innen zu Teilen herausfordernd. Zudem ist es für die HR-Verantwortlichen oftmals schwierig, allen Bedürfnissen der Mitarbeiter:innen gerecht zu werden und alle gewünschten Modelle umzusetzen. Die allermeisten flexiblen Arbeitsmodelle benötigen ausführliche Absprachen über die Umsetzbarkeit im Vorfeld. Das bedeutet vor allem für das Unternehmen aber auch für die Mitarbeiter:innen einen hohen Planungs- und Koordinationssaufwand. Zum einen müssen Vorgesetzte und Personalabteilung prüfen, welche Modelle wie im jeweiligen Forschungskontext umgesetzt werden können - sei es bei Karenzen, wo geklärt werden muss, wer welche Aufgaben übernehmen kann bzw. die karenzierte Person vertritt, oder bei der Umsetzung neuer Führungsmodelle so müssen zum Beispiel bei geteilter Führung die Verantwortlichkeiten aufgeteilt und die gemeinsame Arbeitsweise ausgehandelt werden. Für die HR-Verantwortlichen sowie die Vorgesetzten ist es bereits herausfordernd, mit gleichzeitigen Abwesenheiten aufgrund von Karenzen zu planen und Projekte reibungslos abwickeln zu können. Zum anderen müssen auch die Wissenschaftler:innen, die sich für ein gewisses Modell entschieden haben, die Rahmenbedingungen mit sich selbst und ihrem privaten Umfeld als auch den Vorgesetzten und den Kolleg:innen festlegen.

Auf Widerstände beim Äußern ihrer Bedürfnisse oder präferierten Arbeitsmodellen sind die Interviewten so gut wie nie gestoßen. Ein Führungsteam berichtet, dass die Geschäftsführung

von dem Modell der geteilten Führung erst überzeugt und sich ihr Vertrauen mit einer klaren Aufgabenverteilung und regelmäßigen Absprachen zwischen dem Führungsteam und der Geschäftsführung erarbeitet werden musste.

Kommunikation

Flexible Arbeits- und Karrieremodelle bringen als Vorteil eine Flexibilität beim Arbeitsort und bei der Arbeitszeit mit sich. Das wiederum kann aber auch die **Kommunikation im Team erschweren**. Wenn Kolleg:innen zu unterschiedlichen Zeiten und/oder an unterschiedlichen Tagen am Arbeitsplatz sind, gestaltet sich bspw. die Terminsuche für Meetings schwierig. Zudem sind spontane Absprachen oder kurze Nachfragen nur bedingt möglich. Auch für Führungskräfte in Teilzeit ist die Terminfindung und Absprache mit Kolleg:innen und Projektpartner:innen oft eine Herausforderung. Die Befragten berichten, dass Online-Kommunikationstools wie Videocalls oder Chats genutzt werden, um sich trotz unterschiedlicher Arbeitsplätze abzustimmen.

Bei manchen Kolleg:innen würde es aufgrund divergierender Arbeitszeiten bzw. der Erreichbarkeit im Homeoffice auch zu Konflikten kommen, ob und wie viel tatsächlich gearbeitet wird. Wenn von der Führungskraft nicht transparent offengelegt wird, wer im Team welches Modell und aus welchen Gründen in Anspruch nimmt, kann den Erfahrungen der Befragten nach Neid untereinander aufkommen. Eine Einrichtung löst dies durch klare Abstimmungen im Team sowie mit transparent und ordentlich geführten Kalendern mit Anwesenheiten und anstehenden Terminen. Es gibt auch immer wieder Zeiten, in denen Homeoffice als weniger angebracht wahrgenommen wird. Zum Beispiel wenn neue Mitarbeiter:innen eingearbeitet werden, ist es für diese sowie für die Vorgesetzten sinnvoller, vor Ort zu sein.

Insbesondere im Hinblick auf geteilte Führung braucht es den Erfahrungen der Interviewpartner:innen nach Zeiten, zu denen beide am Arbeitsort sind um sich vor Ort besprechen und dem Team ihre Aufmerksamkeit geben zu können. Die **Kommunikation und der Organisationsaufwand zwischen einem Führungsduo** wird von den Interviewpartner:innen zu Teilen als herausfordernd erlebt. Wenn sich das Führungsteam die Zuständigkeiten vollständig teilt, kann es zumal zu **Doppelungen** kommen. So berichtet eine Führungskraft, dass Emails schon mal von ihm und seiner Kollegin beantwortet wurden, weil keine Absprache zwischen ihnen stattgefunden hat. Dazu kommt die Aufteilung von externen Terminen sowie die Kommunikation mit der Geschäftsführung und dem Team, die gemeinsam gut organisiert gehört.

Verdichtung und Entgrenzung der Arbeitszeit

Für Führungskräfte in Teilzeit ist es zudem häufig sehr herausfordernd, mit der Führungsrolle, die sie entweder selbst früher in einer Vollzeitstellung ausgeübt haben oder die Kolleg:innen in Vollzeit erfüllen, in einem reduzierten Ausmaß zurecht zu kommen. Laut Auskunft einer interviewten Führungskraft lässt sich das Aufgabenspektrum als Führungskraft nur bedingt an die Reduzierung der Arbeitszeit anpassen. Gewisse Verantwortlichkeiten können nicht an Kolleg:innen delegiert werden. Wenn Umfang der Arbeit und Verantwortung trotz geringerem Stundenausmaß gleich bleiben, kann dies zu mehr zu Stress führen. So haben einige der Führungskräfte in Teilzeit gelernt zu akzeptieren, dass ihnen nur eine gewisse Zeit zur Verfügung steht und nur die dringendsten Aufgaben bearbeitet werden können. Infolgedessen

müssen gewisse Tätigkeiten abgegeben werden oder bleiben liegen. Zudem konkurrieren die Führungsaufgaben mit den inhaltlichen Arbeiten in Forschungsprojekten. Sie haben oftmals das Gefühl, aufgrund der Teilzeitanstellung nicht genug für ihre Mitarbeiter:innen als Ansprechperson zur Verfügung stehen zu können und erklären sich daher dazu bereit, auch abseits der offiziellen Arbeitszeiten erreichbar zu sein.

Viele von ihnen haben auch gelernt, die vorhandene Zeit effizient zu nutzen sowie selbstdisziplinierter und strukturierter zu arbeiten. Dabei bleibt allerdings wenig Zeit für informelle Gespräche und „Socializen“. Ebenso ist es für Teilzeitkräfte, besonders in Führungsposition, oft schwierig an Konferenzen, Netzwerkveranstaltungen oder Dienstreisen teilzunehmen bzw. diese wahrzunehmen. Generell ist es auch für Personen mit Betreuungspflichten, die häufig in flexiblen Modellen arbeiten, schwierig, bei Terminen am Nachmittag anwesend zu sein oder an Abendveranstaltungen teilzunehmen.

Für viele Wissenschaftler:innen ist die Organisation des Privatlebens neben der Arbeit sehr herausfordernd. Vor allem, wenn Betreuungspflichten nachgegangen wird und die Haushalts- und Betreuungsarbeit organisiert gehört. Dies benötigt einen hohen Organisationsaufwand und Strukturen. Zuständigkeiten müssen aufgeteilt und private sowie berufliche Termine innerhalb der Familie koordiniert werden. Dabei kann die Flexibilität von bestimmten Arbeitsmodellen zwar unterstützend sein, indem von Zuhause oder auch am Abend flexibel gearbeitet werden kann. Dies bringt aber auch eine Entgrenzung von Arbeit und Privatleben mit sich. Die Möglichkeit jederzeit arbeiten zu können, erzeugt bei manchen Interviewten auch Druck und Stress. Gerade Führungskräfte in Teilzeit berichten in den Interviews, dass sie für ihre Mitarbeiter:innen auch außerhalb ihrer üblichen Arbeitszeiten erreichbar sind und auch während der Betreuung der Kinder nebenbei Anrufe annehmen oder Emails beantworten. Diejenigen mit Kindern haben zeitweise das Gefühl, dass das Familiengefüge manchmal unter dem Arbeitspensum und der ständigen Verfügbarkeit leidet und ihre Kinder zu kurz kommen könnten. Das konsequente Setzen von Grenzen ist daher für viele Wissenschaftler:innen besonders wichtig, um privaten Verpflichtungen nachgehen zu können oder einen Ausgleich zur Arbeit zu ermöglichen, aber für die Befragten oft auch herausfordernd.

Befürchtete Karrierenachteile

Die befragten Führungskräfte in Teilzeit haben häufig den Eindruck, dass der Forschungsgruppe durch ihre begrenzten Kapazitäten Nachteile entstehen. So haben manche Leitungen Bedenken geäußert, nicht genügend Akquise betreiben zu können und die Forschungsgruppe daher nicht so schnell wachsen kann.

Wissenschaftler:innen, die eine gewisse Zeit ausfallen oder Stunden reduzieren, empfinden es als herausfordernd, dass ihre Karriere und ihr Wissensfortschritt pausieren oder langsamer verlaufen. Sie spüren beim Vergleich mit Vollzeit-Wissenschaftler:innen den Druck, mithalten zu müssen. Eine Interviewpartnerin bezeichnet dies aber als Druck, der von ihr selbst und nicht von außen kommt. Auf der anderen Seite berichten manche Befragte, dass ihre vollzeitbeschäftigten Kolleg:innen teilweise das Gefühl hatten, die Arbeit der abwesenden Person kompensieren zu müssen und dementsprechend überlastet waren.

Diese unterschiedlichen Bedenken betreffend Wissenschaftler:innen in flexiblen Modellen stellen ebenso für die Vorgesetzten eine Herausforderung dar. Sie müssen versuchen, die Sorge um Karrierenachteile und den Stress der Mitarbeitenden aufzufangen und zu entkräften.

5.4 NUTZUNG UND UMSETZUNG FLEXIBLER ARBEITS- UND KARRIEREMODELLE

Flexible Arbeits- und Karrieremodelle haben nicht nur, wie bereits hervorgehoben, Auswirkungen auf das Privatleben und die Vereinbarkeit von diesem mit der Arbeit, sondern auch auf die Arbeitskultur in den Forschungseinrichtungen. Wie auch die Monitoring-Ergebnisse der Gleichstellungserhebung seit einigen Jahren zeigen, arbeiten immer mehr Wissenschaftler:innen aber auch Wissenschaftler aus den unterschiedlichsten Gründen in Teilzeit. Zudem, so berichten dies die untersuchten Forschungseinrichtungen, gehen mittlerweile auch Männer häufiger in Karenz und reduzieren danach ihr Ausmaß an Arbeitsstunden. Diese Entwicklung steht dem gesamtgesellschaftlichen Trend in Österreich entgegen, wonach die Männerquote unter den Karenzierungen rückläufig ist.¹¹

Auch in Führungspositionen arbeiten vermehrt Personen in Teilzeit. Hier stellen die interviewten Wissenschaftler:innen in ihren Forschungseinrichtungen ein generelles Umdenken fest. Durch den Anstieg an Führungskräften in Teilzeit und dem allgemeinen Wunsch vieler jüngerer Mitarbeiter:innen Teilzeit arbeiten zu wollen, erkennen auch die Vorgesetzten, dass Verantwortung und Teilzeit sich nicht ausschließen müssen. Mit den ersten Versuchen von geteilter Führung wurden in den untersuchten Einrichtungen gute Erfahrungen gemacht. Diese Vorreiter dienen nun sowohl intern als auch extern als Vorbild für flexible Karrieremodelle. Auch Männer werden durch diese Vorbilder in den Einrichtungen inspiriert, flexible Arbeitsmodelle zu nutzen, um Familie und Karriere in einer anderen Weise zu vereinbaren. Ein befragter Wissenschaftler, der sich die Führung der Forschungsgruppe mit einer Kollegin teilt, erklärt, warum ihm flexible Modelle, in diesem Fall geteilte Führung, Karriereentwicklung mit Kindern ermöglicht: *„Ohne dieses Modell könnte ich mir eine solche Position momentan gar nicht vorstellen, weil diese Position ein Commitment und dementsprechend auch eine Verfügbarkeit benötigt. Und das geht nur, indem wir unsere Kräfte dementsprechend vereinen und gemeinsam dafür einstehen. Anders könnte ich es mir einfach auch nicht vorstellen, [...] weil einfach ja da die Verantwortungslast zu hoch ist.“* (Interview A-2).

Starke Auswirkungen haben die flexiblen Arbeitsmodelle vor allem auf den Arbeitsort sowie die Arbeitszeiten. Seit der COVID-19 Pandemie hat sich das Arbeiten im Homeoffice immer mehr in den Einrichtungen etabliert und wird vor allem wegen seiner positiven Auswirkungen auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben geschätzt. Zudem ermöglichen die Forschungseinrichtungen neben dem Homeoffice das flexible Arbeiten mit Gleitzeit. So wird den Mitarbeiter:innen ermöglicht, sich ihre Arbeit flexibel einzuteilen und an die Betreuungsaufgaben anzupassen.

Mit der Einführung von flexiblen Arbeits- sowie Führungsmodellen werden in den Einrichtungen auch die Strukturen und die Organisation des Arbeitsalltags angepasst. Die Bedeutung von Routinen und klaren Zuständigkeiten nimmt mit der Umsetzung dieser flexiblen Arbeitsmodelle zu. So wurden in einer Forschungseinrichtung die Teamstrukturen an die aktuellen

¹¹ Siehe dazu [Väter in Karenz? Eine Quote kann es richten - Kommentare der anderen - derStandard.at](#) › [Diskurs](#)

Arbeitsmodelle angepasst. Da immer mehr Wissenschaftler:innen im Team Teilzeit angestellt sind, entschied man sich dafür, kleinere Teams mit mehreren Teilzeitkräften zu bilden, die in einem Projekt zusammenarbeiten. Innerhalb dieser kleinen Teams sollen sich die Kolleg:innen so abstimmen, dass immer jemand als Ansprechperson für das Projekt zur Verfügung steht. Zudem soll so der Informationsfluss im Projektteam gesichert sein, auch wenn Kolleg:innen unterschiedliche Arbeitszeiten haben.

Die Angebote für mehr Flexibilität werden von vielen Wissenschaftler:innen wertschätzend angenommen und genutzt. Dabei wird in den Interviews immer wieder darauf verwiesen, dass die Mitarbeiter:innen auf die ihnen entgegengebrachte Flexibilität ihrerseits auch mit Flexibilität reagieren. Denn Wissenschaftler:innen erklären sich dazu bereit, auch außerhalb ihrer offiziellen Arbeitszeiten erreichbar zu sein oder arbeiten auch am Abend oder Wochenende, wenn es notwendig ist. So vermischt sich das berufliche mit dem Privaten immer mehr. Einige der Interviewten stellen hier eine Veränderung über die letzten Jahre fest. Die Bereitschaft, auch außerhalb der Arbeit am privaten Mobiltelefon erreichbar zu sein, neben der Betreuung der Kinder Mails zu lesen oder während der Verrichtung von Haushaltstätigkeiten über eine Aufgabe nachzudenken, damit am nächsten Arbeitstag effizient daran geschrieben werden kann, scheint zu steigen.

„Aber man ist sicher viel effizienter im Abschluss von Dingen. Selbst wenn es jetzt um wissenschaftliche Tätigkeiten wie Papers oder wissenschaftliches Schreiben geht, habe ich mir grundsätzlich angewöhnt, mir Dinge sehr viel vorher durchzudenken. Sei es wenn ich mit dem Auto irgendwo hinfahre. Wenn ich Kinder wo hinbringe etc. und dann, wenn ich am Computer bin, die sehr fokussiert hinunter zu schreiben.“ (Interview B-3).

In den Interviews wird teilweise explizit als auch implizit formuliert, dass es vielen Wissenschaftler:innen nicht um einen Aufstieg in der Karriere zu gehen scheint. Vielmehr wird eine sinnstiftende Tätigkeit angestrebt und ein faires Gehalt erwartet. Das zeigt sich auch darin, dass einige Wissenschaftler:innen nicht ihre Arbeitsstunden zählen, sondern als intrinsisch motivierte Mitarbeiter:innen geht es ihnen viel mehr um die sinnvolle Tätigkeit und das erzielte Ergebnis. Mit der von den Forschungseinrichtungen ermöglichten Flexibilität sind die Wissenschaftler:innen vermehrt bereit, abends oder an den Wochenenden an den Projekten zu arbeiten und damit Entgrenzungen in Kauf zu nehmen oder aktiv einzufordern.

5.5 VORTEILE FLEXIBLER ARBEITS- UND KARRIEREMODELLE

Flexible Arbeits- und Karrieremodelle bringen nicht nur für das Privatleben der Mitarbeiter:innen Vorteile, sondern auch für deren berufliche Entwicklung sowie für das Unternehmen selbst. Daher soll im folgenden Kapitel den Vorteilen dieser Modelle aus Sicht der Unternehmen als auch aus der Perspektive der Wissenschaftler:innen nachgegangen werden. Diese beiden Perspektiven folgen dabei keiner scharfen Trennlinie. Vorteile auf einer Seite sind teilweise mit der anderen Seite verwoben und können somit für Unternehmen und Wissenschaftler:innen Vorteile sein.

Auf **Seiten des Unternehmens** ist der größte Vorteil von flexiblen Arbeitsmodellen die Verbesserung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter:innen. Mit gezielten flexiblen Modellen kann auf die unterschiedlichen Bedürfnisse je nach Lebensphase der Mitarbeiter:innen reagiert und so die Arbeit mit den privaten Verpflichtungen besser vereinbart werden. Dadurch steigt auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen. In Folge sind diese nicht nur zufriedener mit dem

Unternehmen, sondern insgesamt auch motivierter und engagierter. Dies wirkt sich positiv auf die Produktivität und Kreativität der Mitarbeiter:innen aus. Die Flexibilität des Unternehmens und die Offenheit, auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen einzugehen, wirkt sich langfristig auch positiv auf die Mitarbeiter:innenbindung aus. Wenn die Mitarbeiter:innen spüren, dass auf ihre Bedürfnisse eingegangen wird und das Unternehmen sich an einer gemeinsamen Lösung interessiert zeigt, schätzen die Angestellten die Einrichtung und ziehen eher keinen Jobwechsel in Betracht. Die Mitarbeiter:innenbindung hat für das Unternehmen den Vorteil, dass wertvolle Arbeitskräfte mit deren Expertise und Wissen erhalten bleiben und nicht aufwendig und teuer ersetzt werden müssen.

So hat das bereits die HR-Verantwortliche einer Forschungseinrichtung erlebt: *“Also ich finde es ein Wahnsinn, einfach gute Leute gehen zu lassen. Ja, weil man vielleicht zu starr ist bei gewissen Dingen, was Arbeitszeitmodalitäten betrifft. Wir haben sicher auch Leute verloren, weil wir in der Vergangenheit zu starr waren und es war ein enormer Aufwand, auch mit enormen Kosten verbunden, diese neuen Leute zu finden, diese neuen Leute wieder einzuschulen. Und dann auch vielleicht bei Projekten in Verzug zu geraten und Dinge nicht erfüllen zu können. Also das ist ein wirtschaftlicher Faktor auch.“* (Interview C-2).

Flexible Karrieremodelle ermöglichen den Unternehmen ihren Angestellten ein breites Feld an Tätigkeiten anbieten zu können und fördern so deren Karriereentwicklung innerhalb des Unternehmens, wodurch diese seltener die Notwendigkeit verspüren, das Unternehmen zu wechseln. Ein befragter Wissenschaftler erklärt, dass er das Unternehmen vielleicht schon verlassen hätte, wenn er nicht laufend die Möglichkeit bekommen hätte, sein Aufgabenprofil und den Verantwortungsbereich weiterzuentwickeln und parallel dazu sein Arbeitsmodell an seine privaten Umstände anzupassen. Diese Flexibilität auf der einen Seite des Karrierepfads und auf der anderen Seite des Arbeitsmodells führte in diesem Fall zu einer längeren Bindung an das Unternehmen.

Neben der Mitarbeiter:innenbindung kann es den Einrichtung auch gelingen, neue Fachkräfte und junge Absolvent:innen anzuwerben. Flexible Arbeitsmodelle sprechen unter anderem auch Studierende an, die bereits neben ihrem Studium Praxiserfahrung in einer Forschungseinrichtung sammeln möchten. Diese wählen meistens Teilzeitanstellungen und flexible Arbeitszeiten, um Studium und Arbeit vereinbaren zu können. Für Unternehmen kann es wichtig sein, Studierende einzuarbeiten und diese nach ihrem Abschluss weiterhin als Fachkraft halten zu können. Insgesamt ist es für Unternehmen von Vorteil flexible Arbeits- und Karrieremodelle anzubieten, um sich damit als attraktiver und zukunftsfähiger Arbeitsplatz zu präsentieren und von der Konkurrenz abzuheben. Zusätzlich werden diese fortschrittlichen Einrichtungen sowohl intern als auch extern als Vorreiter wahrgenommen, was ihre Sichtbarkeit am Arbeitsmarkt erhöht. Auch werden sie von anderen Einrichtungen nach ihren Erfahrungen und Tipps gefragt.

Mit einem breiten Angebot an flexiblen Arbeits- und Karrieremodellen kann ein vielfältigeres Spektrum an Mitarbeiter:innen erreicht werden, etwa auch Personen aus dem Ausland, mit Betreuungspflichten oder einem zweiten beruflichen Standbein. Eine kulturelle Diversität im Team ermöglicht ein innovativeres Arbeiten und vereint verschiedene Perspektiven. Zudem wirkt sich das Angebot an flexiblen Arbeits- und Karrieremodellen auch auf den Frauenanteil in den Einrichtungen aus. Frauen übernehmen immer noch den Großteil der Carearbeit und kümmern sich viele Stunden pro Tag um Kinder und Haushalt. Flexible Arbeitsmodelle

erleichtern vor allem für Frauen somit die Vereinbarkeit von Beruf und privaten Verpflichtungen und ermöglichen ihnen, ihre Karriere auch mit Kindern zu verfolgen. Flexible Arbeitsmodelle ermöglichen es auch Eltern nach der Karenz schneller wieder in die Erwerbsarbeit zurückzukehren. Speziell in der Führungsebene ist es für Frauen immer noch schwierig Fuß zu fassen: Durch flexible Karrieremodelle wie Führungspositionen in Teilzeit oder geteilte Führung konnten die Forschungseinrichtungen ihre Frauenanteile in der Führungsebene als auch bei den wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen insgesamt erhöhen.

Auf **Seiten der Arbeitnehmer:innen** bieten flexible Arbeits- und Karrieremodelle auch eine Reihe an Vorteilen. Der offensichtlichste Vorteil von flexiblen Arbeitsmodellen ist die verbesserte Vereinbarkeit von Arbeit und privaten Betreuungspflichten, denn in den Interviews wird immer wieder darauf hingewiesen, dass flexible Arbeitszeiten die Betreuung von Kindern erleichtern. So berichtet eine Wissenschaftlerin, *„das heißt, wenn ich auch einmal am Abend lieber ein paar Stunden arbeite, aber dafür am Nachmittag die Zeit gerade mit der Familie habe, eignet sich das für mich einfach sehr gut. [...] Und auch, dass, wenn bei den Kindern irgendwas ist, die schnell abgeholt werden müssen oder so, weil sie krank sind oder der Kindergarten anruft, dass man da einfach schnell reagieren kann und verfügbar ist.“* (Interview B-2).

Durch Teilzeitmodelle, Gleitzeit und Homeoffice ist es Wissenschaftler:innen mit Kindern möglich, die Arbeitszeiten an die Betreuungszeiten der Kinder anzupassen. Dies gilt nicht nur für die Betreuung von Kindern, sondern auch andere persönliche Interessen oder Verpflichtungen können mit der Arbeit besser vereinbart werden. Diese sind in den Fallstudien allerdings nur von geringer Bedeutung. Die Flexibilität ermöglicht es den Mitarbeiter:innen zum Beispiel Zeit mit den Kindern zu verbringen und gewisse Arbeitstätigkeiten am Abend zu erledigen. Durch den Entfall von Wegzeiten wird im Homeoffice Zeit eingespart, die an anderer Stelle genutzt werden kann. Frauen und Männer müssen sich nicht zwischen Beruf und Familie entscheiden und eines von beiden vernachlässigen, sondern haben mit flexiblen Arbeits- und Karrieremodellen die Möglichkeit, beiden nachzugehen.

Das empfindet auch ein befragter Wissenschaftler so: *„Man kann einfach aus beiden Welten das Beste mitnehmen. Man sieht seine Kinder aufwachsen, hat viel Zeit mit den Kindern, ist aber nicht nur zu Hause, sondern verliert auch nicht den Anschluss in der Arbeit. Und es ist auch ein gutes Gefühl, wenn man weiß, dass der Partner im Berufsleben steht. Es ist eine doppelte Sicherheit.“* (Interview D-1).

Wie von dem Wissenschaftler im Zitat angesprochen, trägt dies positiv zur Gleichberechtigung in der Partnerschaft bei. Die Betreuung der Kinder kann von beiden Partner:innen übernommen werden und zugleich können beide ihrer beruflichen Karriere nachgehen. Teilzeitmodelle mit der Möglichkeit, Überstunden auf- und abbauen zu können, gibt Wissenschaftler:innen die Möglichkeit, in betreuungsintensiveren Zeiten wie den Ferien Zeitausgleich nehmen zu können.

Eine erleichterte Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch flexiblere Arbeitsmodelle kann sich auch positiv auf die mentale Gesundheit der Wissenschaftler:innen auswirken. Sich nicht nur den Kindern zu widmen, sondern nach der Geburt auch bald wieder beruflichen Themen nachzugehen, hatte für eine Befragte positive Auswirkungen für ihr Wohlergehen. Ebenso kann eine Stundenreduzierung, um mehr Zeit für die Kinder zur Verfügung zu haben,

Vereinbarkeitsprobleme und Stress reduzieren und damit auch die mentale Gesundheit verbessern.

Des Weiteren gibt es positive Auswirkungen auf die Karriere der Wissenschaftler:innen. Die Bedenken mancher Wissenschaftler:innen, inhaltlich stehen zu bleiben, wenn sie in Karenz gehen oder Stunden reduzieren, konnten die Befragten ihrer Erfahrungen nach nicht bestätigen. Eine befragte Wissenschaftlerin berichtet, dass ihr eine Leitungsposition in Aussicht gestellt wurde und sie daher der Ansicht ist, dass *„diese unterschiedlichen Modelle in meinem Fall jetzt ja auch nicht hinderlich für zukünftige Karrieremöglichkeiten oder Karriereschritte waren.“* (Interview B-2).

Flexible Arbeitsmodelle erleichtern vor allen Wissenschaftler:innen mit Kindern, beruflich am Ball zu bleiben. Sei es mit einer geringfügigen Anstellung während der Elternkarenz, um über Entwicklungen in der Forschungsgruppe am Laufenden zu bleiben, oder sich in einer geteilten Führungsposition beruflich weiterentwickeln zu können. Flexible Arbeitsmodelle, die an die Lebensphasen und die damit verbundenen Bedürfnisse angepasst werden können, ermöglichen es, den persönlichen Umständen und Vorstellungen entsprechend arbeiten zu können und im Beruf verankert zu bleiben.

6 Zusammenfassung und Diskussion

Zunächst kann festgehalten werden, dass flexible Arbeitsmodelle, die eine Flexibilität bei den Arbeitszeiten und dem Arbeitsort ermöglichen in den Forschungsrichtungen weit verbreitet sind. Ebenso können Angebote für Wissenschaftler:innen mit Kindern wie Väterkarenzen, Papawochen und Elternteilzeit aufgrund des Kollektivvertrags oder betrieblichen Vereinbarungen in den allermeisten Einrichtungen in Anspruch genommen werden. Bislang weniger in den Forschungseinrichtungen verbreitet sind Maßnahmen, die auf ein flexibleres Verständnis von Führung abzielen wie beispielsweise Führung in Teilzeit oder geteilte Führung. In den analysierten Fallstudien wird bereits die Mehrheit der flexiblen Arbeits- und Karrieremodelle angeboten. Trotz der Heterogenität der Maßnahmen zur Flexibilisierung von Arbeits- und Karrieremodellen konnten bei der Analyse der Ergebnisse einige Gemeinsamkeiten besonders im Hinblick auf die Voraussetzungen und Herausforderungen flexibler Arbeits- und Karrieremodelle ausgemacht werden.

So konnte anhand der Fallstudien gezeigt werden, dass eine **offene Unternehmenskultur Grundvoraussetzung für jegliche Maßnahmen** in Forschungseinrichtungen ist. Es braucht einen gewissen Grad an Experimentierfreudigkeit im Unternehmen, um mit flexiblen Arbeitsmodellen neue Wege zu gehen. Für den Start kann es auch hilfreich sein, sich mit ähnlichen Einrichtungen bezüglich Umsetzung flexibler Modelle und Erfahrungen auszutauschen. Die befragten HR-Verantwortlichen empfehlen zunächst mit einer Mitarbeiter:innenbefragung zu starten, um Bedürfnisse und Wünsche vorab zu erheben, und zu Beginn nur eine neue Maßnahme im Unternehmen zu testen. Generell ist es ratsam, mit einem **partizipativen Ansatz** die Mitarbeitenden von Beginn an mit einzubeziehen und sie nach ihren Bedürfnissen zu fragen sowie an der Planung und Umsetzung teilhaben zu lassen. Wenn Maßnahmen erfolgreich umgesetzt wurden, sollten diese auch nach außen getragen und kommuniziert werden, um sowohl innerhalb der eigenen Einrichtung als auch in der gesamten Forschungslandschaft die **Erfolge und die Gestaltungsmöglichkeiten sichtbar zu machen**. Dieses Sichtbarmachen gilt aber nicht nur für die Einrichtungen, sondern auch für die Mitarbeiter:innen, die diese flexiblen Modelle leben. Auch sie haben eine **Vorreiterrolle**, die Kolleg:innen inspirieren und damit zur Verbreitung derartiger Modelle beitragen kann.

Allerdings muss diese Unternehmenskultur nicht von vornherein vollständig gegeben sein. Es reicht, den **Mut sowie das Vertrauen in die Mitarbeitenden** zu haben, um **mögliche Bedenken**, die es vorab gibt, **zu überwinden und alte verankerte Glaubenssätze aufzubrechen**. Eine offene Unternehmenskultur kann mit der Umsetzung flexibler Modelle (weiter-)entwickelt werden. Grundsätzlich ist die **vollumfängliche Unterstützung der Geschäftsführung** jedoch Voraussetzung für jegliche Umsetzung flexibler Arbeits- und Karrieremodelle.

Nicht nur von der Geschäftsführung wird Unterstützung und Verständnis für die Bedürfnisse der Mitarbeitenden vorausgesetzt, sondern auch zwischen den Mitarbeitenden benötigt es **Verständnis für die unterschiedlichen Lebensumstände und gelebten Arbeitsmodelle**. Dies muss auch bei heterogenen Arbeitsmodellen in der Forschungsgruppe gegeben sein. Dabei kann es durchaus herausfordernd sein, wenn sich Kolleg:innen in unterschiedlichen Lebensphasen befinden und unterschiedliche Bedarfe hinsichtlich Flexibilität der Arbeit vereinbart werden müssen. In dem Fall braucht es ein gegenseitiges Verständnis, Empathie und Wertschätzung für die Heterogenität der Lebens- und Arbeitsumstände. Auch wenn

homogene Teams, etwa im Hinblick auf die Lebensphasen, dies erleichtern, so widerspricht dies doch dem Ziel flexibler Arbeitsmodelle, mehr Diversität in Unternehmen zu ermöglichen, und würde dazu führen, dass bestehende Ausschlussmechanismen fortgeschrieben oder neue eingeführt werden. **Daher müssen die Einrichtungen bei der Einführung und Umsetzung von flexiblen Arbeits- und Karrieremodellen darauf achten, dass diese in einem interkulturellen wie inter-generationellem sowie gender-diversen Konsens verortet sind.**

Die Vorstellung vom Vorteil homogener Teams für flexible Arbeitsmodelle geht vermutlich mit dem bisher verkürzten Verständnis von Gründen für Flexibilisierung einher. Es scheint bislang so, als wären **vor allem eigene Kinder und die damit verbundenen Betreuungsaufgaben der Grund für die Inanspruchnahme** von flexiblen Arbeits- und Karrieremodellen. **Andere Gründe für mehr Flexibilität**, wie beispielsweise pflegebedürftige Eltern oder der Wunsch nach mehr freier Zeit für private oder gesellschaftliche Aktivitäten **scheinen bisher kaum relevant zu sein** und nicht im Kontext von Maßnahmenumsetzungen diskutiert zu werden. Dies könnte in Zukunft in die Diskussion um Flexibilisierung stärker berücksichtigt werden. Hier sind auch die Führungskräfte gefragt, mit **transparenten Rahmenbedingungen** die Heterogenität der Mitarbeiter:innen, ihrer Lebensumstände sowie Arbeitsmodelle zu ermöglichen. So können Bedenken zu Karrierenachteilen und Überlastung unter den Mitarbeitenden verhindert und das gegenseitige Verständnis gefördert werden. Dies könnte durch ein Gleitzeit-Modell mit einem kleinen Zeitraum als Kernzeit oder dem Entfall von Kernzeit, um Absprachen zu erleichtern, aber auf der anderen Seite den Mitarbeitenden einen großen Zeitraum zur flexiblen Einteilung ihrer Arbeitszeiten anbieten.

Trotz der vielen positiven Erfahrungen scheint es aber noch immer Skepsis und **Vorurteile gegenüber flexiblen Arbeitsmodellen** zu geben – auch bei Führungskräften in Einrichtungen, die derartige Modelle bereits eingeführt haben. Vor allem die Arbeit im Homeoffice wird oftmals kritisch gesehen: So scheint sich der Glaubenssatz zu halten, dass nur Mitarbeiter:innen mit bestimmten Fähigkeiten produktiv im Homeoffice arbeiten können. Das Vertrauen in die Mitarbeiter:innen bleibt somit ein zentraler Faktor auf dem Weg zu mehr Flexibilität und erhöht die Beteiligung von Mitarbeiter:innen in spezifischen Lebensphasen.

Aber auch für die Mitarbeiter:innen zeigen sich bei der Inanspruchnahme von flexiblen Arbeits- und Karrieremodellen durchaus altbekannte Herausforderungen. Zwar wird immer wieder betont, dass Flexibilität die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtert und auch einen früheren Wiedereinstieg nach einer Karenzunterbrechung ermöglicht. Nichtsdestotrotz weisen die Ergebnisse der Studie darauf hin, dass Flexibilität auch zu Entgrenzung und Verdichtung von Arbeit und damit zu erhöhtem Stress und Arbeitsbelastung führen kann.

Abschließend kann festgehalten werden, dass mit den Fallstudien schon vielversprechende Ansätze für die Realisierung flexibler Arbeits- und Karrieremodelle in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung vorhanden sind. Diese Maßnahmen haben zwar in ihrer Umsetzung und den damit auch verbundenen Vorteilen für Mitarbeitende und Unternehmen einige Gemeinsamkeiten, aber zeigen doch auch sehr unterschiedliche Voraussetzungen sowie Herausforderungen. Dies betrifft vor allem das Konzept der geteilten Führung, das aufgrund der Koordination mehrerer Personen andere Bedingungen mit sich bringt. Das Potenzial flexibler Arbeits- und Karrieremodelle, mehr Diversität in die Einrichtungen zu bringen und **den Frauenanteil in der Forschung sowie in Führungspositionen zu erhöhen**, ist bereits ersichtlich und könnte auf Basis der bereits

gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse in Zukunft noch weiter ausgeschöpft werden. Zudem können nicht nur Frauen mittels der Modelle gefördert werden, sondern auch Männer können vermehrt sogenannte atypische Beschäftigungsverhältnisse aufnehmen. Dadurch kann es in Zukunft zu einer Abkehr vom Vollzeit-Standard bei Frauen und Männern kommen, infolgedessen noch mehr Wissenschaftler.innen in flexibleren Arbeits- und Karrieremodellen beschäftigt sein könnten.

7 Bibliographie

- Aczel, B., Kovacs, M., Van Der Lippe, T., & Szaszi, B. (2021). Researchers working from home: Benefits and challenges. *PloS One*, 16(3), e0249127–e0249127. doi: 10.1371/journal.pone.0249127
- Bachmayer, W. & Klotz, J. (2021). Homeoffice: Verbreitung, Gestaltung, Meinungsbild und Zukunft. Zusammenfassung der österreichweit ersten integrierten Befragung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern. Bundesministerium für Arbeit.
- Baierl, A., & Kapella, O. (2014). Trend zur Teilzeit: Bestandsaufnahme und Auswirkungen für Beruf und Familie. ÖIF - Working Papers Nr. 81 <http://phaidra.univie.ac.at/o:527673>
- Chen, Y., & Fulmer, I. S. (2018). Fine-tuning what we know about employees' experience with flexible work arrangements and their job attitudes. *Human Resource Management*, 57(1), 381–395. <https://doi.org/10.1002/hrm.21849>
- Chung, H., & Van Der Lippe, T. (2020). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365–381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Goldin, C. (2014). "A Grand Gender Convergence: Its Last Chapter." *American Economic Review*, 104 (4): 1091–1119. DOI: 10.1257/aer.104.4.1091
- Hazak, A. (2018). Creative Knowledge Employees' Assesment of Flexitime Utilisability. 2018 10th International Conference on Knowledge and Smart Technology (KST), 90–94. <https://doi.org/10.1109/KST.2018.8426204>
- Himmen, E. (2019). *Topsharing : Eine Studie zum Interesse an Jobsharing auf Führungsebene* (1st ed. 2019.). Wiesbaden :: Springer Fachmedien Wiesbaden : Imprint: Springer Gabler.
- Holzinger, F.; Greithanner, J.; Schön, L.; Sokol, J. (2022), COVID-19 und die veränderten Arbeitsbedingungen von Wissenschaftler:innen in der außeruniversitären naturwissenschaftlich-technischen Forschung, Research Report Series 223/2023, Wien,
- Karlshaus, A., & Kaehler, B. (2023). *Teilzeitführung : Wissenschaftliche Impulse und aktuelle Praxisbeispiele* (2nd ed. 2023). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden Imprint: Springer Gabler.
- Kirchherr, J., & Sperling-Magro, J. (2022). *Neue Karriere und vielfältige Führung. Was Unternehmen jetzt tun sollten*. Initiative Chefsache.
- Neirotti, P., Raguseo, E., & Gastaldi, L. (2019). Designing flexible work practices for job satisfaction: The relation between job characteristics and work disaggregation in different types of work arrangements. *New Technology, Work and Employment*, 34(2), 116–138. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12141>

- Ray, T. K., & Pana-Cryan, R. (2021). Work Flexibility and Work-Related Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 3254. <https://doi.org/10.3390/ijerph18063254>
- Weale, V., Oakman, J., & Wells, Y. (2020). Can organisational work–life policies improve work–life interaction? A scoping review. *Australian Psychologist*, 55(5), 425–439. <https://doi.org/10.1111/ap.12469>
- Zeitflexible Wissenschaft*. (2021). [Positionspapier]. Fraunhofer.

POLICIES Research Report Series

Research Reports des Instituts für Wirtschafts- und Innovationsforschung der JOANNEUM RESEARCH geben die Ergebnisse ausgewählter Auftragsforschungsprojekte des POLICIES wieder. Weitere .pdf-Files der Research Report Series können unter <http://www.joanneum.at/policies/rp> heruntergeladen werden.

Für weitere Fragen wenden Sie sich bitte an policies@joanneum.at.

© 2016, JOANNEUM RESEARCH Forschungsgesellschaft mbH – Alle Rechte vorbehalten.

JOANNEUM RESEARCH
Forschungsgesellschaft mbH

POLICIES
Institut für Wirtschafts- und Innovationsforschung

Leonhardstrasse 59
8010 Graz

Tel: +43 316 1488
Fax +43 316 1480

policies@joanneum.at
www.joanneum.at/policies

JOANNEUM RESEARCH
Forschungsgesellschaft mbH

POLICIES
Institut für Wirtschafts- und Innovationsforschung

Haus der Forschung
Sensengasse 1

Tel: +43 1 581 7520
Fax +43 1 581 75 20-28 20

policies@joanneum.at
www.joanneum.at/policies

JOANNEUM RESEARCH
Forschungsgesellschaft mbH

POLICIES
Institut für Wirtschafts- und Innovationsforschung

Lakeside Science & Technology Park
Lakeside B08a, EG
A-9020 Klagenfurt am Wörthersee

Tel.: +43 316 876-7553
Fax: +43 316 8769-7553

policies@joanneum.at
www.joanneum.at/policies