

Institute for Gender and Diversity in Organizations

Working Paper Series



Mobiles Arbeiten

Chancen und Risiken für Frauen mit Betreuungspflichten

Anett Hermann, Maria Clar, Marie-Thérèse Claes

Abstract

Die wissenschaftliche Begleitstudie „Mobiles Arbeiten für das Allgemeine Personal in Universitäten“ ist an der Schnittstelle von Hochschul- und Verwaltungsforschung angesiedelt. Untersucht wird, wie sich flexible Arbeitsformen im administrativen Bereich auf unterschiedliche organisationale Differenzierungsprozesse auswirken. Fokussiert wird konkret auf die Chancen und Risiken von Frauen mit Betreuungspflichten beim Mobilen Arbeiten. Es wird gezeigt, dass eine Öffnung flexibler Arbeitsmodelle für alle Mitarbeiter:innen, also unabhängig vom Familienstatus, negative Konsequenzen im Teamzusammenhalt sowie in der Karriere für Personen mit Betreuungspflichten verringert.

1. Research Background

Die Anforderungen an universitäre Management- und Verwaltungsstrukturen werden von unterschiedlichen Entwicklungen tangiert, die durch internationale politische und wettbewerbsbedingte Veränderungen im Wissenschaftsfeld in die einzelnen Organisationen hineingetragen werden (Graf, 2019; Lueg & Graf, 2021; Lueg & Graf, 2022; Lueg, Graf & Powell, 2020). Der Strukturwandel im Wissenschaftsfeld, der sich in einem globalen Wettbewerb zur Durchsetzung der Interessen und Positionierungen über unterschiedliche Kämpfe (Bourdieu, 1992; Bourdieu, 1998; Henke, 2019; Lenger & Rhein, 2018) um Studierende und Wissenschaftler:innen sowie qualifizierte Fachkräfte zeigt, betrifft zunehmend auch das Allgemeine Personal in Universitäten. Trotzdem ist das Allgemeine Personal in Universitäten, im Gegensatz zum Wissenschaftlichen Personal, eine wenig erforschte Gruppe.

Für das Management bedeutet das, sich auf diese externen Faktoren auf der einen Seite einzustellen und gleichzeitig interne Ansprüche und Erwartungen der Mitarbeiter:innen mit differenzierten Bedürfnissen zu beachten. So sind Themen wie Digitalisierung und Diversitätsmanagement nach außen in Bezug auf „Kund:innen“ umzusetzen sowie intern in Bezug auf komplexe Prozesse, wie die Arbeitsgestaltungsmaßnahmen, anzuwenden. „Mobiles Arbeiten“ ist eine Maßnahme, die den Flexibilitätserwartungen des Allgemeinen Personals und gleichzeitig dem Thema Inklusion entgegenkommt. Gleichzeitig ermöglichen die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort der Universität sich als attraktive Arbeitgeberin zu präsentieren und Personalbindung über Commitment zu erreichen. Bei der Ermöglichung von Mobilem Arbeiten sind der Zweck, der Auftrag sowie die Ziele einer Universität als Ganzes ausschlaggebend für die Gestaltung interner Prozesse und Strukturen um gute Studien-, Forschungs- und Arbeitsbedingungen zu gewährleisten.

Die genannten personalpolitischen Herausforderungen sind bereits länger im Fokus der untersuchten Hochschule und flexibles Arbeiten wird in diesem Zusammenhang bereits seit mehreren Jahren für unterschiedliche Beschäftigungsgruppen, wie Expert:innen im IT-Bereich, Führungskräfte sowie Personen mit Betreuungspflichten und Menschen mit Behinderungen, umgesetzt. Die Covid-19-Pandemie ist ein Beschleuniger des Prozesses der Umgestaltung der Arbeitsorganisation. Das im Bereich der Hochschulforschung, konkret im Verwaltungsbereich angesiedelte Projekt untersucht die Auswirkung mobilen Arbeitens auf unterschiedlichen Ebenen. Analysiert werden Diversität, Differenzbeziehungen und Inklusion innerhalb arbeitsorganisatorischer Veränderungen, um damit eine Forschungslücke im Wissenschaftsfeld, speziell der Wissenschaftsverwaltung, zu schließen.

Die Organisationskultur im Management- und Verwaltungsbereich von Universitäten ist gekennzeichnet durch spezifische Hierarchisierungsprinzipien, die institutionelle und institutionalisierte Macht, gebunden an Positionen - Bürokratieprinzip - auf der einen Seite (Bourdieu & Wacquant, 2006; Graf, 2019; Weber, 1930) und die feldspezifische Bedeutung

von wissenschaftlichem Kapital, als kulturelles und symbolisches Kapital des Erkennens und Anerkennens, auf der anderen Seite, zeigen (Barlösius, 2012; Bourdieu, 1983; Hüther & Krücken, 2013). Dieses System der unterschiedlichen Aspekte der Hierarchisierung erzeugt verschiedene Formen der Grenzsetzungen über Kontrolle und Disziplinierung seitens des Hochschulmanagements, aber ebenso seitens des akademischen Feldes. In diesem Zusammenhang wird im vorliegenden Paper der Forschungsfrage nachgegangen, wie sich flexible Arbeitsformen im administrativen Bereich auf Chancen und Risiken für Frauen mit Betreuungspflichten auswirken.

2. Methodischer Rahmen

Das Forschungskonzept lehnt sich an die Grounded Theory (Charmaz, 2014; Hülst, 2013; Mey & Mruck, 2011) an, um „Theorien über die soziale Wirklichkeit zu entwickeln, die den Kontakt zur Datenbasis nicht verlieren und die einen sozialen Sachverhalt unter Bezug auf seine Bedingungen (die Aktionen und Interaktionen durch die er konstruiert wird) und die aus ihm sich ergebenden Konsequenzen verständlich machen können.“ (Hülst, 2013, p. 281) Der Vorteil liegt in der Variation und Anpassungsmöglichkeit an Situationen bzw. spezifischen Erfordernissen, die sich aus dem Kontext ergeben, und gleichzeitig der Möglichkeit der Schwerpunktsetzung sowie Kombination mit anderen Verfahren. Das Ziel der Begleitstudie macht es zudem notwendig, eine enge „Nähe zur Erfahrungsrealität und insbesondere ihren situativen und strukturellen Kontexten“ (Hülst, 2013, p. 283) zu behalten.

Das Sample besteht aus Mitarbeiter:innen und Führungskräften des Allgemeinen Personals aus allen organisationalen Bereichen mit Erfahrungen im Mobilem Arbeiten vor der "Corona Pandemie" von 2002 bis 2020. Die Gruppe ist Teil eines Pilotprojektes, welches der Implementierung von allgemeinen Vereinbarungen zu Mobilem Arbeiten vorstand. Fast alle Teilnehmer:innen des Pilotprojektes sind Teil der vorliegenden Studie. Somit wurden 43 narrative Interviews im Zeitraum von Oktober 2020 bis Dezember 2020 geführt. Dabei wurde

theoretisches Wissen weitgehend ausgeblendet um möglichst unbeeinflusst an den Forschungsprozess heranzugehen.

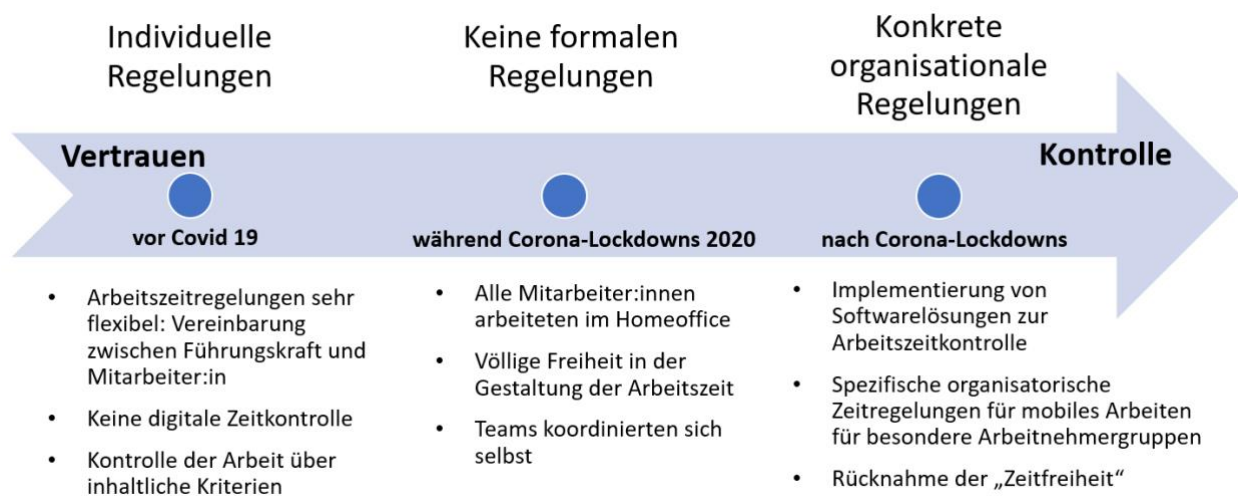
Im Sample befinden sich 34 Frauen und 9 Männer, die bis auf eine Person alle in unbefristeten Vertragsverhältnissen beschäftigt sind. Weiter differenziert setzt sich das Sample aus 16 Vollzeitbeschäftigten und 27 Teilzeitbeschäftigten zusammen bzw. aus 29 Mitarbeiter:innen und 14 Führungskräften. Die inhaltliche Ausrichtung der Interviews umfasst Erfahrungen vor und während der Corona-Pandemie, inklusive der jeweiligen Herausforderungen auf unterschiedlichen Ebenen während der Lockdowns sowie die Einbettung individueller Bedürfnisse und Wünsche für die Zukunft.

Die Analyse erfolgte schrittweise. Erste Kodes sind nah an den Daten entwickelt. Sobald sich Muster herausgebildet haben, werden Kodes mehrfach vergeben. So zeichnen sich besonders dominante Themen und Dimensionen ab. Dementsprechend sind auch die ersten Interviews kleinteiliger kodiert und zum Teil in einem weiteren Schritt wieder mehr zusammengefasst. Parallel wird mit Memos und Reflexionen gearbeitet um auch latente Sinnstrukturen besser erfassen zu können.

3. Ergebnisse

Als eine zentrale Dimension im Forschungsprozess ist die Konzeptualisierung von Zeit in Verbindung mit den Themen „Kontrolle“ und „Vertrauen“ zu sehen. Aufgrund der Besonderheit der Erfahrungen des Samples zum Mobilten Arbeiten werden Erkenntnisse zur Flexibilisierung der Arbeitsgestaltungsmaßnahmen vor der Corona-Pandemie, während dieser (vor allem im Kontext mit Lockdowns) und den Erwartungen an die zukünftige Situation (mit organisationsweiten Regelungen) erfasst, wie Abbildung 1 zeigt.

Abbildung 1 Zeitsteuerung durch organisatorische Strategien und Instrumente



Anmerkung: In Anlehnung an die *GWO-Präsentation 2022*, von Hermann & Claes, 2022.

Vor der Corona-Pandemie (erste betrachtete Phase) ist es nur in Ausnahmefällen möglich mobil zu arbeiten. Arbeitsplatz ist generell die Organisation, mobiles Arbeiten wird in einzelnen Fällen, z.B. nach der Elternkarenz, angeboten. Jeder Fall ist individuell. Die jeweilige Führungskraft muss zustimmen. Wesentlich für eine vertragliche Regelung zum Homeoffice (jetzt Mobiles Arbeiten) ist das bereits vorhandene Wissen der Mitarbeiter:in über organisationale Prozesse und eine bereits erfolgte professionelle Einbindung in die Universität sowie ein zugeschriebener Expert:innenstatus. Organisationale Zielstellung ist die Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte. Auf individueller Seite ging es hauptsächlich um die Vereinbarung von Familie und Arbeit bei gleichzeitiger Erhöhung des ökonomischen Kapitals.

Die Abbildung 1 zeigt, dass während des ersten Jahres der Corona-Pandemie (zweite betrachtete Phase) jegliche Regelungen informell innerhalb der Teams getroffen werden. Der Handlungsspielraum der Teams erweitert sich Richtung Selbstorganisation, um die inhaltlichen Anforderungen an den universitären Alltag zu bewältigen.

Im Zuge der Digitalisierung der Prozesse werden Softwarelösungen gefunden, um die Teamarbeit Ende des Jahres 2020 (dritte betrachtete Phase) wieder zeitlich besser zu

koordinieren. Die Universität verabschiedet eine hochschulinterne Policy zum Mobilem Arbeiten, die nun allen Mitarbeiter:innen des Allgemeinen Personals ermöglicht mobil zu arbeiten. Dabei können sie, in Absprache mit der jeweiligen Führungskraft, zwischen zwei Modellen – eines mit fixen Tagen und eines mit flexiblen Tagen – wählen. Damit in Verbindung stehende Ergebnisse sind Erwartungshaltungen wie es nach der Corona-bedingten Ausnahmesituation, mit der neu eingeführten Policy, weitergeht.

Ein spezifischer Fokus in der Auswertung liegt auf Frauen mit Betreuungspflichten, da sie auch die Mehrheit des Samples darstellen.

3.1 Vor-Covid 19: Individuelle Unabhängigkeit in der Gestaltung und Einteilung der Arbeitsaufgaben

Frauen mit Betreuungsaufgaben ohne Führungsverantwortung berichten von mehreren Vorteilen. Die informelle Regelung in Abstimmung mit der:dem Vorgesetzten zeigt sehr viel **Vertrauen** in die Person und die Arbeitsleistung. Die sich daraus ergebene Flexibilität im Homeoffice ermöglichte eine **Anpassung an den familiären Rhythmus**.

„Dass ich mir meine Zeit besser einteilen kann. Ich muss dazu sagen, ich habe zwei Kinder. Das war für mich auch der ausschlaggebende Grund, warum ich Homeoffice in Anspruch genommen habe. Weil das natürlich viel leichter ist, mit den Ansprüchen, die man mit Kindern hat, hier ein bisschen flexibler zu sein. Die Kinder in die Schule zu bringen, dann zu Hause zu arbeiten, sie wieder abzuholen. Also das funktioniert deutlich besser. Und meine Leistung hat auch hier nicht nachgelassen.“ (I 25, 6)

Das **schlechte Gewissen gegenüber den (Kinder-)Betreuungsverpflichtungen** wird reduziert. Bezahlte Arbeit, Familien- und Haushaltarbeit können miteinander verbunden werden.

„Man kann sich seine Zeit flexibler einteilen. [...], zu Mittag schnell mit den Kindern irgendwie Mittag zu essen und sich dann wieder in seine Arbeit reinzuhängen oder vielleicht auch mal bestimmte/ ein bisschen, keine Ahnung, z.B. an einem Tag wie heute dann halt jetzt um fünf oder etwas noch irgendwie rauszugehen, ein bisschen Frischluft zu schnappen und sich halt dann noch mal hinzusetzen und/ Also ich finde, man holt einfach mehr Quality Time dabei raus.“ (I 17, 34)

Aufgrund der Flexibilität konnte die **Wochenarbeitszeit erhöht** werden, damit einherging die Verbesserung des Einkommens und die Möglichkeit zur Altersvorsorge.

„Und ich bin jetzt 40 Stunden, mit 40 Stunden zurückgekehrt. Und das wäre bei mir, wenn ich nicht Homeoffice machen könnte, ansonsten nicht gegangen.“ (I 1, 22)

Durch die Selbstgestaltung des Arbeitsalltages fühlen sich die interviewten Frauen gesünder, glücklicher, zufriedener und (**intrinsisch**) **motivierter**. Sie berichten über ihr **Commitment** zur Organisation, auch aufgrund fehlender digitaler Kontrolle und selbstbestimmter Zeiteinteilung. Die Leistung hat sich nicht verringert, sondern eher erhöht.

„aber ich mache einfach irrsinnig viel. D.h. ich glaube, dass objektiv betrachtet habe ich eigentlich einen sehr hohen Output. Ich will mich jetzt nicht loben, aber ich glaube es ist eh viel und trotzdem habe ich immer das Gefühl, es ist zu wenig. Ich muss zeigen, dass ich da eh brav war.“ (I 43, 70)

Nachteile ergeben sich aus der **fehlenden Sichtbarkeit** der Arbeit gegenüber Vorgesetzten und Team, was zu einer Mehrarbeit führt. Teilweise werden Sichtbarkeitsstrategien genannt, die den individuellen Leistungsdruck reduzieren.

„Und da habe ich diesen Druck z.B., dass ich mich sehr oft dabei ertappe, dass ich z.B. zähle, wie viele E-Mails ich heute geschrieben habe und dass ich schaue, ob ich in der,

am Anfang meiner Arbeitszeit E-Mails geschrieben habe und am Ende, damit man sieht, dass ich von 8 bis 17 Uhr gearbeitet habe. Oder wenn ich freitags z.B., wenn dann wenig los ist und ich bin im Homeoffice und es eigentlich nichts zu tun, dann kann ich natürlich, ich arbeite dann schon, weil ich ja vielleicht etwas plane oder etwas entwickle, aber niemand sieht es. D.h. ich bemühe mich dann am Freitag, doch noch ein E-Mail rauszuschicken, damit alle sehen wie, man ist da. (I 43, 28)“

Auch führt die privilegierte Stellung, im Homeoffice zu arbeiten, zu **Spannungen im Team und Neiddebatten**. So wird von Beweispflicht und Arbeitsdruck hinsichtlich Leistungserbringung gesprochen.

*„Aber der Druck, den man sich selber macht, der ist natürlich trotzdem enorm hoch. Weil man möchte natürlich nicht diejenige sein, die in der Arbeit nachlässt und möchte wahrscheinlich im Homeoffice noch mal doppelt beweisen, dass man das alles schafft.“
(I 1, 24)*

Weibliche Führungskräfte mit Kindern berichten ebenfalls von dem Vorteil der Erbringung von Arbeitsleistung bei gleichzeitiger Organisation der Familienarbeit. Als Nachteile werden die Sichtbarkeit und die Angst vor dem **fehlendem Eingebundensein in organisationale Prozesse** erwähnt. Finanzielle Aspekte spielen keine Rolle. So wird die Arbeitszeit reduziert und die „bezahlte Arbeitszeit“ für die Anwesenheit vor Ort genutzt. Homeoffice wird für zusätzliche unbezahlte Arbeit verwendet, um das Arbeitspensum zu schaffen.

„Na ja, ich habe immer schon zu Hause gearbeitet, weil ich bin offiziell für eine gewisse Stundenanzahl angestellt. Also ich war bei meinem Sohn damals überhaupt nicht in Karenz, ich bin zurückgegangen direkt nach dem Mutterschutz, da war er ein paar Wochen alt und damals mit 20 Stunden offiziell und das waren eben, es war immer so,

dass diese Teilzeit, die ich gehabt habe, war die, die ich im Büro war und darüber hinaus habe ich halt sehr viel mehr gearbeitet, weil das in meiner Funktion einfach gar nicht anders geht und insofern habe ich immer eigentlich, seitdem die Kinder da sind, habe ich eigentlich immer zuhause gearbeitet.“ (I 14, 173-186)

3.2 Während der Corona-Lockdowns: Stärkung des Teamzusammenhaltes

Während die individuellen informellen Lösungen zum mobilen Arbeiten vor der Corona-Pandemie eher zu Vorteilen auf individueller Ebene sorgten und auf der Teamebene für negative gruppensdynamische Effekte verantwortlich waren, ändert sich dies während der ersten Phase der Corona-Pandemie und des Lockdowns. Durch die **Selbstkoordination der Teams** wird der Teamzusammenhalt gestärkt und es kommt zu einer **Anerkennung der Mitarbeiter:innen mit Homeoffice-Erfahrung**. Mitarbeiterinnen mit Homeoffice-Erfahrungen sind in dieser Situation erfahrener, flexibler und belastbarer. Ein schnelles Reagieren auf Veränderungen ist möglich, da die Selbstorganisation der Arbeit und die Verknüpfung mit Familien- und Hausarbeit zum Teil bekannt sind.

Führungskräfte vermitteln im Interview allerdings auch ihre **Unsicherheit über die Auswirkungen** des flexiblen Arbeitens:

„Und im SAP, ich habe dann natürlich geschaut, ist das System verfügbar, wer ist gerade im System, wer arbeitet gerade. Und das ist wirklich schlimm. Ja, weil du hast dann gesehen, die Leute sind manchmal um fünf Uhr in der Früh drinnen. Und manche sind um zehn, elf am Abend auch noch drinnen.“ (I 23, 13)

3.3 Erwartungshaltung Nach-Lockdown-Situation: Formale Regelungen

Negativ wirkt sich die **Angst vor der Rücknahme der Maßnahmen** zum selbstbestimmten Arbeiten durch die Organisation nach Ablauf der Corona-Ausnahmeregelungen aus.

„Also das ist fast mein größtes Thema im Moment, dieses/diese im Lockdown, diese Freiheit, ja, die jeder glaube ich sehr genossen hat - sich da wieder zu beschränken.“ (I 29, 95)

Interviewteilnehmer:innen berichten, dass auch die Kolleg:innen zukünftig flexibel arbeiten wollen. Die Organisation vermittelt über die **Führungskräfte das Gefühl des Kontrollverlustes**. Die Bedeutung einer Wichtigkeit eine Kernzeit wird hervorgehoben, wie die folgende Aussage einer Führungskraft zeigt:

„Zu sagen, flexible Arbeitszeit, mobiles Arbeiten ja, aber es gibt eine Kernzeit, in der muss ich erreichbar sein und in der Zeit muss ich antworten. Und das kann nicht so sein, dass ich sage, ich habe jetzt eine 6-Stunden-Arbeitszeit und die kann ich zwischen 8 und 20 Uhr machen, wann immer ich will. Dann funktioniert es nicht. Das ist nicht Fairplay. Also es muss nach wie vor eine definierte Zeit geben, wo man sagt, zwischen 9 und 12 Uhr ist auf jeden Fall Präsenz im Arbeitsmodus. Wenn du dann zwei Stunden irgendwann nachholst oder irgendwann machst am Abend, ist das auch okay. Also ich glaube, dieses Modell müssen wir dann auch so vorsehen und auch dann so leben.“ (I 23, 34).“

Die Vorteile formaler Vereinbarungen für alle Personen beim Allgemeinen Personal in der betrachteten dritten Phase (Anpassung nach Lockdown) bestehen in der offenen Information und Kommunikation der Regelung zum Mobilien Arbeiten. Die klaren Regelungen umfassen, wie bereits erwähnt, zwei Modelle, die alle Mitarbeiter:innen beantragen können. Generell führen diese Regelungen zu einer Attraktivitätssteigerung als Arbeitgeberin sowohl

nach innen als auch nach außen. Nach außen auch aus Nachhaltigkeitsaspekten, wie dem Wegfall von Auto-Fahrtzeiten.

4. Diskussion

Jede Phase hat ihre kritischen Punkte. Als Nachteile in der ersten Phase werden Kategorisierungen gesehen, also die Differenzierungen zwischen den Mitarbeiter:innen, wer mobil arbeiten darf und wer nicht. Während des Lockdowns ist es das Gefühl der Kontrolle über digitale Medien sowie die damit vermittelte ständige Erreichbarkeit, die zu einer Zeitverdichtung, häufigeren Unterbrechungen der Arbeit und des konzentrierten Arbeitens führen. Letzteres wird eigentlich grundsätzlich als großer Vorteil eines mobilen Arbeitstages gesehen. In den Erwartungshaltungen zur Umsetzung der Policy wird generell eine geringere Flexibilität in den organisationalen Rahmenbedingungen angesprochen.

Flexibles Arbeiten verbunden mit dem Thema Inklusion vor allem von Frauen mit Betreuungsverpflichtungen ist mit Widersprüchen verbunden. Generell zeigen alle beschriebenen Phasen – vor und während der Coronazeit – dass Frauen mit Kindern universitäre Regelungen zum Homeoffice bzw. zum Mobilem Arbeiten für die Vereinbarung unterschiedlicher Rollen nutzen. Gleichzeitig ist diese geschlechtstypische Aufteilung der Familien- und Berufsarbeit im hohen Maße vom gesellschaftlichen Kontext abhängig. Der betrachtete österreichische Kontext weist darauf hin, dass die Vereinbarkeitsthematik ein Frauenthema ist. Die kulturelle Prägung definiert das geschlechtsspezifische Rollenverständnis (Heteronormativität). Flexible Arbeitsmodelle führen zu einer Verstärkung traditioneller Geschlechterrollen, auch die Regelungen zum Mobilem Arbeiten orientieren sich an diesen binären Geschlechterannahmen.

Bereits vor der Pandemie wurde die Flexibilität der Arbeitszeit und des Arbeitsortes von Frauen genutzt, Arbeit, Familie und Haushalt zu verbinden. Dabei zeigen sich zwei

unterschiedliche Tendenzen: Zum einen eine Begrenzung des individuellen Karriereraums, da aufgrund der hohen Arbeitsbelastung die Zeit für die eigene Karriere und soziale berufliche Netzwerke fehlt. Das wird u.a. über die Arbeitszeitreduktion bei weiblichen Führungskräften mit Kindern deutlich. Aus diesen ungleichen Karrierevoraussetzungen ergibt sich wiederum ein ungleicher Lohn (Grimshaw & Rubery, 2015; Strunk & Hermann, 2009).

Auf der anderen Seite wird deutlich, dass die in der ersten Phase vor der Covid 19-Pandemie beschriebenen individuellen Aushandlungen und die damit verbundenen individualisierten Lösungen sehr viel Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in voraussetzen. Über selbstbestimmte Entscheidungen, individuelle Kontrolle der Ergebnisse und Zeitsouveränität wird der Tätigkeitsspielraum erhöht (Ulich, 1972). Selbstbestimmung in der Arbeitsausführung ermöglicht Empowerment, ebenso wie die Möglichkeit, mehr Stunden zu arbeiten und ökonomisches Kapital zu akkumulieren (Bourdieu, 1983).

Gleichzeitig zeigen die Projektergebnisse die dynamische Anpassung der Kontrollinstrumente in bürokratischen Systemen. Digitale Formen der Kontrolle führen zu einer Stabilisierung bestehender Herrschaftsverhältnisse (Chung et al., 2020). Eine Flexibilisierung der Arbeit hinsichtlich Zeit und Raum ermöglicht Müttern eine größere gesellschaftliche und organisationale Teilhabe, die durch eine stärkere Steuerung bzw. Begrenzung von Arbeitszeit und Arbeitsort verloren gehen kann. Darüber hinaus sind Frauen mit Kindern tendenziell mehr von Zeitarmut betroffen.

Bei der Umsetzung von Mobilem Arbeiten als Flexibilisierungsinstrumentarium ist aus diesem Grund eine Beachtung der geschlechtsspezifischen Strukturierung der Zeit und geschlechter-differentes Zeitbewusstsein organisationsseitig notwendig. Gleichzeitig könnte einer Kategorisierung von Müttern entgegengewirkt werden, wenn flexibles Arbeiten generell für alle Gruppen in der Organisation ohne enge Vorgaben und zeitliche Kontrolle ermöglicht wird. Um Führungs- und Organisationskulturen zu verändern und Inklusion von Personen mit

unterschiedlichen Bedürfnissen zu erreichen, ist Flexibilität in Verbindung mit Vertrauen notwendig, sowie sollte Kontrolle nicht über Anwesenheit, sondern über Inhalte und Arbeitsgestaltung, geregelt werden. In diesem Zusammenhang ist die Einbindung ins Wissenschaftsfeld von Bedeutung, vor allem im Sinne der Selbstorganisation der Arbeit: „Ein hochschulspezifischer Habitus könnte ... als »funktionales Instrument zur Erreichung des Betriebszwecks durch Umwandlung äußerer Kontrollvorgaben und Verhaltensregeln in eine interne Verhaltenssteuerung« dienen.“ (Janning, 2004, p. 106, in: Graf, 2019, p. 100).

Literatur

- Barlösius, E. (2012). Wissenschaft als Feld. In S. Maasen, M. Kaiser, M. Reinhart & B. Sutter (Eds.), *Handbuch Wissenschaftssoziologie* (pp. 125-135). Springer VS, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18918-5_10
- Bourdieu, P. (1983). Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In R. Kreckel (Ed.) *Soziale Ungleichheiten* (pp. 183–198). Soziale Welt, Sonderband 2. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92394-9_3
- Bourdieu, P. (1992). *Homo academicus*. Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1998). *Vom Gebrauch der Wissenschaft: für eine klinische Soziologie des wissenschaftlichen Feldes*. UVK, Univ.-Verlag Konstanz.
- Bourdieu, P., & Wacquant, L. (2006). *Reflexive Anthropologie*. Suhrkamp.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*. Sage.
- Chung, H., Birkett, H., Forbes, S., & Seo, H. (2021). Covid-19, Flexible Working, and Implications for Gender Equality in the United Kingdom. *Gender & Society*, 35(2), 218–232. <https://doi.org/10.1177/08912432211001304>
- Graf, A. (2019). Kohäsion durch Kampf?!. *Zeitschrift für Diskursforschung*, 1, 94-112. <https://doi.org/10.3262/ZFD1901094>

- Grimshaw, D., & Rubery, J. (2015). *The motherhood pay gap: A review of the issues, theory and international evidence*. Conditions of work and employment series No. 57. International Labour Office, Geneva.
https://www.ilo.org/global/publications/working-papers/WCMS_348041/lang-en/index.htm
- Henke, J. (2019). *Third Mission as an Opportunity for Professionalization in Science Management*. *Publications*, 7 (4), 62.
<https://www.mdpi.com/journal/publications> doi:10.3390/publications7040062
- Hermann, A., & Claes, M.-T. (2022, June 22-24). *Time, trust and control in mobile working. The backlash for women with childcare*. [Conference session] GWO 2022, Universidad Santo Tomás, Bogotá, Kolumbien.
https://gwo.usta.edu.co/images/GWO_/program/Stream_2_public.pdf
- Hülst, D. (2013). Grounded Theory. In B. Friebertshäuser, A. Prengel & A. Langer (Eds.), *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft* (pp. 281-300). Beltz/Juventa.
- Hüther, O., & Krücken, G. (2013). Hierarchy and Power. A Conceptual Analysis with Particular Reference to New Public Management Reforms in German Universities. *European Journal of Higher Education*, 3(4), 307-323.
<https://doi.org/10.1080/21568235.2013.850920>
- Janning, F. (2004). Habitus und Organisation. Ertrag der Bourdieuschen Problemformulierungen und alternative Konzeptualisierungsvorschläge. In J. Ebrecht & F. Hillebrandt (Eds.), *Bourdieu's Theorie der Praxis. Erklärungskraft – Anwendung – Perspektiven*. (pp. 97–123). VS.
<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-322-80848-6>
- Lueg, K., Graf, A., & Powell, J. J. (2020). Hegemonic university tales: Discussing narrative positioning within the academic field between Humboldtian and

- managerial governance. In K. Lueg, M. Wolff Lundholt (Eds.), *Routledge Handbook of Counter-Narratives* (pp. 267-280). Routledge.
- Lueg, K., & Graf, A. (2021). Corporate Design Policies als weiches Governanceinstrument zur Managerialisierung der Universitäten. In A. Lange-Vester & H. Bremer (Eds.), *Bildungssoziologische Beiträge: Entwicklungen im Feld der Hochschule* (pp.64-76). Beltz/Juventa.
- Lueg, K., & Graf, A. (2022). The organization of higher education: An overview of sociological research into universities as organizations. In M. Godwyn (Ed.), *Edward Elgar Handbook on the Sociology of Organizations* (pp. 13-29). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.16245.70885>
- Lenger, A., & Rhein, P. (2018). Das wissenschaftliche Feld. In A. Lenger & P. Rhein (Eds.), *Die Wissenschaftssoziologie Pierre Bourdieus* (pp. 71-117). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21903-1_3
- Mey, G., & Mruck, K. (2011). Grounded-Theory-Methodologie: Entwicklung, Stand, Perspektiven. In G. Mey & K. Mruck (Eds.), *Grounded Theory Reader* (pp. 11–50). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-93318-4_1
- Strunk, G., & Hermann, A. (2009). Berufliche Chancengleichheit von Frauen und Männern. Eine empirische Untersuchung zum Gender Pay Gap. *Zeitschrift für Personalforschung*, 23(3), 237-257. https://doi.org/10.1688/1862-0000_ZfP_2009_03_Strunk
- Ulich, E. (1972). Arbeitswechsel und Aufgabenerweiterung. *REFA-Nachrichten*, 25(4), 265-275.
- Weber, M. (1930). *Wissenschaft als Beruf*. Duncker & Humblot. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-59862-0>

Autorinnen

Anett Hermann ist promovierte Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlerin sowie stellvertretende Leiterin des Institutes für Gender und Diversität in Organisationen an der Wirtschaftsuniversität Wien (WU), Österreich. Sie studierte u.a. an der Handelshochschule Leipzig (HHL) und der Technischen Universität Dresden (TUD) und lehrt(e) an unterschiedlichen deutschsprachigen Hochschulen. Ihre Forschungsschwerpunkte umfassen Gender- und Diversitätsmanagement in der Karriere- und Teamforschung. 2012 gründete sie eine Organisationsberatung mit Schwerpunkt auf Beratung und Coaching für Wissenschaftler:innen.

Maria Clar ist Universitätsassistentin prae doc am Institut für Gender und Diversität in Organisationen. Sie studierte Soziologie und Gender Studies an der Universität Wien und der Tallinn University. Vor dem Einstieg in die WU war sie als Sozialwissenschaftlerin in der Gleichbehandlungsanwaltschaft und der Statistik Austria im Projekt EU-SILC tätig. Sie lehrt Diversitätsmanagement mit einem Fokus auf Diversitätsdimensionen und Intersektionalität. Aktuell arbeitet sie in einem Projekt zur Implementierung von Mobilem Arbeiten.

Professor Marie-Therese Claes ist Institutsvorständin des Instituts für Gender und Diversität in Organisationen an der Wirtschaftsuniversität Wien. Zuvor war sie als Professorin für Cross-Cultural Management und als Leiterin des Executive MBA Programms an der Louvain School of Management (UCLouvain, Belgien) tätig. Außerdem war sie Dekanin der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften an der Asian University in Thailand und Gastprofessorin an mehreren Universitäten in Europa, Asien und den USA, sowie Consultant für internationale Organisationen. Sie war Präsidentin der SIETAR Europa (Society for

Intercultural Education, Training and Research) und des EWMD (European Women Management Development Network). Sie ist auch Alumna des Fulbright Program und der Japan Foundation.