

Der Weg zur familienorientierten Hochschule

Lessons Learnt aus der Corona- Pandemie

Eine Analyse von Lisa Mordhorst,
Caroline Friedhoff, Nina Horstmann und
Frank Ziegele.

CHE

Centrum für
Hochschulentwicklung

in Zusammenarbeit
mit



Kurz gesagt

Die familiengerechte Gestaltung von Arbeits- und Studienbedingungen an Hochschulen ist nicht neu. So sind die strukturelle Benachteiligung von Menschen mit Familienverantwortung – insbesondere von Frauen – im Hochschulalltag sowie Maßnahmen zum Ausgleich dieser bereits vor Ausbruch der Corona-Pandemie Thema in der Hochschulcommunity gewesen. Im Zuge des ersten „Lockdowns“ im Frühjahr 2020 wurden einerseits bestehende Probleme in diesem Kontext deutlich. Insbesondere der Wegfall der Kinderbetreuung und der ambulanten Pflege haben zu einer Verschärfung bestehender Ungleichheiten geführt. Andererseits trug die Situation auch zu einer Sensibilisierung der Hochschulangehörigen bei: Bestehende Maßnahmen für Menschen mit Familienverantwortung an den Hochschulen wurden ad hoc ausgebaut und/oder neue Ansätze entwickelt. Das Arbeitspapier erarbeitet vor diesem Hintergrund basierend auf sieben Expert*inneninterviews die Lessons Learnt der Familienorientierung für den „Normalbetrieb“ der Hochschulen nach der Corona-Pandemie. Zentrales Ergebnis der Studie ist der Bedarf an strategischen Gesamtkonzepten zur Förderung der Familiengerechtigkeit, die von Hochschulleitungen, Personalverantwortlichen und Familienbüros gleichermaßen getragen werden müssen. Für die Themenfelder Hochschulführung, Kultur, Flexibilisierung von Arbeit und Studium, Karriereförderung und Personalentwicklung sowie Gesundheitsförderung werden konkrete Ansatzpunkte für die Umsetzung aufgezeigt.

Danksagung

An dieser Stelle möchten wir gerne einigen Personen für ihre Mitarbeit und Unterstützung bei der vorliegenden Studie danken: Tanja Edelhäußer und Jeanette Kratz vom Verein *Familie in der Hochschule* e.V. für ihre Mitarbeit bei der Konzeption des Interviewleitfadens und der Reflexion der Ergebnisse. Friederike Jäger für die Unterstützung bei der Durchführung und Transkription der Interviews. Anna Oldak und Alexandra Tegethoff für das Korrekturlesen dieser Veröffentlichung.

Inhalt

Methodensteckbrief	1
Familienorientierung an Hochschulen und die Corona-Pandemie – Eine Einführung	3
Methodik	5
Corona als Brennglas: Herausforderungen in der Familienorientierung	9
Bewährte Bedingungen für familienorientiertes Arbeiten	19
Corona als Ausgangspunkt neuer Lösungsansätze und Good Practices	22
Die familienorientierte Hochschule gestalten – Lessons Learnt	31
Handlungsempfehlungen	48
Quellenverzeichnis	55
Anhang	59
Autor*innen	61
Impressum	63

Methodensteckbrief

Grundgesamtheit

Leitfadengestützte Interviews mit acht Familienverantwortlichen an sieben Hochschulen (zwei Fachhochschulen und vier Universitäten aus Deutschland sowie eine Universität aus Österreich)

Erhebungsmethode

Die Leitfadeninterviews wurden über Videotelefonie durchgeführt. Es erfolgte eine wörtliche Transkription der erstellten Audiomitschnitte der Interviews. Anhand von fünf Leitfragen wurden die zentralen Aussagen der einzelnen Interviewtranskripte als Textstellen exzerpiert. In einem zweiten Schritt wurden die für die jeweilige Leitfrage exzerpierten Textstellen thematisch geclustert. Anschließend wurden die Textstellen jedes Themenclusters inhaltlich zusammengefasst.

Befragungszeitraum

Juni – September 2020

Familienorientierung an Hochschulen und die Corona-Pandemie – Eine Einführung

Die Corona-Pandemie bringt große Herausforderungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit sich. Schon zu Beginn der Pandemie wurde prognostiziert, dass Frauen weltweit stärkere (ökonomische) Nachteile während der Pandemie erfahren könnten, da sie die Hauptakteurinnen der Care-Arbeit innerhalb Familien sind (Wenham, Smith & Morgan, 2020). Und tatsächlich zeigte sich in Deutschland, dass in etwa der Hälfte der Haushalte mit Kindern, Frauen den temporären Ausfall von Kinderbetreuungsangeboten ohne den/die Partner*in aufzufangen haben (Möhring et al., 2020). So wird bereits eine „Retraditionalisierung“ (Allmendinger, 2020, S. 45) ausgemacht. Für den Wissenschaftskontext belegen gleichzeitig zahlreiche Studien einen Rückgang an Veröffentlichungen durch Forscherinnen während der Pandemie (z.B. Gabster et al., 2020; Vincent-Lamarre, Sugimoto & Larivière, 2020; Andersen, Nielsen, Simone, Lewiss & Jagsi, 2020). In einem Positionspapier der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) von Anfang 2020 wird konstatiert, dass trotz Förderungsmaßnahmen zur Gleichstellung in der Wissenschaft, die Situation für Frauen an Hochschulen auch vor der Pandemie noch lange nicht gleichberechtigt war. So heißt es in dem Papier: „Dennoch bestehen weiterhin Beharrungstendenzen, traditionelle Denkweisen sowie unbewusste Vorurteile, Stereotype und Rollenbilder („implicit biases“) auch im Wissenschaftssystem“ (DFG, 2020, S. 12). Und genau hier gilt es anzusetzen, um die strukturellen Rahmenbedingungen anzupassen und den Kulturwandel voranzubringen. Denn Familienorientierung in Hochschulen geht alle Beteiligten etwas an: Hochschulleitungen genauso wie Lehrende und Hochschulmanager*innen, Studierende genauso wie Mitarbeitende, Menschen aller Gender.

Der Verein *Familie in der Hochschule e. V.* und das gemeinnützige Centrum für Hochschulentwicklung (CHE)¹ haben diese Situation zum Anlass genommen, die Familienorientierung an Hochschulen auf den

¹ Das CHE und den Verein *Familie in der Hochschule e. V.* verbindet eine lange Zusammenarbeit. Das CHE war an der Gründung des Vereins beteiligt und unterstützt regelmäßig die Jahrestagungen. Darüber hinaus ist das CHE auch Mitglied im Verein *Familie in der Hochschule e. V.*

Prüfstand zu stellen und Verbesserungsvorschläge zu ermitteln. In einem gemeinsamen Projekt wurde bereits frühzeitig damit begonnen die Lessons Learnt für den „Normalbetrieb“² der Hochschulen nach Bewältigung der Corona-Pandemie in Bezug auf Familienorientierung zusammenzutragen. Dazu wurden leitfadengestützte Interviews mit den Familienverantwortlichen mehrerer Hochschulen im Zeitraum von Juni bis September 2020 geführt, in denen die aufgetretenen Probleme, Herausforderungen sowie Lösungen für Fragen der Familiengerechtigkeit an den Hochschulen im Zuge der Corona-Pandemie im Fokus standen. Zudem stellten die Interviewten erste Ideen für die Übertragung der Ansätze oder weiterführende Maßnahmen für die Zeit nach der Pandemie dar. Ein Schwerpunkt der Interviews lag auf den Rahmenbedingungen für Mitarbeitende, inklusive wissenschaftlichem Nachwuchs/Stipendiat*innen, die zeitgleich zur Arbeit Familienverantwortung³ tragen. Ebenfalls wurde die Situation von Studierenden mit Kind(ern) bzw. mit Pflegeverantwortung betrachtet.

Das vorliegende Arbeitspapier zielt auf die Übertragung von Lösungsansätzen sowie auf die Einführung notwendiger mittelfristiger Weichenstellungen für den familiengerechten Studien- und Arbeitsalltag nach der Corona-Pandemie ab. Das Papier gliedert sich wie folgt: Zunächst wird das methodische Vorgehen dieser Studie erläutert. Anschließend werden Herausforderungen geschildert, denen sich die Hochschulen zu Beginn der Corona-Pandemie ausgesetzt sahen, gefolgt von einer Darstellung bewährter Bedingungen für familienorientiertes Arbeiten sowie neuer Lösungsansätze und Good Practices der Hochschulen. Abschließend werden daraus die Lessons Learnt abgeleitet und schließlich konkrete Handlungsempfehlungen für Hochschulen und Politik skizziert.

² Der Begriff Normalbetrieb verweist in dieser Publikation auf die Zeit nach der Bewältigung der Corona-Pandemie.

³ Der Begriff Familienverantwortung bzw. familiäre Verantwortung umfasst die Betreuung von Kindern sowie die Pflege von Angehörigen.

Methodik

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden leitfadengestützte Expert*inneninterviews mit Familienverantwortlichen⁴ verschiedener Hochschulen geführt. Die Interviews fanden nach dem Ende des ersten „Lockdowns“⁵ im Frühjahr 2020 im Zeitraum Ende Juni bis Anfang September 2020 statt.

Als Ausgangspunkt für die Definition einer familienorientierten Hochschule wird sich in diesem Papier auf das in der Charta des Vereins *Familie in der Hochschule e.V.* (Familie in der Hochschule, 2016) zugrunde gelegte Verständnis bezogen. Eine familienorientierte Hochschule orientiert sich in Führung und Betreuung, Forschungs-, Studien- und Arbeitsbedingungen sowie Infrastruktur und Gesundheitsförderung an den Bedürfnissen ihrer Mitglieder mit Familienverantwortung. Seit der Verabschiedung der Charta im Jahr 2014 haben sich 122 Hochschulen dieser Absichtserklärung für eine familiengerechte Hochschule angeschlossen. In der Charta werden Standards definiert, die es zum Ziel haben eine stärkere Familienorientierung und Wertschätzung von Vielfalt innerhalb der Hochschulen zu ermöglichen.

Die Befragten

Befragt wurden Familienverantwortliche an sechs deutschen Hochschulen (vier Universitäten und zwei Fachhochschulen) und einer österreichischen Universität. Die deutschen Hochschulen verteilten sich über folgende Bundesländer: Baden-Württemberg (1), Brandenburg (1), Niedersachsen (1), Nordrhein-Westfalen (2) und Sachsen-Anhalt (1). Die Befragten wurden als Interviewpartnerinnen von dem Verein *Familie in der Hochschule e.V.* vorgeschlagen. Sie hatten zuvor an einer Umfrage des Vereins zur Situation an den Mitgliedshochschulen während der Corona-Pandemie teilgenommen und ihre Hochschulen gelten nach Auswertung dieser Umfrage aus Sicht des Vereins als Good Practice Beispiele. Die insgesamt acht Gesprächspartnerinnen waren weiblich. Aufgrund von Unterschieden

⁴ Unter Familienverantwortlichen werden im Folgenden Personen verstanden, die an den Hochschulen im Themenfeld Familiengerechtigkeit verantwortlich tätig sind. Je nach struktureller Verankerung des Themas können die Familienverantwortlichen unterschiedliche Funktionen bzw. Tätigkeitsbereiche haben (siehe nächster Abschnitt).

⁵ Der Begriff „Lockdown“ bezieht sich hier auf die Schließung von Kindertagesstätten und Schulen ab Ende März bis ca. Mai 2020 in Deutschland und Österreich. Ein genauer Endzeitpunkt lässt sich nicht ausmachen, da die erneute Öffnung der Schulen und Kindertagesstätten in den Bundesländern variierte.

in der strukturellen Verankerung des Themas Familienorientierung an den jeweiligen Hochschulen unterscheiden sich auch die Funktionen der Teilnehmerinnen (z.B. Gleichstellungsbeauftragte, hauptamtliche Familienbeauftragte) bzw. ihre organisatorische Verankerung (z.B. Familienbüro, Abteilung für Qualitätsmanagement). Sechs Interviews fanden als Einzelgespräche statt. Lediglich an einem Interview mit der österreichischen Universität nahmen zwei Gesprächspartnerinnen teil.

Inhalt der Interviews

Die Interviews wurden teilstrukturiert anhand eines Interviewleitfadens durchgeführt. Der Interviewleitfaden, der im Anhang dokumentiert ist, setzte sich aus zwei Themenblöcken zusammen:

- **Der erste Themenblock thematisierte, wie sich das „Alte“ (d.h. bisherige Regeln, Strukturen, Prozesse, Instrumente oder Verfahren) in der Krise bewährt hat und wo aktuelle Herausforderungen liegen.** Die Familienverantwortlichen wurden u.a. gebeten, die drei größten Herausforderungen in Bezug auf Mitarbeitende und Studierende mit familiärer Verantwortung während der Krise zu nennen. Der Themenblock beinhaltete auch Fragen zur Rolle von gesetzlichen Vorgaben, fehlenden Entscheidungsspielräumen und Maßnahmen sowie zur Nutzung von Kommunikationskanälen während der Pandemie. Auch die Zusammenarbeit zwischen Familienverantwortlichen und Hochschulleitung wurde beleuchtet. Die Familienverantwortlichen wurden außerdem gefragt, was sich in der Unterstützung der Mitarbeitenden und Studierenden mit familiären Verpflichtungen in der aktuellen Krise bewährt hat und auch nach der Krise unbedingt erhalten werden sollte.
- **Im zweiten Themenblock wurde beleuchtet, welche neuen Ideen und Ansätze während der Corona-Pandemie entstanden sind und was daraus für den Normalbetrieb nach der Krise zu lernen ist.** Die Familienverantwortlichen wurden u.a. gebeten, die drei besten Lösungen anzugeben, die in dieser Zeit an ihrer Hochschule für Mitarbeitende oder Studierende mit familiärer Verantwortung geschaffen wurden. Sie wurden aber auch nach neuen Ideen und Ansätzen gefragt, von denen Hochschulmitarbeitende und Studierende mit Familienverantwortung über die Krise hinaus profitieren könnten. Thematisiert wurde außerdem, wie Neuerungen sinnvoll mit alten Regelungen und Strukturen verbunden werden könnten. Der Themenblock beinhaltete Fragen zu den Themen Kooperation mit regionalen Akteur*innen, Flexibilisierung, Leistungsbeurteilung, Karriere- und Gesundheitsförderung sowie Führungsverantwortung der Hochschulleitung in Bezug auf

Familienorientierung. Abschließend wurden die Befragten gebeten, ein Arbeitsmodell zu skizzieren, das speziell auf die Bedürfnisse von Hochschulmitarbeitenden mit familiärer Verantwortung zugeschnitten ist.

Die in der Charta des Vereins *Familie in der Hochschule e.V.* (Familie in der Hochschule, 2016) zugrunde gelegten Themenfelder für die Familienorientierung wurden im Rahmen der Interviews nicht vorgegeben. Die Schwerpunktsetzung wurde weitestgehend den Interviewten überlassen. Die Themen akutes und zukünftiges Krisenmanagement sowie Digitalisierung der Lehre waren nicht Gegenstand der vorliegenden Studie und wurden in dem Interviewleitfaden entsprechend nicht thematisiert.

Ablauf der Interviews

Als Gesprächsgrundlage diente der zuvor dargestellte Interviewleitfaden. Die Leitfragen wurden den Gesprächspartnerinnen nur auf Nachfrage vorab zur Verfügung gestellt, um eine möglichst offene Gesprächsführung zu ermöglichen. Vor Beginn des Interviews wurden die Befragten über die Grundidee und die Ziele der Studie informiert. Außerdem erhielten sie einen Überblick über die Inhalte der Fragenblöcke sowie relevante Instruktionen. So wurden die Befragten u.a. darauf hingewiesen,

- dass im Rahmen der Studie sowohl die Situation von Hochschulmitarbeitenden (inkl. wissenschaftlichem Nachwuchs und Stipendiat*innen) als auch Studierenden mit familiärer Verantwortung beleuchtet werden soll und je nach eigenem Arbeitsbereich entsprechende Schwerpunkte im Interview gesetzt werden können⁶,
- dass familiäre Verantwortung in einem umfassenden Verständnis z.B. Kinderbetreuung aber auch die Pflege von Angehörigen beinhaltet und
- dass der Fokus des Interviews auf die Arbeits- und Entwicklungsbedingungen von Hochschulmitarbeitenden bzw. auf organisatorische Bedingungen und Supportstrukturen für Studierende gerichtet und das große Thema Digitalisierung und Lehre ausgeklammert werden soll.

⁶ Alle Befragten wählten die Situation der Hochschulmitarbeitenden als Interviewschwerpunkt, während auf die Situation von Studierenden mit Familienverantwortung weniger detailliert eingegangen wurde. Daher stehen bei der Ergebnisdarstellung die pandemiebedingten Herausforderungen bzw. neuen Lösungen für die Hochschulmitarbeitenden im Vordergrund.

Die Interviews wurden mittels Internetvideotelefonie (Zoom) durchgeführt. Dabei wurden Audiomitschnitte angefertigt, die im Anschluss wörtlich transkribiert und ausgewertet wurden. Eine Interviewtranskription wurde auf Wunsch einer Befragten überarbeitet und autorisiert.

Auswertung

In einem ersten Schritt wurden die Interviewtranskripte anhand folgender Leitfragen analysiert:

- Welche Probleme sind in der Krise offenkundig geworden?
- Was sind bewährte Bedingungen für familienfreundliches Arbeiten?
- Welche neuen Lösungen wurden entwickelt?
- Welche Ideen für zukünftige Lösungsansätze werden genannt?
- Welche ergänzenden Ansätze und Möglichkeiten der Zusammenführung von Altem und Neuem gibt es?

Für jede Leitfrage wurden die zentralen Aussagen aus den einzelnen Interviewtranskripten als Textstellen exzerpiert. In einem zweiten Schritt wurden die für die jeweilige Leitfrage exzerpierten Textstellen thematisch geclustert. Anschließend wurden die Textstellen jedes Themenclusters inhaltlich zusammengefasst. Die Struktur der folgenden Kapitel entspricht somit den genannten Leitfragen.

Corona als Brennglas: Herausforderungen in der Familienorientierung

Dieses Kapitel widmet sich den Problemen, mit denen sich die Hochschulen in Bezug auf Mitarbeitende⁷ und Studierende mit Familienverantwortung konfrontiert sehen. Der erste „Lockdown“ aufgrund der Corona-Pandemie im Frühjahr 2020 hat die Mitarbeitenden, Studierenden und die Hochschulen insgesamt vor neue Herausforderungen gestellt. Dabei standen Mitarbeitende mit Familienverantwortung vor der großen Hürde ihren beruflichen Aufgaben neben der Betreuung von Kindern nachzugehen, da Schulen und Kindertagesstätten⁸ ad hoc geschlossen wurden. Mitarbeitende mit Pflegeverantwortung standen vor der Herausforderung, dass ambulante Pflegedienste teilweise nicht mehr die Pflege ihrer Familienangehörigen übernehmen konnten. Studierende mit Familienverantwortung sahen sich mit der Schwierigkeit konfrontiert, die Pflege von Angehörigen bzw. die Betreuung ihrer Kinder und den Besuch von (digitalen) Lehrveranstaltungen inklusive der Erbringung von Leistungen zu verbinden.

In diesem Kapitel werden die familienbezogenen Herausforderungen an Hochschulen, die coronabedingt offenkundig geworden sind, beleuchtet. Aus den Interviews geht hervor, dass die Corona-Pandemie in Bezug auf Fragen der Familiengerechtigkeit keine Fülle neuer Probleme hervorgebracht hat, vielmehr sind die bereits bestehenden Herausforderungen stärker in den Fokus gerückt. Die Probleme bestanden bereits vorher, aber im „Lockdown“ sind sie schlagartig sehr viel gravierender und dadurch sichtbar geworden. Die Lessons Learnt aus dieser außergewöhnlichen Situation werden in den Interviews geschildert, wobei es eine Interviewte besonders auf den Punkt bringt:

„Deswegen tue ich mich schwer zu sagen, das haben wir jetzt nur durch Corona gelernt. Das wussten wir vorher schon, dass das sinnvoll ist. Aber Corona hat es halt noch einmal deutlicher gemacht, es ist vielleicht so ein bisschen wie eine Lupe, dass ebenso

⁷ Unter dem Begriff Mitarbeitende werden alle Hochschulbeschäftigten, d.h. sowohl wissenschaftliche Mitarbeitende (inkl. Professor*innen und Stipendiat*innen) als auch alle Personen im Hochschulmanagement gefasst.

⁸ Der Begriff Kindertagesstätte wird hier synonym für alle Formen der Kinderbetreuung von nicht schulpflichtigen Kindern, wie z.B. auch Kindertagespflege, genutzt.

bestimmte Brennpunkte, die vorher schon da waren, einfach durch Corona jetzt noch einmal deutlicher geworden sind.“

Im Folgenden werden die diesbezüglichen Erfahrungen der Hochschulangehörigen näher geschildert und thematisch eingeordnet.

Ausgangsproblem im Familienkontext: Kinderbetreuung und Pflege von Angehörigen während des „Lockdowns“ im Frühjahr 2020

Nachdem alle Schulen und Kindertagesstätten geschlossen wurden, standen Mitarbeitende und Studierende vor der gleichen Herausforderung: Sie mussten die Betreuung ihrer Kinder allein organisieren. Nachfolgend wird zusammengefasst, wie die Interviewten der Familienbüros diese Situation der verschiedenen Zielgruppen beschreiben.

Mitarbeitende mit Kind(ern): In so gut wie allen Fällen ist die Kinderbetreuung durch Kindertagesstätte und Schule zunächst weggebrochen. Mitarbeitende hatten Schwierigkeiten ihre Arbeit sowie die Betreuung ihres Kindes/ihrer Kinder miteinander zu vereinen. Daraus folgten fehlende Möglichkeiten zum konzentrierten Arbeiten über einen längeren Zeitraum, eine geringere Produktivität sowie ein erhöhtes Stresslevel aufgrund der nicht vollständig bzw. unter erschwerten Bedingungen erbrachten Arbeitsleistungen. Zeitgleich musste sich vor allem das wissenschaftliche Personal neue Programme (Tools) und Methoden zur Durchführung digitaler Lehrveranstaltungen aneignen. Generell wurden Mitarbeitende der Hochschulen nicht als Teil der kritischen Infrastruktur gesehen, sodass diese Personen mit Kindern – abhängig von den Vorgaben des jeweiligen Bundeslandes – meist keinen Anspruch auf die Notbetreuung in der Kindertagesstätte/Schule hatten. Wenn sie die Voraussetzungen erfüllten (z.B. durch einen Nachweis der Präsenzplicht der Mitarbeitenden und des jeweils anderen Elternteils), war die Beantragung der Notbetreuung jedoch ein besonders aufwendiger Prozess. Eine interviewte Person problematisiert in diesem Kontext, dass sie den Mitarbeitenden mit Familienverantwortung an ihrer Hochschule keinerlei finanzielle Unterstützung für entstehende Zusatzkosten durch eine private Kinderbetreuung, sofern diese Möglichkeit bestand, zukommen lassen konnte.

Mitarbeitende mit Pflegeverantwortung: Bezüglich der Pflege von Angehörigen wird deutlich, dass während des „Lockdowns“ insbesondere ambulante Pflegedienste in ihrer Arbeit

eingeschränkt waren. Dies galt auch für Pflegekräfte aus dem Ausland, die zeitweise nicht nach Deutschland einreisen durften. Für Mitarbeitende mit Pflegeverantwortung gestaltete sich die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf daher ebenso schwierig. Generell wird das Thema Mitarbeitende/Studierende mit Pflegeverantwortung kaum von den Interviewten thematisiert. Einige Interviewte heben hervor, dass dies auch der Tatsache geschuldet sei, dass sowohl vor als auch während der Corona-Pandemie diese Zielgruppe weniger im Zentrum ihrer Arbeit steht. Insgesamt ist die Nachfrage nach Unterstützungsangeboten hier, nach Aussage der Interviewten, auch geringer. So merkt eine Befragte diesbezüglich an, dass bisher keine Mitarbeitenden Pflegezeit bzw. Familienpflegezeit⁹ beantragten. Es wird die Vermutung geäußert, dass dies aus finanziellen Gründen für die meisten nicht in Frage komme, da der finanzielle Ausgleich zu gering sei.

Studierende mit Familienverantwortung: Für die Studierenden mit Familienverantwortung ergaben sich mit dem Einsetzen des „Lockdowns“ im Frühjahr 2020 ähnliche Probleme wie für die Mitarbeitenden der Hochschulen: Auch sie waren von den Schul- und Kindertagesstätten-Schließungen betroffen. Studierende mit Kind(ern) mussten nun ihr Studium und die Betreuung ihres Kindes/ihrer Kinder miteinander vereinbaren. Für viele Studierende waren Prüfungsvorbereitungen durch die fehlende Kinderbetreuung kaum möglich. Leistungen konnten nicht erbracht werden, was wiederum finanzielle Sorgen zur Folge hatte, sofern BAföG bezogen wurde¹⁰. Auch die Tatsache, dass während des „Lockdowns“ viele Minijobs wegfielen, erschwerte die finanzielle Situation für Studierende mit Familienverantwortung. Weiterhin kam hinzu, dass Gruppenarbeiten und physische Treffen mit anderen Studierenden nicht stattfinden konnten, womit gemeinsames Lernen gar nicht oder lediglich digital stattfand.

In dieser ersten Phase der Corona-Pandemie im Frühjahr 2020 zeigte sich deutlich, wie stark Hochschulen, Mitarbeitende und Studierende auf die Betreuung von Kindern und Pflege von Angehörigen angewiesen sind, um arbeitsfähig zu sein. Aus den Interviews geht klar hervor, dass der zeitweise Wegfall der

⁹ Pflegezeit und Familienpflegezeit unterscheidet sich durch die Länge der Freistellung (bis zu sechs vs. 24 Monate) und der damit einhergehenden Zahlung eines zinslosen Darlehens (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend [BMFSFJ], 2020).

¹⁰ Das Sommersemester 2020 galt zunächst als reguläres Semester. Sofern BAföG-Empfänger*innen aufgrund der Corona-Pandemie nicht in der Lage waren relevante Studienleistungen zu erbringen, gefährdete dies ein Studium in Regelstudienzeit (RSZ). Die BAföG-Zahlungen werden in diesen Fällen vor Abschluss des Studiums eingestellt. Viele Bundesländer haben nach Abschluss der Interviews die Dauer der Regelstudienzeit aufgrund der Corona-Pandemie verlängert wie bspw. Nordrhein-Westfalen (Corona-Epidemie-Hochschulverordnung NRW) oder Bayern (Bayerisches Hochschulgesetz in der Fassung vom 23. Mai 2006).

Kinderbetreuung und ambulanten Pflege zu einem Ausgangsproblem für Familien wurde, aus dem sich viele nachgelagerte Herausforderungen ergaben.

Karriereförderung und Personalentwicklung

In den Handlungsfeldern Karriereförderung und Personalentwicklung werden von den Interviewten insbesondere zwei Bereiche als problematisch empfunden: Zum einen das Thema Leistungsbeurteilung und zum anderen die Verankerung des Themas Familie in der Hochschule.

Leistungsbeurteilung: Das Thema Leistungsbeurteilung, vorrangig bezogen auf das wissenschaftliche Personal, ist ein häufig genannter Punkt in den Interviews. Diese Leistungsbeurteilungen können beispielsweise im Zuge der Evaluation von Junior- oder Tenure Tracks relevant sein. Mitarbeitende mit familiärer Verantwortung mussten aufgrund der fehlenden Kinderbetreuung häufig Leistungsverluste in Kauf nehmen, wie beispielsweise weniger Publikationen veröffentlichen zu können. Dabei ergibt sich oftmals ein Nachteil für Frauen, die in vielen Fällen die Hauptverantwortung in der Care-Arbeit für Kinder oder zu pflegende Familienangehörige tragen, so berichten die Interviewten. Während des „Lockdowns“ hat sich dieses Muster, dass Frauen den Großteil der Care-Arbeit übernehmen, bestätigt. Viele befragte Familienverantwortliche der Hochschulen kritisieren, dass bislang lediglich die reine Forschungsleistung (z.B. Anzahl der Publikationen) bei Leistungsbeurteilungen berücksichtigt wird, jedoch die Bedingungen, unter denen die Leistung erbracht wird, keine Beachtung finden (etwa die Betreuungszeiten von Kindern/Pflege von Familienangehörigen). Care-Arbeit von Mitarbeitenden wird als „nicht-relevante Zeit“ gewertet. In den Interviews wird auch die Mitarbeit in Gremien der Hochschulen genannt, die meist genauso wenig Beachtung bei der Leistungsbeurteilung findet. Die Kriterien der Leistungsbeurteilung sind dabei gesetzlich nicht verankert. Eine Interviewte berichtet, dass Frauen viel Gremienarbeit übernehmen müssen, wenn die Frauenanteile gering und diese Gremien paritätisch zu besetzen sind. Dies macht sich insbesondere an Hochschulen mit einem geringen Anteil von wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Professorinnen in einem erhöhten Arbeitsaufwand in der Gremienarbeit für diese bemerkbar.

Strukturelle Verankerung von Familie: Generell wird konstatiert, dass vor allem das Verfolgen einer wissenschaftlichen Laufbahn („Karriere machen“) in Kombination mit der Familienverantwortung schwer miteinander vereinbar sei. Die strukturell

angelegte Unterstützung von Frauen in Wissenschaft und Hochschulmanagement komme allgemein noch viel zu kurz, so berichten die Interviewten. Als Folge dessen wurde die Vereinbarkeit von Familie und Beruf während des „Lockdowns“ an den Hochschulen teilweise erst sehr spät in den Blick genommen. Eine Interviewte merkt an, dass an den Hochschulen oftmals keine Gremien existieren, die sich mit dem Thema Familienförderung bzw. Familiengerechtigkeit auseinandersetzen.

Kommunikation und Commitment der Hochschulleitung

Die Interviewten beziehen sich bei der Schilderung von Problemen auch auf die wesentlichen Aspekte „Commitment“¹¹ und „Kommunikation“. Dabei geht es um die Kommunikation und das Commitment der Hochschulleitung gegenüber ihren Mitarbeitenden, wie auch gegenüber dem jeweiligen Familienbüro der Hochschulen.

Commitment der Hochschulleitung: In den Interviews sprechen einige Familienverantwortliche das Thema „Commitment“ an, welches u. a. das Vertrauen und die Unterstützung der Hochschulleitung gegenüber ihren Mitarbeitenden ausdrücken soll. Während viele positive Beispiele innerhalb der geführten Interviews genannt werden, schildert eine Interviewte, die Hochschulleitung habe wenig Vertrauen in die Mitarbeitenden. Dieses fehlende Vertrauen äußere sich z.B. durch unflexible Arbeitszeiten sowie unflexible Arbeitsmodelle, vor allem bezogen auf das Wissenschaftsmanagement. Von der Befragten einer anderen Hochschule wird kritisiert, dass die Hochschulleitung ihren Mitarbeitenden – insbesondere jenen mit familiärer Verantwortung – während der Corona-Pandemie keine Wertschätzung für ihre Leistung in der schwierigen Situation entgegengebracht hat.

Kommunikation zwischen Familienbüro und Hochschulleitung: In den meisten Interviews wird die Zusammenarbeit zwischen Hochschulleitung und Familienverantwortlichen als positiv bewertet. Dies wurde auch im Interview mit einer Familienverantwortlichen deutlich: An dieser Hochschule bestand vor Ausbruch der Corona-Pandemie eine

¹¹ Der Begriff Commitment drückt in diesem Zusammenhang aus, dass die Hochschulleitung sich dem Thema Familie an der Hochschule verschreibt. Dies beinhaltet, dass die strategische Hochschulpolitik sowie Kommunikation auch auf Mitarbeitende/Studierende mit Familienverantwortung ausgerichtet ist und somit die Wertschätzung und das Vertrauen – als Dimensionen von Commitment – gegenüber dieser Gruppe durch die Hochschulleitung ausgedrückt wird.

funktionierende Kommunikation zwischen Hochschulleitung und Familienverantwortlichen. Die gute Kommunikation wird auch durch die Ansiedlung der Familienverantwortlichen beim Rektorat begründet. Allerdings führte die Vielfalt an Herausforderungen, die durch die Krise auf die Hochschulleitung zugekommen sind, dazu, dass die Kommunikation zwischen Familienverantwortlichen und Rektorat während dieser Zeit litt. Das Finden von Problemlösungen in Bezug auf Mitarbeitende und Studierende mit Familienverantwortung verzögerte sich dadurch stark:

„Also die waren sehr belastet mit Sachen, die sie regulieren mussten, [...] Pandemiekonzept, Hygienekonzepte, Lehrveranstaltungs-konzepte, den ganzen Bereich Digitalisierung hoch und runter, sodass da, hatte ich den Eindruck, irgendeine Zwischenstufe von ‚es gibt jetzt hier Beauftragte für spezielle Zielgruppen, die können vielleicht auch noch etwas zur Lösungsfindung beitragen oder wenigstens sensibilisieren‘ komplett gefehlt hat“.

Flexibilisierung

Viele der geschilderten Probleme der Hochschulen bezüglich Mitarbeitenden und Studierenden mit familiärer Verantwortung beziehen sich auf Flexibilität, die in einigen Bereichen der Hochschulen fehlt oder auch Risiken birgt.

Arbeiten im Homeoffice: Nach Beginn des „Lockdowns“ haben die meisten Mitarbeitenden im Homeoffice¹² gearbeitet. Zuvor war an einigen befragten Hochschulen das Arbeiten im Homeoffice in einem begrenzten Rahmen möglich. Dieser Rahmen zeichnet sich jedoch durch wenig Flexibilität aus. Oftmals mussten bestimmte Tage und Arbeitsstunden im Vorhinein festgelegt werden und konnten nicht geändert werden. Auch der Beantragungsprozess war bisher an vielen Hochschulen aufwendig. Aufgrund der Corona-Pandemie waren die Restriktionen in Bezug auf das Arbeiten im Homeoffice schlichtweg nicht mehr haltbar und es wurde mehr

¹² Äquivalent zu den Interviews wird in dem vorliegenden Papier durchgehend der Begriff „Homeoffice“ genutzt. Teilweise wurde in den Interviews auch der Begriff „Telearbeit“ verwendet. Telearbeit und Homeoffice sind von der „mobilen Arbeit“ zu unterscheiden. Während bei der Telearbeit der Arbeitgeber „fest eingerichtete Bildschirmarbeitsplätze im Privatbereich der Beschäftigten [zur Verfügung stellt], für die der Arbeitgeber eine mit den Beschäftigten vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit und die Dauer der Einrichtung festgelegt hat“ (Arbeitsstättenverordnung §2 Absatz 3 Satz 1), ist die mobile Arbeit dadurch gekennzeichnet, „dass sie weder an das Büro noch an den häuslichen Arbeitsplatz gebunden ist“ (Deutscher Bundestag, 2017). Damit fand in der hier analysierten Phase der Corona-Pandemie de facto häufig eine Mischung aus Arbeit im Homeoffice und mobiler Arbeit statt.

Flexibilität für Mitarbeitende aller Beschäftigungsformen gebraucht. Generell waren die Arbeitsbedingungen und -orte für wissenschaftliche Mitarbeitende vor Ausbruch der Corona-Pandemie deutlich flexibler als für das Personal im Hochschulmanagement¹³. Strenge Auflagen und langwierige Beantragungprozesse für das Arbeiten im Homeoffice haben sich nach Ansicht vieler Familienverantwortlichen der befragten Hochschulen als überholt erwiesen. Letztlich wird noch angemerkt, dass die Rahmenbedingungen für die Arbeit im Homeoffice nicht für alle Mitarbeitenden von Anfang an gegeben waren, da nicht alle über die notwendige technische Ausstattung verfügten, um spontan ausschließlich von zu Hause arbeiten zu können. Im Hochschulmanagement war die Ausstattung bisher nur bei wenigen Mitarbeitenden vorhanden.

Entgrenzung: Auch wenn die flächendeckende Umstellung auf die Arbeit im Homeoffice zum Zeitpunkt des „Lockdowns“ geeignet war, um die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden aufrecht zu erhalten und gleichzeitig die Betreuung von Kindern/Familienangehörigen so gut wie möglich gewährleisten zu können, ergeben sich daraus auch Risiken für die Mitarbeitenden. So betonen viele Interviewte, dass die Flexibilisierung auch zu einer starken Entgrenzung von Arbeit und Freizeit führen könne, da diese Bereiche im Homeoffice häufig nicht mehr räumlich oder zeitlich voneinander getrennt werden. Gerade von Mitarbeitenden mit Kindern wurde die Arbeitszeit häufig in die Abend-/Nachtstunden verlagert. Hinzu kamen für viele Mitarbeitende mit Lehrverpflichtung Überstunden für die Aneignung neuer digitaler Tools zur Durchführung der Lehre.

Dienstvereinbarungen für das Arbeiten im Homeoffice: An einigen Hochschulen ist durch die Krise sichtbar geworden, dass es keine offizielle Dienstvereinbarung für Telearbeit/Arbeiten im Homeoffice gab, sondern zum Teil lediglich Ergänzungen zum Arbeitsvertrag, welche bei unerwarteten Ereignissen – wie im Frühjahr 2020 der Ausbruch der Corona-Pandemie – keinen rechtlichen Rahmen für Mitarbeitende der Hochschulen in Bezug auf Flexibilisierung des Arbeitsortes und der Arbeitszeit geben. Es wird demnach kritisiert, dass die Ausführungen in besagten Ergänzungen zum Arbeitsvertrag keine detaillierten Regelungen aufweisen oder für bestimmte Beschäftigungsgruppen die Möglichkeit zum Arbeiten im Homeoffice nicht vorsahen.

Führung auf Distanz: Eine weitere negative Folge der dauerhaften Arbeit im Homeoffice wird von einer Familienverantwortlichen ausgeführt, die zeitgleich auch als

¹³ Unter dem Begriff Personal im Hochschulmanagement werden in diesem Arbeitspapier alle Mitarbeitenden in den Bereichen Verwaltung, Technik und Management der Hochschulen verstanden.

Führungskraft ihrer Abteilung sowie der hauseigenen Kindertagesstätte tätig ist: Sie schildert, dass die Führung aus dem Homeoffice für sie problematisch war, weil der fehlende persönliche Kontakt die Einschätzung des Workloads und des Wohlbefindens der Mitarbeitenden erschwert.

Lehrveranstaltungen für Studierende: Die Chancen und Probleme rund um die Flexibilisierung können auch auf die Studienbedingungen der Studierenden mit Kindern übertragen werden. Dabei geht es vor allem um die Teilnahme an Lehrveranstaltungen, an Prüfungen und das Nachholen beider Formate, sollte es nicht möglich sein an diesen teilzunehmen. An einer der befragten Hochschulen besteht zum Teil bereits bei Präsenzveranstaltungen eine Anwesenheitspflicht, was wenig Flexibilität für Studierende mit Familienverantwortung auch vor Ausbruch der Corona-Pandemie zur Folge hatte. Nach Anbruch des digitalen Semesters (Sommersemester 2020) bestand an besagter Universität auch bei Online-Lehrveranstaltungen eine Anwesenheitspflicht, was für diese Studierenden zur gleichen Inflexibilität führte. Sowohl vor als auch nach Beginn der Corona-Pandemie gab es kaum Möglichkeiten verpasste Vorlesungen/Seminare nachzuholen. Studieninhalte werden demzufolge kaum oder gar nicht asynchron zur Verfügung gestellt, obwohl die Fortschritte der Digitalisierung im Corona-Semester die Chance dazu bieten würden.

Hochschulinterne und gesetzliche Regelungen

Im Rahmen der Interviews werden in Bezug auf Probleme, die durch die Corona-Pandemie offenkundig geworden sind, oft auch hochschulinterne sowie gesetzliche Regelungen genannt, die fehlen oder lückenhaft sind.

Regelung bei fehlender Kinderbetreuung: An einer Hochschule ist durch den „Lockdown“ klar geworden, dass es keine arbeitsrechtliche Regelung für den Fall gibt, dass Elternteile zu Hause arbeiten und zeitgleich ihre Kinder betreuen müssen.

Krankheitstage für kranke Kinder: Eine Interviewte kritisiert, dass die jährliche Freistellung und die damit einhergehende Entgeltfortzahlung im Falle der Krankheit eines Kindes, zu knapp bemessen sei. Diese beläuft sich auf zehn Tage pro Elternteil pro Kind¹⁴.

¹⁴ Nach Abschluss der Interviews hat der Deutsche Bundestag am 18.09.2020 beschlossen, dass das Kinderkrankengeld für das Kalenderjahr 2020 pro Elternteil um jeweils 5 Tage erhöht wird (Grüneberg, 2020). Für das Jahr 2021

BAföG-Anspruch für Teilzeitstudierende: Hinsichtlich der Situation von Studierenden mit Familienverantwortung wird von mehreren Hochschulen ein zentraler Punkt genannt: Teilzeit-Studierende haben kein Anrecht auf den Erhalt von Leistungen nach dem Bundesausbildungsförderungsgesetz (BAföG). Somit müssen Studierende ein Vollzeitstudium aufnehmen, um ein Anrecht auf BAföG zu haben. Für Studierende mit familiärer Verantwortung bedeutet dies, dass sie nicht offiziell in Teilzeit studieren können, sofern sie auf BAföG angewiesen sind. Das führt dazu, dass viele Studierende offiziell im Vollzeitstudium immatrikuliert sind, jedoch de facto in Teilzeit studieren. Dadurch kann es schnell dazu kommen, dass die Regelstudienzeit überschritten wird, was wiederum zur Folge hat, dass nach Überschreitung der Förderungshöchstdauer keine BAföG-Zahlungen mehr geleistet werden¹⁵. BAföG-Zahlungen innerhalb eines Teilzeit-Studiums würden hingegen die Vereinbarkeit von Studium und Familie erleichtern und den Druck nehmen, ein Vollzeitstudium innerhalb der Regelstudienzeit abschließen zu müssen. Seitens der Hochschulen wurde bereits mehrfach versucht Novellierungen zu erwirken, die Teilzeitstudierenden das Erhalten von BAföG ermöglichen, so berichten die Interviewten. Diese Vorstöße waren jedoch bisher nicht erfolgreich. Während der Corona-Pandemie ist nochmal deutlich geworden, wie schwierig der Balanceakt zwischen Familienverantwortung und einem Vollzeitstudium und wie essenziell die Kinderbetreuung ist. Die Zahlung von BAföG an Teilzeitstudierende würde vor allem Studierende mit familiärer Verantwortung auch über die Corona-Pandemie hinaus entlasten.

Nachteilsausgleich für Studierende mit Kind(ern): Eine Familienverantwortliche konstatiert, dass es generell keinen Nachteilsausgleich für Studierende mit familiärer Verantwortung gibt. Dieser könnte beispielsweise analog zum Nachteilsausgleich für Studierende mit chronischen Erkrankungen oder mit Behinderung ausgestaltet werden. Derzeit gibt es lediglich einen Ausgleich für Studierende mit Kind(ern) im Mutterschutz und während der Elternzeit und da auch lediglich die Möglichkeit Prüfungen zu verschieben oder Arbeiten später abzugeben. Eine Befragte berichtet, dass es viele verspätete Anträge auf Beurlaubung im Sommersemester 2020 gab, da die Studierenden mit Kind(ern) realisierten, dass sie ihre geforderten Leistungen nicht erbringen konnten. Diese Anträge galten

wurde am 05.01.2021 eine Erhöhung um zehn Tage pro Elternteil und Kind bewilligt, die nicht nur bei einer Krankheit des Kindes genommen werden können, sondern auch pandemiebedingte Schließungen von Kindertagesstätten und Schulen berücksichtigen (Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung [BZgA], 2021).

¹⁵ An dieser Stelle gilt es anzumerken, dass grundsätzlich die Möglichkeit besteht die Förderungsdauer von BAföG-Zahlungen über die Regelstudienzeit hinaus zu verlängern, sofern die/der zu fördernde Studierende Kinder unter 5 Jahren hat. Auf diese Möglichkeit wurde jedoch innerhalb der geführten Interviews nicht eingegangen.

alle als individuelle Härtefallanträge, da die systematische Grundlage des Nachteilsausgleichs fehlte. Dies erzeugte einen hohen Aufwand und die Notwendigkeit für die Studierenden, sich im Einzelfall zu rechtfertigen.

Bewährte Bedingungen für familienorientiertes Arbeiten

Für eine Betrachtung der „alten“, bisherigen Strukturen und Verfahren sind nicht nur die Probleme, sondern ebenso bisherige erfolgreiche Bedingungen einer familienorientierten Arbeits- und Studiengestaltung relevant. Aus den Interviews ergibt sich für die im Folgenden genannten Aspekte, dass sich bereits bestehende Strukturen, Maßnahmen, Instrumente etc. zur Familienförderung als günstig erwiesen, da es so bereits zu Beginn der Pandemie, relativ einfach möglich war, Maßnahmen auf weitere familienrelevante Bereiche auszudehnen oder Instrumente anzupassen. Eine gute strukturelle Verankerung des Themas half bei der schnellen Entscheidungsfindung zu Familienbelangen.

Strukturelle Verankerung des Querschnittsthemas Familie

Aus den Interviews geht die Bedeutung einer strukturellen Verankerung der Familienorientierung als Querschnittsthema hervor, die mehrere Facetten haben kann:

Personelle Verankerung: An allen befragten Hochschulen ist die Familienorientierung mindestens in einer für dieses Thema zuständigen Organisationseinheit verankert (Beispiele sind das Familienbüro oder eine Abteilung für Qualitätsmanagement, an der das Thema Familie verortet ist). Aus Sicht mehrerer Familienverantwortlicher hat es sich bewährt, wenn zusätzlich die Hochschulleitung direkt in das Thema Familiengerechtigkeit involviert ist und explizit Verantwortung übernimmt. In einem Interview wird beispielsweise ein Prorektorat genannt, das die Familienorientierung im Rahmen des Ressorts verantwortet.

Systematische Anbindung der Familienverantwortlichen an die Hochschulleitung: Aus den Interviews kristallisiert sich als weitere bewährte Bedingung heraus, dass die Familienverantwortliche(n) der Hochschulleitung direkt unterstellt oder eng mit ihr verzahnt sind (z.B. durch regelmäßige Routinesitzungen). Auf diese Weise kann das Thema direkt und regelmäßig eingebracht werden und es bleibt auf dem Radar der Hochschulleitung. Eine Familienverantwortliche berichtet beispielweise von einer engen Anbindung an die Vizerektorin mit Meetings, die bereits vor Beginn der Corona-Pandemie zweimal

wöchentlich stattfanden. Solche Routinen griffen dann meist auch in der Pandemie-Situation.

Verzahnung der Familienverantwortlichen innerhalb der Hochschule: Als zusätzlicher bewährter Faktor wird die Verzahnung der Familienverantwortlichen mit anderen Abteilungen (z.B. Personalabteilung), Organen (z.B. Senat) und Gremien genannt. Diese kann beispielsweise durch regelmäßige Routinesitzungen (Jour Fixe) installiert werden. Eine Familienverantwortliche berichtet zum Beispiel von einem Jour Fixe mit dem Personaldezernat, dem Familienbüro und der Gleichstellungsbeauftragten, der zweimal jährlich stattfindet. Eine andere Befragte nennt das hochschulöffentliche Angebot eines Qualitätszirkels, an dem u.a. die Dekan*innen teilnehmen können und in den das Thema Familie gut eingebracht werden kann. Auch solche Strukturen führten dazu, dass das Thema in der Pandemie-Notsituation einen hochrangigen Platz auf der Agenda behielt.

Verankerung der Familiengerechtigkeit im Leitbild oder in der Hochschulstrategie: Eine Befragte verweist im Interview explizit darauf, dass die Familienorientierung auch Bestandteil des Leitbildes ihrer Hochschule sei. Das allein ist aber noch nicht ausreichend. Aus mehreren Interviews geht hervor, dass die Familienorientierung in der Kommunikation und der Kultur sichtbar werden muss. Gemeint ist, dass Familiengerechtigkeit kein Sonderthema sein soll, das nur bei aufkommenden Problemen thematisiert wird. Vielmehr müsse sie auch permanent „gelebt“ werden (z.B. durch die grundsätzliche Unterstützung von Mitarbeitenden bei familiären Anliegen).

Bestehende Strukturen für eine flexible Arbeitsgestaltung

In den Interviews werden zum einen flexible Kinderbetreuungsangebote durch die Hochschule genannt, die sich aus Sicht der Befragten unabhängig von der Pandemie im Hinblick auf ein familienorientiertes Arbeiten bewährt haben. In einem Interview wird beispielsweise eine flexible Kindertagespflege erwähnt, die als kostenloses Angebot auch von Studierenden genutzt werden kann (z.B. während der Vorlesungen). Zum anderen wird Flexibilität im Hinblick auf die Zeitplanung als eine bewährte Bedingung familiengerechten Arbeitens angeführt. Das können die Berücksichtigung familiärer Verpflichtungen von Lehrenden bei der Planung der Vorlesungszeiten oder familienorientierte Sitzungszeiten (z.B. Senat, Gremien) sein. Aus den Interviews geht hervor, dass es insbesondere zu Beginn der Corona-Pandemie hilfreich war, wenn bereits Strukturen zur flexiblen Arbeitsgestaltung bestanden (z.B. zeitgemäße Dienstvereinbarung zur Arbeit im Homeoffice), auf die aufgebaut werden konnte.

(Regionale) Kooperationen

Den Interviews lässt sich entnehmen, dass einige Hochschulen in familienrelevanten Bereichen stark mit externen Anbietern zusammenarbeiten, während andere Hochschulen entsprechende Angebote intern abdecken.

Flexible Kinderbetreuungsangebote: Ein Bereich, in dem sich die Kooperation mit externen Anbietern bewährt hat, ist die Bereitstellung einer flexiblen Kinderbetreuung bei spontanem Bedarf. Derartige Angebote tragen zu der zuvor genannten Flexibilisierung bei und haben sich insbesondere zu Beginn der Corona-Pandemie bewährt. Eine Familienverantwortliche berichtet beispielsweise von einer regulären Notfallbetreuung, die eine eins-zu-eins-Betreuung durch eine Betreuungsperson im Haushalt der Familie vorsieht und als Angebot allen Beschäftigten, Stipendiat*innen und Studierenden zur Verfügung steht. Aus Sicht der Befragten hat sich die langjährige Kooperation während der Pandemie als Vorteil erwiesen, da durch den großen Pool an Betreuungspersonen frühzeitig eine Notfallbetreuung (durch eine feste Betreuungsperson pro Haushalt) angeboten werden konnte¹⁶. Zu erwähnen sind hier aber auch die Kosten für Kooperationen mit externen Anbietern. So verweisen andere Interviewte darauf, dass derartige Angebote an ihrer Hochschule nicht finanzierbar seien.

Beratungs- und Weiterbildungsangebote: In vielen Interviews werden Kooperationen mit externen Referent*innen im Bereich Beratung und Weiterbildung erwähnt. An einer befragten Hochschule gibt es beispielsweise ein spezielles Beratungsangebot für pflegende Angehörige durch einen externen Coach, das bereits vor Beginn der Pandemie bestand. Zu diesem Angebot gehören eine Telefonberatung alle zwei Monate sowie eine Hotline bei spontanem Beratungsbedarf.

¹⁶ In dem Interview wird darauf verwiesen, dass das Angebot aufgrund begrenzter Ressourcen eingeschränkt war. Es wird aber nicht näher erläutert, welche Personengruppen das Angebot während des „Lockdowns“ in Anspruch nehmen konnten.

Corona als Ausgangspunkt neuer Lösungsansätze und Good Practices

Im Rahmen der Interviews wird ebenso beleuchtet, welche neuen Lösungsansätze im Verlauf der Pandemie gefunden wurden, um Familienverantwortung und die Arbeit bzw. das Studium an der Hochschule während der Corona-Pandemie vereinen zu können. Dies basiert auf der These, dass die höhere Brisanz und Sichtbarkeit bestehender Probleme in der Krise Innovationen freisetzen, die dauerhaft zu ihrer Lösung genutzt werden könnten. In den Interviews werden Lösungsansätze aufgezeigt, die als Reaktion auf die Pandemie entwickelt oder durch diese angestoßen wurden. Die im Folgenden genannten Ansätze haben das Potenzial – zumindest ausschnittsweise – auf den zukünftigen „Normalbetrieb“ übertragen zu werden.

Flexibilisierung

Bei der Flexibilisierung handelt es sich um eine der zentralen Lösungen, die bereits unmittelbar zu Beginn der Corona-Pandemie umgesetzt wurde. Dabei hat Flexibilität zwei Facetten: Arbeitsort und Arbeitszeit.

Flexibilität bezüglich des Arbeitsortes: An allen befragten Hochschulen wurde das Homeoffice für sämtliche Mitarbeitende – abgesehen von einigen wenigen Bereichen, die eine Präsenzarbeit erfordern – als Arbeitsort neu geöffnet oder ausgedehnt. Während das wissenschaftliche Personal mit der Arbeit im Homeoffice in der Regel bereits vertraut war, stellte dies für Mitarbeitende im Hochschulmanagement häufig eine vollkommen neue Arbeitssituation dar. Wie bereits erwähnt, wurde die fehlende Kinderbetreuung als eine große Herausforderung in der Anfangszeit der Corona-Pandemie thematisiert. Die Verlagerung der Arbeit in das Homeoffice war in erster Linie als Infektionsschutzmaßnahme gedacht. Daraus ergaben sich aber gleichzeitig auch Möglichkeiten, die Arbeit trotz fehlender Kinderbetreuung bzw. fehlenden Pflegepersonals aufrechtzuerhalten. Die Umstellung auf die Arbeit im Homeoffice bedeutete für die befragten Hochschulen insbesondere einen Wechsel zu digitalen Austauschformaten. Sämtliche Sitzungen (bspw. von Senat oder Gremien) und Team-Meetings wurden auf Online-Formate umgestellt, was eine entsprechende technische Ausstattung vieler

Mitarbeiter*innen sowie die Bereitstellung entsprechender Software (z.B. Videokonferenztools) erforderlich machte. Ein Wechsel auf digitale Austauschformate erfolgte häufig auch in den Bereichen Beratung (z.B. Videoberatung durch den Familienservice) und Personalentwicklung (z.B. Online-Weiterbildungsangebote). Eine Interviewte verweist auf eine bessere Vereinbarkeit digitaler Weiterbildungsangebote mit Familienverantwortung, da diese meist in mehreren kleineren Zeiteinheiten stattfinden verglichen mit den oftmals ganztägigen Präsenzveranstaltungen.

Flexibilität bezüglich der Arbeitszeit: Aus flexiblen Arbeitsorten können sich auch größere Spielräume für eine flexible Arbeitszeitgestaltung ergeben. So wird zum einen durch den Wegfall von Anfahrtszeiten zusätzliche Zeit gewonnen. Zum anderen ermöglicht die Arbeit im Homeoffice Personen mit Familienverantwortung eine andere zeitliche Taktung (z.B. Aufteilung der Arbeitszeit in mehrere kleine Zeiteinheiten über den Tag verteilt). Die Befragten berichten von einer Ausweitung der Gleitzeitregelungen an ihren Hochschulen. Zu Beginn der Corona-Pandemie wurde vielfach auch die Zeiterfassung ausgesetzt, d.h. es erfolgte eine automatische Anerkennung der Regelarbeitszeit, teilweise unabhängig davon, ob die vereinbarte Arbeitszeit erbracht wurde. In den geführten Interviews wird häufig das Stichwort Vertrauensarbeitszeit genannt, sie galt an vielen Hochschulen als neues (vorübergehendes) Arbeitszeitmodell. Darüber hinaus wird von einigen Familienverantwortlichen die flexible Gestaltung von Arbeitsaufträgen und Arbeitszeit in individueller Absprache mit der Führungskraft genannt. Eine Befragte verweist auf die Möglichkeit an ihrer Hochschule, in Absprache mit der/dem Vorgesetzten eine geringere Arbeitsstundenzahl zu erbringen¹⁷, wenn aufgrund familiärer Verpflichtungen nicht mehr geleistet werden kann. In den Interviews kristallisiert sich heraus, dass Veränderungen im Hinblick auf Arbeitszeitmodelle insbesondere das Hochschulmanagement betreffen, da das wissenschaftliche Personal in der Regel bereits vor der Pandemie ohne Zeiterfassung und häufig auch außerhalb von Kernarbeitszeiten arbeitete. Auch für Studierende mit Familienverantwortung ist die zeitliche Flexibilität ein zentrales Stichwort. So stellt die Umstellung auf die digitale Lehre aus Sicht der Familienverantwortlichen einen großen Vorteil für Studierende mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen dar. Insbesondere die Aufzeichnung von Präsenzveranstaltungen, Lernvideos oder andere Angebote asynchronen Lernens kommen Studierenden mit familiärer Verantwortung entgegen, da sie auf diese Weise zu individuell passenden Zeiten an der Lehre teilnehmen können. Darüber hinaus

¹⁷ Die nicht geleistete Arbeitszeit konnte ggf. nachgeholt werden.

werden individuelle Regelungen bezüglich der Anwesenheitspflicht¹⁸ bei digitalen Lehrveranstaltungen oder die flexiblere Handhabung von Abgabe- und Prüfungsterminen als hilfreiche Bedingungen für Studierende mit Familienverantwortung bewertet.

Maßnahmen zur Kompensation fehlender Kinderbetreuung bzw. fehlenden Pflegepersonals

In den Interviews wird deutlich, dass zuvor genannte Maßnahmen der Flexibilisierung für die Vereinbarkeit von Arbeit und familiären Verpflichtungen allein nicht ausreichen, insbesondere wenn ein Homeschooling für Schulkinder zu leisten ist oder Kleinkinder zu Hause betreut werden müssen. In den Gesprächen werden eine Reihe von Lösungen genannt, die an den Hochschulen umgesetzt wurden, um fehlende Betreuungsmöglichkeiten – zumindest teilweise – kompensieren zu können.

Unterstützung der Wissenschaftler*innen durch studentische Hilfskräfte: Eine Familienverantwortliche berichtet von der Möglichkeit für Wissenschaftler*innen mit Betreuungsverpflichtungen, Unterstützung durch eine studentische Hilfskraft zu beantragen. Die studentische Hilfskraft konnte insbesondere in die Erstellung von digitalem Lehrmaterial eingebunden werden, um die mit der digitalen Lehre verbundene Mehrarbeit abzufangen (siehe Ausführungen zu Herausforderungen).

Flexible Kinderbetreuungsangebote durch die Hochschule: In mehreren Interviews werden alternative, von der Hochschule organisierte Kinderbetreuungsangebote erwähnt, die bei fehlenden Betreuungsmöglichkeiten genutzt werden können. So wurde an einer Hochschule ein Pilotprojekt zur flexiblen Kinderbetreuung gestartet, das bereits vor Beginn der Corona-Pandemie konzipiert wurde. Dafür werden zehn Arbeitsstunden einer Hochschulmitarbeiterin bereitgehalten, um eine flexible Kinderbetreuung für Mitarbeitende und Studierende bei spontanem Bedarf (z.B. für Veranstaltung außerhalb der Betreuungszeiten) oder auch regelmäßigem Bedarf im kleinen Umfang anbieten zu können (z.B. bei Wochenend-Veranstaltungen für berufsbegleitend Studierende). An einer anderen Hochschule wurde ein Vertrag mit einem externen Anbieter abgeschlossen, um u.a. eine Kindernotbetreuung anbieten zu können. Ein weiteres Beispiel ist die Einrichtung einer Ferienbetreuung durch einen externen Anbieter, mit dem bereits vor Beginn der Corona-Pandemie eine Kooperation bestand.

¹⁸ Gemeint sind Regelungen zur Anwesenheit, die im Einzelfall auf Basis einer persönlichen Absprache mit der Lehrperson getroffen werden.

Bezuschussung einer privat organisierten flexiblen

Kinderbetreuung: Aus einigen Interviews geht hervor, dass seitens der Hochschulen Lösungen für die Zuschussung einer privat organisierten Kinderbetreuung gesucht wurden. So wurde an einer Hochschule ein Betreuungsfonds eingerichtet, der Mitarbeitenden und Studierenden zur Finanzierung einer zusätzlichen Kinderbetreuung zur Verfügung steht. An einer anderen Hochschule wurden Wissenschaftlerinnen mit Familienverantwortung Mittel aus dem Professorinnenprogramm zur Finanzierung einer zusätzlichen Kinderbetreuung zur Verfügung gestellt, so dass sie sich wieder in vollem Umfang ihrer Forschung widmen konnten.

Freistellungsoptionen bei Betreuungsverpflichtungen: In einigen Interviews wird auf die Möglichkeit verwiesen, bei fehlender Kinderbetreuung eine Freistellung mit Entgeltfortzahlung zu beantragen¹⁹. Eine Familienverantwortliche berichtet beispielsweise, dass die im Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder vorgesehene Freistellung als Option stärker kommuniziert wurde. Zudem wurde an dieser Hochschule ausgelotet, unter welchen Bedingungen eine Erweiterung für den Bereich Pflege, für den es bis dahin keine klare Regelung gab, erfolgen kann.

Beurlaubungsmöglichkeiten für Studierende: In einzelnen Interviews werden speziell für Studierende auch Beurlaubungsmöglichkeiten²⁰ thematisiert. An einer befragten Hochschule bestand beispielsweise die Möglichkeit einer rückwirkenden Beurlaubung (durch einen individuellen Härtefallantrag), wenn der Beurlaubungsanspruch durch Mutterschutz und Elternzeit schon ausgeschöpft war oder wenn die Kinder bereits älter waren.

Verfügbarkeit ungestörter Lernorte für Studierende: Eine Interviewte betont auch die Bedeutung ungestörter Lernorte, die längst nicht allen Studierenden in ihrer Wohnsituation zur Verfügung stehen. An ihrer Hochschule erfolgte schon früh zu Beginn der Pandemie eine Öffnung von Lernorten wie der Bibliotheken oder des Lern- und

¹⁹ Laut Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) und Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst des Landes Hessen (TV-H) ist eine Freistellung von vier Tagen pro Kalenderjahr vorgesehen, wenn die Betreuungsperson erkrankt ist und Beschäftigte deshalb die Betreuung ihres Kindes, das das 8. Lebensjahr noch nicht vollendet hat oder wegen körperlicher, geistiger oder seelischer Behinderung dauernd pflegebedürftig ist, übernehmen müssen.

²⁰ Im Fall einer Beurlaubung wird ein Semester nicht als Fachsemester gezählt und nicht auf die RSZ angerechnet. Bei den jeweiligen Regelungen der Hochschulen gibt es aber Unterschiede, ob und in welchem Umfang Leistungen aus dieser Zeit angerechnet werden können.

Studiengebäudes. Insbesondere Studierende mit Kind(ern) konnten einen Härtefallantrag auf einen Lernraum stellen.

Finanzielle Unterstützung von Studierenden: Der Wegfall der regulären Kinderbetreuung während des „Lockdowns“ im Frühjahr 2020 hatte auch zur Folge, dass viele Studierende ihren Nebenjobs nicht mehr nachgehen konnten (abgesehen davon, dass viele Nebenjobs in dieser Zeit ohnehin nicht ausgeübt werden durften), so dass Studierende auf zusätzliche finanzielle Unterstützung angewiesen waren. Die Familienverantwortliche einer Hochschule berichtet etwa von einer unkomplizierten Beantragung des Härtefonds oder Kinderfonds während der Corona-Pandemie. Zudem konnte an dieser Hochschule eine durch Spendengelder finanzierte Unterstützung über jeweils 1.500 Euro für 240 Studierende ermöglicht werden, die allerdings nicht speziell für Studierende mit Familienverantwortung gedacht war.

Karriereförderung und Personalentwicklung

Die Interviews zeigen, dass in puncto Karriereförderung und Personalentwicklung während der Corona-Pandemie weniger Lösungen entstanden, sondern insbesondere bestehende Missstände und Entwicklungsbedarfe offenkundig geworden bzw. stärker ins Blickfeld gerückt sind: Als zentrales Thema wird die Benachteiligung von Professorinnen und weiblichem wissenschaftlichem Nachwuchs durch die Doppelbelastung hervorgehoben. Care-Arbeit sei während der Pandemie vermehrt von Frauen aufgefangen worden, wodurch die Forschung häufig auf der Strecke blieb.

„Wir haben alle Zeit verloren und dann ist der eine oder andere Mann doch schneller fertig mit der nächsten Habil und dann kommen die Berufungen...“

Berücksichtigung von Familienverantwortung bei

Leistungsbeurteilungen: Eingangs wurde das Thema Leistungsbeurteilung bei bestehender Familienverantwortung bereits als eine wichtige Herausforderung der Corona-Pandemie, insbesondere für das (weibliche) wissenschaftliche Personal, genannt. Aufgrund von Schul- und Kindertagestätten-Schließungen bekam dieses Thema, dass natürlich auch schon vor der Pandemie bestand, eine besondere Brisanz. In mehreren Interviews wird auf die Wichtigkeit verwiesen, dass bei Berufungs- und Einstellungsverfahren sowie Evaluationen und Leistungsbeurteilungen immer auch berücksichtigt wird, unter welchen familiären Bedingungen Leistungen erbracht wurden. Zum Zeitpunkt der Interviews lag an keiner der befragten Hochschulen eine finale Richtlinie zum Umgang mit geringerer (wissenschaftlicher)

Produktivität aufgrund fehlender Kinderbetreuung bzw. fehlenden Pflegepersonals vor. An einzelnen Hochschulen wurde aber ein Vorstoß in diese Richtung unternommen. In einem Interview wird beispielsweise von einem Papier zum Thema „Berücksichtigung von Schul- und Kitaschließungen bei Evaluation von Junior- oder Tenure-Track-Professuren“ berichtet, welches gemeinsam mit den Familienverantwortlichen, der Personalentwicklung und der Rechtsabteilung verfasst wurde und dem Rektorat vorgelegt werden soll. In einigen Interviews wird auch berichtet, dass der Zeitpunkt von Evaluationen und Leistungsbewertungen verschoben wurde.

Führungskräfteentwicklung: Aus der Flexibilisierung im Hinblick auf Arbeitszeit und Arbeitsort ergeben sich auch neue Herausforderungen speziell für Führungskräfte. Beim Führen auf Distanz kann es schwieriger sein durch fehlende informelle Gespräche die Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden einzuschätzen. Zudem gewinnt das Vertrauen in die Arbeitsleistung der Mitarbeitenden an Bedeutung (Stichwort Vertrauensarbeitszeit). Gerade zu Beginn der Corona-Pandemie mussten individuelle Lebenssituationen stärker als bisher berücksichtigt werden und teilweise auch neue individuelle Vereinbarungen bezüglich Arbeitsleistung und -zeit getroffen werden. In mehreren Interviews wird von Tutorials oder Coachings für Führungskräfte zum Umgang mit der neuen Führungssituation berichtet. Weitere Beispiele aus einzelnen Hochschulen sind ein von der Personalabteilung herausgegebener Sondernewsletter zum Thema Führen auf Distanz oder ein Aufruf aus dem Rektorat zur Sensibilisierung der Führungskräfte für die unterschiedlichen Lebenssituationen ihrer Mitarbeitenden.

Beratung und Vernetzung

Beratung und Vernetzung von Menschen mit Familienverantwortung sind selbstverständlich keine neuen Entwicklungen. Aus den Interviews geht allerdings hervor, dass entsprechende Angebote im Zuge der Pandemie auf neue Themen oder Personengruppen ausgedehnt und häufig erstmals im digitalen Format angeboten wurden. Daher sollen diese Maßnahmen hier kurz skizziert werden.

Beratung und Weiterbildung zur Vereinbarkeit: In den Interviews werden verschiedene Beratungs- und Weiterbildungsmaßnahmen zum Umgang mit der pandemiebedingten Situation allgemein bzw. zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf erwähnt (beispielsweise Online-Seminare zu den Themen Stressmanagement oder Homeoffice mit Kindern). Eine Familienverantwortliche berichtet von einem Online-Coachingangebot speziell für Frauen zur Bewältigung der Arbeit bei familiärer Verantwortung während der Corona-Pandemie, welches fünf 90-minütige Sitzungen beinhaltete. Dieses Programm wurde von den teilnehmenden Mitarbeiterinnen als sehr hilfreich bewertet.

Vernetzung: Auch der informelle Austausch mit anderen Personen mit Familienverantwortung kann sehr hilfreich sein. Ein Beispiel ist ein virtuelles Info-Café für Eltern, das in Zusammenarbeit mit dem Familienbüro organisiert und in dem z.B. auch Input zu rechtlichen Fragen gegeben wird. Ein Beispiel einer anderen Hochschule ist ein inoffizielles Mütternetzwerk, das als Online-Austauschrunde gegründet wurde.

Kommunikation und Commitment der Hochschulleitung

Die Kommunikation wird von allen Interviewten als ein wichtiger Bestandteil im Umgang mit der Corona-Pandemie genannt. Alle befragten Hochschulen stellen Informationen zur aktuellen Situation auf Webseiten der Hochschule bzw. der Familienbüros bereit. An vielen Hochschulen gab oder gibt es ein (regelmäßiges) Anschreiben durch die Hochschulleitung oder Newsletter zum Thema. Diese Maßnahmen lassen sich auch unter den Punkt akutes Krisenmanagement fassen, der in dieser Publikation nicht näher betrachtet wird.

Commitment: Hervorzuheben ist jedoch der mehrfach genannte Aspekt des „Commitments“. Mehrere Familienverantwortliche betonen die Wichtigkeit, dass die Bedeutung des Themas Familie durch die Hochschulleitung kommuniziert wird (im Sinne von „Wir denken an euch“). Aus Sicht einer Familienverantwortlichen hängt „alles andere was danach kommt als Maßnahme [...] daran, wie sehr sich die Leute unterstützt fühlen“. Als Beispiel nennt sie einen universitären Online-Brief, in dem Rektor und Kanzler ein Statement zum Thema Familie abgegeben haben. Damit könne die Hochschulleitung Personen mit Familienverantwortung signalisieren, keine Einzelkämpfer*innen zu sein und diese ermutigen, Familienverantwortung als Grund für geringere Leistung anzubringen.

Kultur

Eine familiengerechte Kultur wird nicht nur durch die Kommunikation der Hochschulleitung etabliert. Vielmehr ist für eine „gelebte“ Familienorientierung die Haltung aller Beteiligten des Hochschulsystems von Bedeutung. Aus den Interviews geht hervor, dass während der Pandemie das Bewusstsein für familienbezogene Themen gewachsen ist und die neue Arbeitsgestaltung auch zur Änderung von Einstellungen geführt hat. Bei den nachfolgend genannten Aspekten handelt es sich weniger um konkrete, während der Pandemie entwickelte Lösungsansätze, sondern eher um Nebeneffekte,

die sich aus zuvor genannten Ansätzen ergaben. Dennoch eröffnet sich hier ein wichtiges Handlungsfeld, an dem zukünftig etwa durch entsprechendes Führungsverhalten und Kommunikationsmaßnahmen explizit angesetzt werden kann.

Höhere Akzeptanz von familiären Verpflichtungen: Aus den Interviews lässt sich eine gestiegene Akzeptanz für familiäre Verpflichtungen entnehmen. Eine Befragte skizziert das sehr anschaulich:

„Also dieses ganze Thema ‚die Kinder hüpfen mal zwischendurch rein‘ ist ja gar nicht mehr so schlimm wie vorher. Also man kriegt jetzt nicht gleich einen halben Herzinfarkt, wenn das Kind reinkommt und etwas von einem will, sondern [...] [alle wissen Bescheid] und ich könnte mir vorstellen, dass man so darüber kommunizieren kann, dass das auch in Zukunft funktioniert. Dass man also jetzt in Zukunft auch leichter Leute reinschalten kann, die vielleicht eben nicht präsent sein können und dann aber eben via Zoom hinzugeschaltet werden“.

Insgesamt wird von einer Zunahme der Offenheit im Hinblick auf die Kommunikation familiärer Themen gesprochen, die zu einer geringeren Hemmschwelle führt, um familiäre Themen im Arbeitskontext anzubringen (z.B. bei verminderter Leistungskapazität oder höherem Flexibilitätsbedarf). Durch entsprechendes Führungsverhalten und gezielte Kommunikationsmaßnahmen kann dies durchaus gezielt gefördert werden.

Vertrauen: Aus Sicht der Befragten hat sich auf Seiten der Führungskräfte auch das Vertrauen in die Mitarbeitenden bei der Arbeit im Homeoffice erhöht. Eine Familienverantwortliche beschreibt das so:

„... auch das Umdenken der Führungskräfte hat stattgefunden. Also es gab immer noch Führungskräfte, weniger im wissenschaftlichen Bereich, eher in der Administration, wo man gesagt hat ‚naja Arbeit leistet man eigentlich nur, wenn man im Büro sitzt‘. Auch das hat sich wirklich umgekehrt. Also da haben viele schnell lernen müssen, dass man Führungsarbeit leisten kann und muss und soll, wenn die Leute an unterschiedlichen Orten sitzen“.

Wahrnehmung einer gesteigerten Selbstbestimmung: Wie zuvor beschrieben stellte die Arbeit im Homeoffice zu Beginn der Pandemie insbesondere für das Personal im Hochschulmanagement häufig eine vollkommen neue Arbeitssituation dar. Aus Sicht einer Befragten hat eine Einstellungsänderung vor allem im Bereich Hochschulmanagement stattgefunden. Durch die flexible

Arbeitsgestaltung werde mehr Selbstbestimmung wahrgenommen. Sie beschreibt es folgendermaßen:

„Ich [...] bin ja auch im administrativen Bereich beschäftigt und ich sehe da viel mehr Selbstbestimmung jetzt zu sagen ‚heute bleibe ich auch spontan, gern zu Hause und erledige meine Arbeit zu Hause, weil es machbar ist‘. Da muss man nicht mehr so viel rumdiskutieren, [...] man hat das Gefühl, man hat mehr das Recht jetzt darauf“.

Die familienorientierte Hochschule gestalten – Lessons Learnt

Das Thema Familiengerechtigkeit war in den meisten Hochschulen bereits vor Beginn der Corona-Pandemie in unterschiedlichem Maße strukturell, beispielsweise über Familienbüros und zuständige Prorektorate, verankert. Die Interviews zeigen, dass diejenigen Hochschulen während der Corona-Pandemie im Vorteil waren, die über eine gute strukturelle Verankerung dieses Querschnittsthemas verfügen. Für diese Hochschulen war es leichter ad hoc neue Instrumente zu schaffen oder auf bestehenden Maßnahmen aufzubauen.

Im Laufe der aktuellen Pandemie wurden in allen befragten Hochschulen neue Ansätze geschaffen. Dies erfolgte aufgrund der Krisensituation jedoch wenig systematisch. Nach der Pandemie gilt es bewährte, coronabedingte Einzelmaßnahmen in ein holistisches Gesamtkonzept zu überführen und strukturell zu verankern. Eine interviewte Person beschreibt es so:

„Die Krise hat irgendwie viele Fälle produziert, aber es braucht jetzt eine strukturelle Lösung“.

Neben Rahmen gebenden gesetzlichen Vorgaben, kann diese strukturelle Lösung an jeder Hochschule anders aussehen. Dies hängt zum einen mit den Rahmenbedingungen der Hochschulen wie beispielsweise der Größe, der finanziellen Ausstattung, der Studierendenschaft etc. zusammen. Darüber hinaus kommt es aber auch auf die eingangs erwähnte Frage an, ob eine Hochschule Familiengerechtigkeit im Sinne eines zeitgemäßen Hochschulmanagements oder im Sinne der Profilierung verfolgt. Zweifelsfrei gehört Familienorientierung nicht zuletzt aufgrund einer zunehmenden oder zumindest angestrebten Diversität der Mitarbeitenden sowie der Studierendenschaft als Querschnittsthema auf die Agenda aller Hochschulen, Mindeststandards sollten alle Hochschulen erfüllen. Ist Familienorientierung ein Kernmerkmal der Profilierung, muss die Hochschule eine Vorreiterrolle einnehmen und Lessons Learnt aus der Krise umfassend aufgreifen.

Nachfolgend werden die bisherigen Erkenntnisse und Good Practices, die die Hochschulen während der Pandemie gesammelt haben, mit Blick auf die Verwertbarkeit für den Normalbetrieb eingeordnet und ergänzende Ansätze und Möglichkeiten der Zusammenführung von Altem und Neuem aufgezeigt. Die weiterführenden Ideen stammen aus den Interviews und werden hier weitergedacht und abschließend

eingeordnet. Insgesamt decken die thematisch sortierten Unterpunkte jeweils folgende Fragen ab:

- *Was wurde in der Pandemie in Bezug auf die Familiengerechtigkeit deutlich?*
- *Welche konkreten Maßnahmen/Ansätze sind davon relevant für den Normalbetrieb?*
- *Welche ergänzenden Ansätze und Möglichkeiten der Zusammenführung von Altem und Neuem gibt es?*
- *Wie sind die pandemiebedingten Lösungen und weiterführenden Ideen einzuordnen?*

Dabei geht es nicht um eine vollständige Aufzählung bisheriger Instrumente, vielmehr werden die zentralen Linien für die einzelnen Themenbereiche mit Blick auf die Zeit nach der Pandemie zusammenfassend eingeordnet. Dabei lassen sich zwei Ebenen unterscheiden: Erstens die inhaltliche Differenzierung nach den als zentral ermittelten Handlungsfeldern: Hochschulführung, Kultur, Flexibilisierung von Arbeit und Studium, Karriereförderung und Personalentwicklung sowie Gesundheitsförderung. Zweitens gibt es eine Ebene, die um die Frage kreist: „Wer regelt die Maßnahmen zur Familienorientierung?“ Hier kann zwischen hochschulinternen und gesetzlichen Regelungen differenziert werden. Allgemein sind rahmengebende Regelungen gesetzlich zu verankern, während die spezifische Ausgestaltung der Regelungen im Sinne der Hochschulautonomie den Hochschulen obliegen sollte, um ein kontextspezifisches und prozessorientiertes Agieren zu ermöglichen. Die hochschulinternen Regelungen sollten wiederum als ein „Grundgerüst“ für die Hochschulmitglieder fungieren, die Familienorientierung in den thematischen Handlungsfeldern konkret ausgestalten.

Bei den dargestellten Erkenntnissen handelt es sich um vorläufige Ergebnisse, da uns die Corona-Pandemie derzeit auch weiter begleitet. Es ist demnach nicht auszuschließen, dass mittelfristig noch weitere Ansätze hinzukommen oder bestimmte Ideen präzisiert werden können. Diese Einschränkung halten wir jedoch insofern nicht für problematisch, als dass eine konstante Evaluation und konzeptionelle Weiterentwicklung der Ansätze im Bereich Familiengerechtigkeit ohnehin stattfinden sollte.

Familiengerechtigkeit und Hochschulführung

Die bereits vor der Corona-Pandemie vielfach thematisierte Relevanz der Verankerung des Querschnittsthemas Familiengerechtigkeit auf Leitungsebene der Hochschulen (Familie in der Hochschule, 2016) hat sich in den interviewten Hochschulen auch nach Beginn der Corona-

Pandemie bestätigt und ist weiterhin keine Selbstverständlichkeit, wie sich den Interviews entnehmen lässt. Von den Interviewten hervorgehobene Ansätze, die auch nach der Pandemie ihre zentrale Bedeutung behalten, sind:

Personelle Verankerung der Familiengerechtigkeit auf Leitungsebene: Eine Führungsperson auf Leitungsebene sollte explizit Verantwortung für diesen Themenbereich übernehmen. Diese Aufgabe kann der/die Kanzler*in, ein/e Prorektor*in oder ein/e Vizepräsident*in übernehmen. Das Thema ist durch eine solche formale Zuständigkeit in Führungsentscheidungen aller Art automatisch präsent. Besonders bedeutsam ist dies, wenn sich die Hochschule mit Familienorientierung profilieren will.

Systematische Anbindung der Familienverantwortlichen an die Hochschulleitung: Organisatorische Nähe und klare Ansprechpartner*innen auf Leitungsebene erleichtern den Zuständigen in den Familienbüros die Anbindung ihrer Tätigkeit an die Hochschulleitung. Die personelle Verankerung auf Leitungsebene geht aber noch nicht selbstverständlich mit einer guten Anbindung der Familienbüros einher. Zusätzlich entscheidend ist, dass die Familienverantwortlichen der Hochschulen eine formale Beziehung zu konkreten Entscheidungsorganen und -prozessen haben, z.B. durch Einbindung in Routinesitzungen. Dies stellt sicher, dass die Belange der Mitarbeitenden mit Familienverantwortung auf dem Radar der Hochschulleitungen bleiben. So können teilweise auch hochschulinterne Entscheidungsprozesse zur Familienorientierung verkürzt werden. Ebenso sollten die Hochschulleitungen erkennen, dass die familienbezogenen Organisationseinheiten bei der Umsetzung von Entscheidungen das Sprachrohr zur Zielgruppe sein können. Die Einheiten sind eine Schnittstelle zu den Hochschulangehörigen mit Familienverantwortung, die man als Multiplikator für Führungskommunikation nutzen kann.

Commitment und hochschulweite Kommunikation zur Familiengerechtigkeit: Hochschulleitungen sollten neben klaren Maßnahmen ihr Commitment für das Thema Familiengerechtigkeit glaubhaft hochschulweit kommunizieren und das Commitment von anderen Gremien und Führungspersonen unmissverständlich einfordern. Mangelnde Wertschätzung und Unterstützung von Mitarbeitenden mit Care-Arbeit durch die Hochschulleitungen ist ein mehrfach erwähnter Kritikpunkt. Positiv werden hingegen die Folgen klarer Vorstöße für die Belange von Mitarbeitenden mit familiärer Verantwortung durch die Hochschulleitung hervorgehoben. Das hochschulweite Agenda Setting in diesem Bereich ist ein Schlüssel für weitere Maßnahmen. Es ist auch ein Schlüssel dafür, dass Hochschulangehörige mit Familienverantwortung in konkreten Situationen sich trauen, ihre familienbezogenen Bedürfnisse zu artikulieren.

Die personelle Verankerung auf Leitungsebene, die systematische Anbindung der Familienverantwortlichen an die Hochschulleitung sowie ein klares Commitment dieser sind keine neuen Lösungen, die während der Corona-Pandemie eingeführt wurden. Es sind vielmehr Maßnahmen, deren Bedeutung sich nachdrücklich bestätigt hat, die jedoch aktuell nicht an allen betrachteten Hochschulen verfolgt werden. Hier lautet die klare Empfehlung, diese Ansätze zu nutzen und zu optimieren.

Ausgehend von den drei genannten Punkten werden in den Interviews für die Zeit nach der Corona-Pandemie folgende Ansätze benannt, die im Führungskontext zukünftig Berücksichtigung finden sollten:

Querschnittsthema konstant mitdenken: Ausgehend von der personellen Verankerung der Familienorientierung auf Leitungsebene sollte das Thema zukünftig im gesamten Leitungsteam „im Visier sein“. Es gehe um eine geschlechter- und vereinbarkeitssensible „Brille“. Ideal wäre es, wenn Entscheidungen, die auf der Hochschulleitungsebene getroffen werden, immer die verschiedenen Zielgruppen mitdenken, inklusive der Mitarbeitenden und Studierenden mit Familienverantwortung.

Partizipationsprozesse: Während in der Pandemie krisenbedingt die Top-Down-Führung durch Hochschulleitungen auch in Bezug auf Familienorientierung vielfach dominierte, da schnelle Entscheidungen gefragt waren und sind, gilt es spätestens nach der Pandemie Bottom-Up-Prozesse mit Familienbüros, Eltern und pflegenden Angehörigen dort wieder stärker zu fördern, wo sie nützlich sind, ohne dadurch zu stark an Agilität einzubüßen. Hochschulführung braucht die Balance einerseits aus Fähigkeit und Bereitschaft, Entscheidungen zu treffen, und andererseits aus partizipativen Prozessen, mit denen die Kreativität und das Wissen aller Beteiligten genutzt wird.

Kultur

In der Pandemie hat sich bestätigt: Die „weichen“ Faktoren von Familiengerechtigkeit sind von hoher Relevanz. Es gilt Familiengerechtigkeit im Hochschulalltag zu leben. Folgende Ansätze haben sich während der Pandemie als tragfähig erwiesen oder wurden verstärkt genutzt:

Hochschulführungsbezogene Faktoren: Eine familienorientierte Kultur kann über die „harten“ Instrumente Leitbild der Hochschule und/oder Hochschulstrategie gestärkt werden. Das Leitbild oder die Hochschulstrategie helfen jedoch wenig, wenn sie im Alltag nicht umgesetzt werden. So ist darüber hinaus die oben erwähnte Kommunikation der Hochschulleitungen von hoher Relevanz, um eine

Offenheit in den Hochschulen für familienbezogene Themen zu fördern. Das galt vor der Pandemie, während der Pandemie und wird auch nach der Pandemie nicht an Bedeutung verlieren. Die Interviews zeigen: Eine Verankerung des Themas in dem Leitbild von Hochschulen oder in der Hochschulstrategie und eine klare Haltung ist längst noch nicht in allen Hochschulen eine Selbstverständlichkeit.

Hochschulweite Kommunikation und Sensibilisierung: Während der Pandemie ist das Bewusstsein für familienbezogene Themen gewachsen, denn die fehlende Kinderbetreuung und in manchen Fällen auch der Wegfall von Pflegepersonal waren zentrale Herausforderungen. Mehr als je zuvor wurde in der gesamten Hochschule transparent, dass Vereinbarkeit von Beruf bzw. Studium und Familie zwar herausfordernd, aber auf der anderen Seite bei entsprechender Flexibilität und Pragmatismus machbar ist. Kinder, die während Onlinebesprechungen durch das Bild liefen, wurden in vielen Hochschulen zu einer neuen Normalität. Dieses Selbstverständnis gilt es auch nach der Pandemie gezielt zu fördern. Hier bedürfe es noch „wahnsinnig viel Kommunikation, Sensibilisierung“, so eine interviewte Person. Ziel sollte es sein, das Thema soweit ins Bewusstsein der Hochschulmitglieder zu rücken, dass es in den Köpfen jeder und jedes Einzelnen ankommt. Eine interviewte Person formuliert dies so:

„Und dass insgesamt auch das Bewusstsein von allen eigentlich, in den Teams, aber auch Führungskräften, da ist, dass es nun mal ein großer Bestandteil des Lebens ist Familienverpflichtung zu haben und dass man immer wieder auch im Team das aushandeln kann und muss, wie man [...] eine bestimmte offene Kultur hat. Dass man sich auch traut zu sagen, man ist jetzt gerade so ein bisschen am Limit [...] und guckt, wo kann man sich Unterstützung holen“.

Die Erfahrungen in der Pandemie bieten womöglich eine einzigartige Chance, auf dem einsetzenden Bewusstseinswandel aufzubauen. Das funktioniert aber nur, wenn die Hochschulen an dieser Stelle den Kulturwandel gezielt gestalten.²¹

Ein weiterer Ansatz, der in den Interviews für die Zeit nach der Corona-Pandemie Erwähnung findet und aufgegriffen werden sollte:

²¹ Um einen systematischen Zugang zur Gestaltung von Hochschulkultur zu finden, kann auf die Operationalisierung (Symbole, Routinen und Rituale, Machtstrukturen, Geschichten, Kontrollsysteme und Organisationsstrukturen) nach Johnson, Scholes und Whittington (2005) zurückgegriffen werden. Zum Beispiel in Bezug auf „Geschichten“ argumentieren die Autoren, dass die Kultur einer Organisation dadurch geprägt wird, welche „Heldengeschichten“ existieren. So könnten über hochschulinterne Kommunikation gezielt solche Heldengeschichten über die Bewältigung von Familie und Job während der Pandemie erzählt werden. Das „cultural web“ der genannten Autoren bietet eine Vielzahl solcher kulturellen Hebel.

Familienverantwortung auch Aufgabe der Männer: Diese Forderung wird nicht explizit in den Interviews genannt, vielmehr wird mehrfach auf die starke Benachteiligung von Frauen durch die vermehrte Übernahme von Care-Arbeit während der Pandemie verwiesen. Als Beispiel wird u.a. auf die Professorinnen aufmerksam gemacht, die keine Zeit mehr für Forschung haben, weil sie sich um ihre Kinder kümmern (zum Rückgang der Forschungspublikationen von Frauen während der Corona-Pandemie siehe z. B. Andersen, Nielsen, Simone, Lewiss & Jagsi, 2020; Gabster et al., 2020; Muric, Lerman & Ferrara, 2020; Vincent-Lamarre, Sugimoto & Larivière, 2020). Um dieser Problematik auf kultureller Ebene entgegenzuwirken, gilt es die Arbeit der Familienbüros nicht auf die Zielgruppe der Frauen zu beschränken, sondern mit Role Models zu arbeiten und spezielle Programme für Väter und pflegende Männer anzubieten und auszubauen.

Flexibilisierung von Arbeit und Studium

Eine zentrale Anpassungsmaßnahme während der Corona-Pandemie ist die Flexibilisierung des Arbeitsalltags, insbesondere die zeitliche Flexibilisierung für Mitarbeitende im Hochschulmanagement (für Professor*innen bereits vor der Pandemie weitgehend gegeben) und die Umstellung auf die Arbeit im Homeoffice. Zentrale Erkenntnis dieser Umstellungen ist, dass eine Flexibilisierung, auch im Hochschulmanagement, in deutlich stärkerem Maße möglich ist, als bisher angenommen und dass diese einer Vertrauenskultur bedarf. Die Flexibilisierung birgt ein großes Potenzial für die Freisetzung von Zeitressourcen, die den Familienalltag erleichtern können. Zugleich machen die Interviewten dezidiert auf die Gefahr der Entgrenzung aufmerksam, wenn die Arbeit im Homeoffice beispielsweise zu einer ständigen Erreichbarkeit führt oder Mitarbeitende Schwierigkeiten haben nach Feierabend gedanklich Abstand von der Arbeit zu finden, weil private und berufliche Räume nicht getrennt sind.

Von den Interviewten hervorgehobene Ansätze, die auch nach der Pandemie ihre zentrale Bedeutung behalten, sind:

Gleichbehandlung wissenschaftliches Personal und Personal im Hochschulmanagement: Wie aus den oben dargestellten Ansätzen implizit hervorgeht, ist die Hypothese „Verwaltungstätigkeit bedarf Präsenz und wissenschaftliches Arbeiten nicht“ überholt. In beiden Bereichen kann es konkrete Tätigkeiten geben, die in Präsenz besser funktionieren, aber in beiden Tätigkeitsfeldern ist Homeoffice gut möglich. Natürlich gibt es Aufgaben an den Hochschulen (z.B. im Kontext von Laboren), die nicht im Homeoffice zu erledigen sind. Die Frage, wann und ob im Homeoffice gearbeitet wird, sollte demnach von der konkret ausgeführten Tätigkeit abhängig gemacht werden, nicht

von dem formalen Beschäftigungstyp. Dies leistet auch einen generellen Beitrag dazu, Karrieren zwischen Wissenschaft und Wissenschaftsmanagement durchlässiger zu gestalten und die Akteur*innen näher zusammenzuführen.

Vertrauensarbeitszeit und Flexibilisierung des Arbeitsortes: Die Stempeluhr sollte im Bereich des Hochschulmanagements auch nach der Pandemie nicht wieder eingeführt werden. Stattdessen kann auf die Vertrauensarbeitszeit und eigenständige Zeiterfassung durch Mitarbeitende gesetzt werden. Dazu bedarf es auf kultureller Ebene das Vertrauen in die Arbeitsleistung auf Seiten der Vorgesetzten und die Anerkennung, dass das Homeoffice an vielen Stellen auch karrierefördernd oder effizienzsteigernd sein kann. Umgekehrt sollte die Kultur auf Seiten der Mitarbeitenden ein Bewusstsein schaffen, dass man den Vertrauensvorschuss einlösen muss. Für beide Seiten gilt, dass ein stärker ergebnisorientiertes Führungsverständnis erforderlich ist. D.h. die gemeinsame Kultur muss Arbeitserfolg an Arbeitsergebnissen, nicht an „abgessener“ Zeit bewerten und messen. Auf technischer Seite gilt es ebenso die geschaffene Ausstattung für den Regelbetrieb beizubehalten bzw. zu optimieren. So gehört zu den technischen Voraussetzungen beispielsweise die Ausstattung mit Laptops und Dockingstationen statt mit Standrechnern.

Anpassung der Dienstvereinbarungen für das Arbeiten im Homeoffice: Die langfristige Beibehaltung der Möglichkeit zur Arbeit im Homeoffice (bzw. Telearbeit oder mobilem Arbeiten, siehe Fußnote 12) für das Personal im Hochschulmanagement bedarf einer dauerhaften Anpassung der Dienstvereinbarungen. Diese sollten eine Verschlankung der Genehmigungsprozesse für die Arbeit im Homeoffice vorsehen. Dies steht an vielen Hochschulen noch aus. Bei der Anpassung gilt es dezidiert die Belange von Menschen mit Familienverantwortung zu berücksichtigen sowie einen schlanken, unbürokratischen Rahmen zu schaffen, der auch Risiken der Flexibilisierung minimiert, ohne eine Überregulierung zu schaffen. So könnten beispielsweise feste Kernzeiten für die Erreichbarkeit im Homeoffice geschaffen werden. Arbeitszeiten könnten, sofern mit der Aufgabe vereinbar, in Grenzen individuell so gelegt werden, dass sie passfähig zu den Familienverpflichtungen sind. Auch kann es Spielregeln der Kommunikation oder zur Erwartung bezüglich der Erreichbarkeit geben. Das Regelwerk sollte so gestaltet sein, dass es auf Vertrauensbildung statt Kontrolle setzt. Es sollte den zweischneidigen Charakter Flexibilität versus Entgrenzung stets im Auge behalten, z.B. durch explizite Aussagen über Zeiten der Nicht-Erreichbarkeit.

Weiterführung flexibler Kinderbetreuungsangebote: Die an den Hochschulen während des „Lockdown“ eingeführten oder bereits zuvor

etablierten verschiedenen flexiblen Kinderbetreuungsangebote²² sollten verstetigt bzw. in der Hochschullandschaft skaliert werden, sofern sie noch keine regelhaften Angebote sind. In einem Interview wird zum Beispiel eine flexible Kindertagespflege erwähnt. Diese Angebote ermöglichen Mitarbeitenden und Studierenden mit Kind auch in Zeiten von Betreuungsgapen weiterhin ihren beruflichen Verpflichtungen nachzukommen und somit von Freistellungen abzusehen. Studierende müssen so ihr Studium nicht unnötig verlängern. Diese Subsidiarität funktioniert in Normalzeiten besser, denn während des „Lockdowns“ im Frühjahr 2020 waren alle Eltern betroffen, was ein Kapazitätsproblem erzeugte.

(Regionale) Kooperationen von Familienservices: (Regionale) Kooperationen der Familienservices mit externer Kinderbetreuung oder Referent*innen für Beratungs- und Coachingangebote sind für die interviewten Hochschulen von unterschiedlicher Relevanz in Hinblick auf die Flexibilisierung. So arbeiten einige Hochschulen stark mit externen Anbietern zusammen, andere decken alle Angebote intern ab und haben zum Beispiel auch eine eigene Kindertagesstätte. Für Hochschulen, die mit externen Anbietern zusammenarbeiten, ist die dezidierte Kontaktpflege mit professionellen Kooperationspartnern essenziell. Diese zeigten in der Krise beispielsweise verstärkte Flexibilität in der Anpassung der Angebote.

Ergänzende Ansätze und Möglichkeiten der Zusammenführung von Altem und Neuem können wie folgt zusammengefasst werden:

Flexibilisierung von Angeboten der Familienservices: Eine Flexibilisierung der Arbeit sollte mit einer Flexibilisierung der familienbezogenen Serviceangebote an den Hochschulen einhergehen. Dazu gehört mehr als flexible Kinderbetreuungsangebote. Eine parallele Nutzung von analogen, digitalen und hybriden Formaten, beispielsweise in der Beratung, kann auch nach der Pandemie den Zugang für möglichst alle Zielgruppen sicherstellen. Es ist davon auszugehen, dass die digitale Kommunikation eine gute Zugangsmöglichkeit zu Personen mit Familienverantwortung bietet, die in den Servicestrukturen mitzudenken ist. Die Familienbüros sollten sich systematisch überlegen, welche Angebote im persönlichen Austausch vor Ort und welche digital besser funktionieren. Dabei ist nicht nur die Beratung von großer Bedeutung, sondern auch Weiterbildungsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden. Umfang und Kapazitäten in den jeweiligen Angebotstypen können erfahrungs- und evaluationsbasiert weiterentwickelt werden.

²² Unter flexiblen Kinderbetreuungsangeboten sind ad hoc Betreuungsmöglichkeiten zu verstehen, die regelmäßig oder unregelmäßig genutzt werden können.

Flexible Gremiensitzungen und Austauschformate: Nach der Pandemie gilt es, wo es sich bewährt hat, digitale Gremiensitzungen beizubehalten, aber auch informellen Austausch zu ermöglichen. Dieser fällt digital häufig weg. Hier bedarf es einer passenden Mischung aus digitalen und analogen Formaten. Es sollte reflektiert werden, welche Diskussionen eher in Präsenz oder digital zu führen sind. Beispielsweise könnte es sich anbieten, Routineabsprachen eher digital umzusetzen, sich für kreativen Austausch aber vor Ort zusammensetzen. Zugleich ist die Flexibilität zu erhalten, indem Mitarbeitende zu physischen Sitzungen dazu geschaltet werden können. Solche hybriden Ansätze können es Eltern oder pflegenden Angehörigen ermöglichen an Terminen teilzunehmen, an denen sie sonst verhindert wären. Zugleich ist darauf zu achten, dass diese Formate nicht zu einer verstärkten Entgrenzung führen, konkret sind bei der Terminvereinbarung die Arbeitszeiten der Mitarbeitenden auf Teilzeitstellen zu berücksichtigen. Insgesamt ist es vorteilhaft für Familien, dass die digitale Kommunikation sehr zielorientiert, schnell und kürzer getaktet ist.

Flexibilisierung über Homeoffice hinausdenken: Flexibilisierung endet nicht bei der Arbeit im Homeoffice. Unterschiedliche Lebensumstände bedürfen unterschiedlicher Arbeitsmodelle und einer kontinuierlichen Anpassung. Interviewte schlagen deshalb unter anderem die Einführung von Lebensarbeitszeitkonten vor, die im Zeitverlauf eine bedarfsgemäße Reduzierung und Aufstockung von Arbeitszeit ermöglichen. Auch die Berücksichtigung von Familienverpflichtungen in der Stundenplanung von Professor*innen wird erwähnt. Insgesamt gilt es, über eine lebensphasenorientierte Personalpolitik vielfältige Arbeitsmodelle zu ermöglichen.

Flexibilisierung des Studiums: Die Berücksichtigung der Bedarfe von Studierenden mit familiärer Verantwortung sollte auch in der Digitalisierung bzw. Hybridisierung der Lehre mitgedacht werden. Ort- und zeitunabhängiges Lehren und Lernen ohne Anwesenheitspflichten sind wichtige Grundvoraussetzungen in diesem Kontext, wie die Interviews zeigen. In der Krisensituation haben die Hochschulen vielfach die Vorlesungen digital abgehalten, also über Methoden, die unverändert Lehrende und Lernende synchron zusammenbringen. Die synchronen Elemente sollten jedoch mit asynchronen, zeitlich flexiblen Lehrformaten verbunden werden. Eine viel größere Rolle spielt dadurch die systematische Begleitung der Selbstlernphasen durch die Lehrenden. Darüber hinaus sind die Angebote des Teilzeitstudiums auszuweiten und zu optimieren. Damit würden viele Härtefallregelungen überflüssig. Studierende könnten so flexibel entscheiden, wie viele Module sie jeweils belegen und nach Möglichkeit auch jedes Semester neu entscheiden. Dazu sollte die Flexibilisierung auch formell anerkannt werden (siehe Ausführungen zum BAföG auf Seite 47).

Karriereförderung und Personalentwicklung

Wie bereits erläutert, sind in puncto Karriereförderung und Personalentwicklung während der Corona-Pandemie weniger Lösungen entstanden, sondern insbesondere bestehende Missstände und Entwicklungsbedarfe offenkundig geworden bzw. stärker ins Blickfeld gerückt. So wird von den Interviewten als ein zentrales Thema die Benachteiligung von Professorinnen und weiblichem wissenschaftlichem Nachwuchs durch die Doppelbelastung hervorgehoben. Care-Arbeit sei während der Pandemie vermehrt von Frauen aufgefangen worden.

Diese Dynamik sollte nach der Pandemie gezielt adressiert werden. Dabei ist zu beachten, dass die Doppelbelastung vieler Frauen sich nicht nur auf die Zeit der Pandemie begrenzt, dort jedoch in deutlich stärkerem Maße ausgeprägt war.

In den Interviews wurden zwei Ansätze genannt, die während der Pandemie bereits an einigen Hochschulen in die Wege geleitet bzw. genutzt wurden:

Evaluation und Leistungsbewertung anpassen: Evaluationen und Leistungsbewertungen wurden an einigen Hochschulen aufgeschoben, soweit dies rechtlich möglich war. An einer Hochschule wurde ein Leitfaden zur Berücksichtigung der Schulschließungen bei den Evaluationen der Junior- und Tenure-Track-Professuren entwickelt. An diese ersten Ansätze kann nach der Pandemie angeknüpft werden. In den Interviews wird darauf verwiesen, dass Publikationen insgesamt nicht zu hoch in Evaluationen zu gewichten seien und Betreuungszeiten und Gremienarbeit²³ positiv berücksichtigt werden sollten. Letzteres gilt auch für die Leistungsbewertung von Mitarbeiterinnen im Hochschulmanagement. Die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) konstatiert in einem Positionspapier zu den Auswirkungen der Pandemie auf die Forschung an Hochschulen ebenfalls, dass „die Übernahme zusätzlicher Sorgearbeiten während der Pandemie [...] in eine faire Leistungsbewertung eingehen [muss]“ (Hochschulrektorenkonferenz, 2021, S. 4).

Kriterien für die Verteilung von Geldern aus Pools für studentische Hilfskräfte anpassen: Dieser Punkt wurde nicht dezidiert in den Interviews erwähnt. Ausgeführt wird jedoch die Unterstützung von Wissenschaftler*innen mit Familienverantwortung durch studentische Hilfskräfte bei der Umstellung auf die digitale

²³ Da Frauen im Wissenschaftsbetrieb unterrepräsentiert sind und Gremien meist paritätisch besetzt sein müssen, sind Frauen häufig besonders stark in Gremienarbeit eingebunden (siehe auch vorherige Ausführungen zu Herausforderungen).

Lehre (siehe neue Lösungsansätze und Good Practices). Daran anknüpfend könnten hochschulinterne Zuteilungen von Geldern aus solchen Pools angepasst werden. Diese erfolgt derzeit häufig rein leistungsorientiert. Zukünftig sollte neben der Leistungsorientierung auch eine Bedarfsorientierung eingeführt werden, um Mitarbeitende mit Care-Arbeit gezielt fördern zu können.

Darüber hinaus wurden in den Interviews weitere Ansätze für die familiengerechte Karriereförderung und Personalentwicklung nach der Pandemie skizziert:

Positive Gewichtung von Care-Arbeit in Berufungs-/Einstellungsverfahren: Die positive Gewichtung von Zeiten der Care-Arbeit und Gremienarbeit, wie sie an einigen Hochschulen aktuell bereits in der Leistungsbewertung diskutiert wird, sollte auch in Berufungs- und anderen Einstellungsverfahren praktiziert werden. Das Zeitfenster der Corona-Pandemie sollte bezüglich Betreuungszeiten eine besonders starke Berücksichtigung finden. Eine interviewte Person hebt in diesem Kontext hervor, dass diskontinuierliche Lebensläufe eine Normalität seien und nicht als besonders gelten sollten.

Jobsharing/Tandemprofessuren: Jobsharing-Modelle wie Tandemprofessuren gilt es nach der Pandemie stärker auszubauen, da sie der Lebensrealität vieler (junger) Akademiker*innen entgegenkommen und die vermehrte Übernahme von Führungspositionen durch Frauen fördern. Insgesamt ist Jobsharing derzeit besonders für Menschen mit fortgeschrittenen Karrieren realistisch umzusetzen. So etwa bei Professuren oder Leitungspositionen im Wissenschaftsmanagement. Die Haltung der Hochschulleitung und der Berufungskommission spielt bei der Einführung und Umsetzung von Jobsharing eine entscheidende Rolle. Zudem müssen in den Hochschulordnungen und Satzungen Grundlagen für ein solches Modell gelegt werden (Christen, 2020).

Hochschul- bzw. Wissenschaftsmanagement als Karrierepfad: Eine interviewte Person verweist darauf, dass der Karriereweg des Hochschul- bzw. Wissenschaftsmanagement als alternativer Karrierepfad zur wissenschaftlichen Laufbahn zu stärken sei.

„Für viele Frauen ist das der Seitenweg, der vielleicht auch mal wieder zurückführen kann. Die Definition ist, dass das ein Verwaltungsjob ist und das ein Wissenschaftsjob. Man fühlt sich gleich degradiert, wenn man in die Verwaltung gerutscht ist.“

Daher gehe es darum, eine Tätigkeit im Hochschul- bzw. Wissenschaftsmanagement „nicht immer als Seitenweg oder als Notlösung“ anzusehen. Viele Frauen würden diesen Weg, nachdem sie Kinder bekommen haben, zeitweise oder dauerhaft einschlagen. Hier sind Hochschulen gefragt, die Professionalisierung des Hochschul- und

Wissenschaftsmanagements zu forcieren und interne Qualifizierungswege für wissenschaftliche Mitarbeitende, die umsteigen wollen, zu schaffen oder bestehende externe Angebote zu nutzen. Darüber hinaus könnte die Annäherung der Arbeitsbedingungen an die des wissenschaftlichen Personals, zu einer gesteigerten Attraktivität der Arbeit im Hochschulmanagement führen.

Personalentwicklung: Das Thema Familiengerechtigkeit sollte als Querschnittsthema in der Personalentwicklung verankert werden. Dies kann durch regelmäßige Jour Fixe mit den Familienbüros oder über eine dauerhafte strukturelle Verzahnung von Familienbüro und Personalabteilung befördert werden. Eine hilfreiche Maßnahme in diesem Kontext können z. B. regelmäßig Coachings für alle Mitarbeitenden mit Familienverantwortung sein. Die Anpassung der Art und Weise wie Personalentwicklungsangebote aufbereitet sind, können zudem die Vereinbarkeit fördern und damit Partizipation von Menschen mit Familienverantwortung erhöhen. So sind kürzere, flexible, digitale Formate für diese Zielgruppe leichter zu nutzen als mehrtägige Seminare.

Führungskräfteentwicklung: Ein weiteres Personalentwicklungsthema mit Bezug zur Familiengerechtigkeit ist die Führungskräfteentwicklung. Das Thema Familiengerechtigkeit ist eine Führungsaufgabe, nicht nur auf Ebene der Hochschulleitungen. So wird in den Interviews u.a. darauf verwiesen, dass Hochschulleitungen jede neu eingestellte Führungskraft im Onboarding in dieses Thema einführen sollten. Führungskräfte brauchen einen klaren Rahmen im Hinblick auf Beschäftigte mit Betreuungsverpflichtung, in dem sie sich bewegen können. Hier bedarf es handfester Vorgaben. Daneben ist ein gemeinsam mit den Führungskräften erarbeitetes Führungskräfteleitbild ein hilfreicher Ansatz in diesem Kontext.

„In diesem Führungskräfteleitbild muss dann ganz klar sein, wofür sind die Führungskräfte verantwortlich und auch das Thema Vereinbarkeit gehört mit dazu.“

Wichtige Aspekte in diesem Kontext sind Wertschätzung und Interesse für die Lebensumstände der Beschäftigten. Ziel sollte es sein, eine ganzheitliche Betrachtung der Person mit ihren beruflichen und privaten Facetten zu ermöglichen.

Die Pandemie hat nun die Führungsbeziehung vor allem durch das Führen auf Distanz schlagartig verändert. Gleichzeitig kann die Krise der Hebel sein, der die Bereitschaft dazu erzeugt, über das eigene Führungsverhalten nachzudenken. Mitarbeitende in Führungspositionen sollten jetzt das „Fenster“ nutzen, um generell an Führungsverständnis und -skills zu arbeiten. Das ist eine generelle Voraussetzung dafür, dass man mit dem Thema „Familie“ im Führungskontext überhaupt vorankommt.

Gesundheitsförderung

Gesundheitsförderung ist ebenfalls ein Thema, dessen Bedeutung durch die Corona-Pandemie deutlich unterstrichen wird, die Entwicklung spezieller Maßnahmen jenseits der Corona-Prävention stand während der Pandemie jedoch nicht im Vordergrund. Daher werden nachfolgend hauptsächlich prospektive Lösungen dargestellt. Gesundheitsförderung ist ein Querschnittsthema, das sich aus der Flexibilisierung und dem Familienbezug ergibt. Auch für dieses Thema gilt, dass Hochschulen es als Modernisierungs- oder ProfiltHEMA etablieren können. Immer mehr Hochschulen sehen das Thema Gesundheit auch als Querschnittsthema in Lehre und Forschung – es erscheint dabei nur logisch, das interne Gesundheitsmanagement als komplementäres Profilelement dazu zu sehen. In den Interviews wurde ausschließlich der Modernisierungsaspekt für Mitarbeitende thematisiert. Dabei wird hervorgehoben, dass die Work-Life-Balance aller Mitarbeitenden, nicht nur von jenen mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen, stärker gefördert werden sollte. Konkret betont eine interviewte Person:

„Es sind ja viele, die auch sagen ‚Naja, ich will ja keine Kinder und trotzdem möchte ich etwas vereinbaren‘ und die fühlen sich immer gar nicht betrachtet in vielen Diskussionen“.

Folgende konkrete Maßnahmen werden für den Normalbetrieb vorgeschlagen:

Evaluation Gesundheit im Homeoffice: Nicht zuletzt aufgrund des Themas Entgrenzung sei eine nachträgliche (spätestens in der Post-Corona-Zeit) Evaluation der Arbeit im Homeoffice hinsichtlich Gesundheit und Familienverantwortung angebracht. Es gelte auch zu untersuchen, warum bei der Arbeit im Homeoffice deutlich weniger Krankmeldungen zu verzeichnen sind. Außerdem seien ergonomische Fragen hinsichtlich der Arbeitsplatzausstattung zu thematisieren. Generell wird darauf aufmerksam gemacht, dass alle Post-Corona-Auswertungen das Thema Gesundheit und Familie als Querschnittsthema berücksichtigen sollten.

Psychologische Beratung: Die Pandemie hat gezeigt, dass es – auch jenseits von Krisenzeiten – an den Hochschulen psychologische Beratungsangebote bzw. psychosoziale Ansprechpartner*innen für die Hochschulmitarbeitenden braucht. Während solche Angebote für Studierende an Hochschulen etabliert sind, fehlen sie für Hochschulmitarbeitende bisher an vielen Hochschulen.

Vernetzung: Auch der informelle Austausch mit anderen Menschen, die Familienverantwortung tragen, kann zur Gesundheitsförderung beitragen. So können Elternnetzwerke perspektivisch eine Maßnahme sein, um die Gesundheit von Eltern an Hochschulen zu stärken.

Netzwerke für und Personen mit Pflegeverantwortung könnten ebenfalls etabliert werden. Diese Netzwerke können erstens dazu dienen Peer-to-Peer-Beratung zu ermöglichen. Zweitens können sie auch der Ort sein, um Synergien in der Betreuung zu vereinbaren (z.B. gegenseitige Betreuung der Kinder).

Weiterbildung: Weiterbildungsangebote mit Bezug zu Gesundheitsthemen sind flächendeckend zu etablieren. Dazu zählen beispielsweise Angebote zur Selbstorganisation, zum Zeitmanagement oder die Beratung durch den arbeitsmedizinischen Dienst.

Hochschulinterne Regelungen

Viele hochschulinterne Regelungen wurden während der Pandemie vorübergehend angepasst oder Sonderverordnungen eingeführt. Hier gilt es zukünftig für den Normalbetrieb zu schauen, welche Anpassungen beibehalten werden sollen und wo eine Weiterentwicklung notwendig ist. Für das Homeoffice wurde die Anpassung der Dienstvereinbarungen im Kontext der Flexibilisierung bereits thematisiert. Darüber hinaus können folgende neu eingeführte Regelungen und Verfahren Berücksichtigung finden:

Nachteilsausgleich: Ein struktureller Nachteilsausgleich für Studierende, Promovierende und Mitarbeitende mit familiären Verpflichtungen sollte festgeschrieben werden, um Einzellösungen zu vermeiden. Dies umfasst beispielsweise einen Ausgleich für Phasen der Care-Arbeit, „zum Beispiel in Form [...] [von] Vertragsverlängerungen oder personeller Unterstützungen“. In diesem Kontext wird auch vorgeschlagen Flexibilisierungsansprüche festzuschreiben. Eine interviewte Person spricht sich dafür aus, den Anspruch auf die bedarfsgemäße Reduzierung und Aufstockung von Arbeitszeit sowie die flexible Gestaltung des Arbeitsortes festzuschreiben. Hier gilt es Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen in ein praktikables Gleichgewicht zu bringen und ggf. darüber hinaus gesetzliche Anpassungen vorzunehmen.

Regelung zu geldwerten Leistungen/Betreuungsfonds: Ein weiterer Vorschlag ist die Etablierung „pragmatisch handhabbarer“ Regelungen für geldwerte Leistungen wie die Kostenübernahme von Babysitter*innen für Studierende und Mitarbeitende. Dies könne bei Betreuungsgespässen helfen. Zu diskutieren ist, für welche Zielgruppen solch ein Betreuungsfonds in Frage kommt. So wird u.a. thematisiert, dass es Statusgruppen im Hochschulmanagement gebe, denen solche Maßnahmen ohne Zuschüsse schlichtweg nicht möglich sind, während sie für Professor*innen auch anders finanzierbar seien. Einschränkend kommt zudem die finanzielle Situation der Hochschulen hinzu. So sind nicht alle Hochschulen in der Lage, geldwerte Leistungen zu finanzieren.

Maßnahmenkatalog: Weiterhin zu empfehlen ist die Einführung eines kriteriengeleiteten Katalogs, der mögliche Unterstützungsmaßnahmen für Mitarbeitende und Studierende mit Familienverantwortung systematisch aufführt. Ein solcher Maßnahmenkatalog würde den Mitarbeitenden der Familienservices als Orientierungswerk zur Verfügung stehen und grundlegende Strukturen schaffen, die für alle gelten. Ein Maßnahmenkatalog sollte Raum für individuelle Lösungen lassen. Dieses Instrument, welches an einer Hochschule in der Planung ist, ermöglicht es den Zuständigen in der Beratung verbindlich und schnell in Erfahrung zu bringen, welche Maßnahmen in welchem Fall möglich sind. Dies erhöht erstens die Gerechtigkeit/Vergleichbarkeit der Maßnahmenauswahl und erleichtert zweitens die Maßnahmenfindung und Genehmigung für Mitarbeitende der Familienbüros. Eine Genehmigung der im Katalog aufgeführten Maßnahmen für indizierte Fälle, beispielsweise seitens der Hochschulleitungen, entfällt damit. Die Entscheidung, ob eine Maßnahme durchgeführt werden kann, wird den Mitarbeitenden der Familienbüros kriterienbasiert übertragen.

Gesetze und Tarifverträge

Die Interviewten bemängeln, dass sie in der Pandemie auch deshalb manche Maßnahmen nicht umsetzen konnten, weil sie gesetzlich nicht verankert waren. Eine interviewte Person beschreibt dies so:

„Wir haben einfach kaum gesetzliche Grundlagen, auf die wir uns beziehen können, wenn wir irgendwie etwas umsetzen wollen.“

Dies führe dazu, dass Hochschulleitungen Maßnahmen ablehnen würden. So fordert eine interviewte Person das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie als Querschnittsthema allgemein stärker in der hochschulbezogenen Gesetzgebung zu berücksichtigen. Nachfolgend wird insbesondere auf konkrete, zu schaffende gesetzliche Bestimmungen aufmerksam gemacht. Wo es möglich ist, werden Anknüpfungspunkte an bestehende gesetzliche Regelungen aufgezeigt.

Nachteilsausgleich für Studierende gesetzlich verankern:

Während der Nachteilsausgleich für Studierende mit Behinderung und chronischen Krankheiten im Grundgesetz, im Hochschulrahmengesetz sowie in den Landeshochschulgesetzen verankert ist, ist ein Nachteilsausgleich für Studierende mit familiärer Verantwortung bisher nicht gesetzlich verankert. Hier wird eine Regelungsanpassung äquivalent zu den Vorgaben für Studierende mit chronischen Erkrankungen oder Behinderungen vorgeschlagen:

„Die dürfen halt ihre Arbeiten ein bisschen später abgeben vielleicht oder können die Prüfungszeit noch einmal verschieben. Und was wir gut fänden, wäre [...] eine Möglichkeit wie äquivalent

zu den Studierenden mit chronischen Erkrankungen oder Behinderungen, dass die eben auch andere Prüfungsformen machen können“.

Eine interviewte Person schlägt vor, diesen Ausgleich im Landeshochschulgesetz zu integrieren, um die Umsetzung in den Hochschulen in der Praxis zu erhöhen. Derzeit würden nur sehr wenige Hochschulen einen Nachteilsausgleich standardmäßig durchführen.

Ausnahmeregelungen für den Zeitpunkt der Leistungsevaluationen von Juniorprofessuren schaffen: In einigen Bundesländern ist der Zeitpunkt der gesetzlich vorgeschriebenen Leistungsevaluationen für Juniorprofessuren²⁴ ebenfalls rechtlich gesetzt, beispielsweise in Rheinland-Pfalz. Hier gilt es auch jenseits von coronabedingten Anpassungen Flexibilität hinsichtlich des Bewertungszeitpunktes für begründete familienbedingte Verschiebungen zu schaffen.

Arbeitsbefreiung im TV-L erweitern: Nach §29 TV-L dürfen Angehörige, die im selben Haushalt leben für einen Arbeitstag im Kalenderjahr unter Fortzahlung des Entgelts von der Arbeit freigestellt werden, wenn bei der Partnerin oder dem Partner eine schwere Erkrankung vorliegt. Es wird angeregt, diesen Anspruch auf weitere Tage auszudehnen, um bei Bedarf eine Kinderbetreuung sicherzustellen. Maßnahmen wie die flexible Kinderbetreuung oder ein Betreuungsfonds können die Nutzung und auch die Notwendigkeit des Umfangs der Ausweitung dieser Tage reduzieren.

Lehrverpflichtungsverordnungen anpassen: Die Lehrverpflichtungsverordnungen (LVVO) der Länder lassen keine Lehrreduktion aufgrund von Kinderbetreuung oder Pflegeverantwortung zu. Eine interviewte Person formuliert es im Kontext der Kinderbetreuung so:

„Eine Lehrreduktion aufgrund von Kinderbetreuung lässt die Lehrverpflichtungsordnung einfach nicht zu und das wäre sehr wünschenswert, also dass es da einfach auch noch mal Ausnahmen gibt“.

Insbesondere die fehlende Flexibilität in Bezug auf den Zeitraum der Lehrverpflichtung war während der Corona-Pandemie bisher problematisch und kann auch zukünftig den Nachteilsausgleich für Mitarbeitende mit besonderer Familienverantwortung erschweren.

²⁴ Für Tenure-Track-Professuren ist der Zeitpunkt der Leistungsbeurteilung in keinem Bundesland gesetzlich festgeschrieben.

Allerdings sehen einzelne LVVO bereits eine begrenzte Anpassung der Lehrverpflichtung vor, so heißt es zum Beispiel in §8 der Hamburgischen LVVO:

„Die Hochschule kann die Lehrverpflichtung einer Lehrperson so festlegen, dass bei Abweichung von der Lehrverpflichtung in den einzelnen Semestern diese im Durchschnitt von drei aufeinander folgenden Studienjahren erfüllt wird.“

Ähnliche Regelungen gelten in Berlin (LVVO Berlin). Hier gilt es zu klären, ob diese Regelungen als Vorbild für andere Bundesländer fungieren können oder ob Ausnahmenregelungen dezidiert für Menschen mit Familienverantwortung zu schaffen sind. Eine Lehrreduktion ohne späteren Ausgleich wird als nicht realistisch eingestuft, da dies einer Reduzierung der Arbeitszeit bei gleichem Gehalt gleichkäme.

Strukturelle BAföG-Reform: Ein weiterer wichtiger Punkt, der von einer interviewten Person thematisiert wird, ist der BAföG-Anspruch für Teilzeitstudierende. Derzeit besteht ein Anspruch auf BAföG nur für Vollzeitstudierende (Müller, 2018). Das schafft Probleme für Studierende mit Familienverantwortung, die durch den Konjunkturunbruch verstärkt werden. Mit einem Anteil von rund 17 Prozent BAföG-Empfänger*innen im Jahr 2019 (Statistisches Bundesamt, 2020a, 2020b) besteht de facto eine konjunkturelle Abhängigkeit der Studienfinanzierung, da sich Studierende verstärkt über Nebenjobs (61%) oder Eltern (86%) finanzieren (Müller & Thiemann, 2020). Eine Novelle des Bundesausbildungsförderungsgesetzes, die eine Ausweitung des BAföG-Anspruches auf Teilzeitstudierende schafft, ist unabdingbar. Dabei kann es jedoch nicht bleiben. Es bedarf einer vollumfänglichen, strukturellen Reform des BAföG, die sich an der Lebensrealität von Studierenden mit Familie ausrichtet und die Förderung für diejenigen attraktiv macht, die sie brauchen. Zudem sollten auch Antragsprozesse verschlankt und Verlängerungsmöglichkeiten der Förderhöchstdauer für Studierende mit Kind(ern) transparent kommuniziert werden, denn: „Eine BAföG-Förderung kann auf Antrag wegen Kindererziehung über die Regelstudienzeit hinaus verlängert werden, allerdings schränken Maximalstudienzeiten wie z. B. bei Staatsexamen in Lehramt und Jura diese Möglichkeit ein“ (Familie in der Hochschule, 2018). Ggf. sind Neuregelungen für Einschränkungen durch Maximalstudienzeiten notwendig.

Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse der Interviews zeigen: Hochschulen sind ganz unterschiedlich weit auf dem Weg zu einer familiengerechten Hochschule. Was für die einen eine Selbstverständlichkeit ist, wird in der anderen Hochschule gerade erst eingeführt. Dennoch geht aus allen Interviews eine ähnliche Vorstellung dessen hervor, wie die familienorientierte Hochschule zukünftig auszusehen hat. Karriere und Familie sind keine zwei Paar Schuhe, sondern sind auch strukturell, u.a. über eine Verzahnung von Familienbüro und Hochschulleitung, angelegt. Die Tandemprofessur und dual Career Optionen sind erfolgreich etabliert und die Professor*innen mit Kindern auf dem Campus sind ein genauso alltäglicher Anblick wie die studentische Familie. Familiengerechtigkeit wird an der Hochschule nicht nur mit Beratungsangeboten für Väter und Angehörige mit Pflegeverantwortung gefördert, die familiengerechte Hochschule ist auch deshalb erfolgreich, weil sich die Hochschulleitung das Thema auf die Fahne geschrieben hat. Wie der Weg zu einer familiengerechten Hochschule gelingen kann, wird nachfolgend anhand von Handlungsempfehlungen aufgezeigt. Die Empfehlungen sind Ergebnis der Zusammenschau der Interviews mit Familienangehörigen von sieben ausgewählten Hochschulen zu den Lessons Learnt für Familiengerechtigkeit aus der Corona-Pandemie. Die Empfehlungen richten sich an Hochschulen und Politik, wobei Empfehlungen für Hochschulen im Vordergrund stehen.

1. Hochschulen müssen entscheiden, ob sie Familiengerechtigkeit im Sinne eines zeitgemäßen Hochschulmanagements verfolgen oder ob sie Familiengerechtigkeit als Profilthema etablieren wollen. Diese Entscheidung bestimmt, wie ambitioniert die Maßnahmen der Familienorientierung sein sollen: Gute Standards in der Breite umsetzen oder mit sehr weitreichenden Maßnahmen eine Vorreiterrolle einnehmen. Wird Profilierung angestrebt, dann ist auch eine inhaltliche Verankerung des Themas in Forschung, Lehre und Transfer sinnvoll. Das Thema Gesundheit bzw. Work-Life-Balance ist eng mit dem Familienthema verknüpft und bietet sich in diesem Kontext ebenfalls als relevantes Management- sowie Profilierungsthema an.

2. In der Krise der Corona-Pandemie war plötzlich vieles möglich, was zuvor nicht umsetzbar war. Homeoffice und Vertrauensarbeitszeit, digitales Arbeiten – die Erfahrungen in der Krise haben einerseits gezeigt, dass es funktioniert, andererseits aber auch Grenzen und Risiken offenbart. Diese Erfahrungen sollten jetzt für weitere Schritte zur Familiengerechtigkeit genutzt werden. Was in der Krise als Experiment durchgeführt wurde und sich bewährt hat, kann in den Normalbetrieb überführt werden.

3. Die Hochschulen sollten für diese Veränderungen direkt den Übergang zum Normalbetrieb nutzen und nicht in alte Muster zurückfallen. Jetzt besteht Offenheit dafür, denn in der Zeit der Schließung von Schulen und Kindertagesstätten ist einer breiten Öffentlichkeit bewusst geworden, welche Herausforderungen in der Familienverantwortung stecken. Die Probleme sind sichtbar geworden, die oft zitierte „Sensibilisierung“ ist jetzt da und kann nun in Strukturen und Prozesse umgesetzt werden. Der „sense of urgency“ erzeugt Veränderungsbereitschaft.

4. Die systematische Ausgestaltung der Familienorientierung an den Hochschulen sollte anhand der zentralen Themenfelder Hochschulführung, Kultur, Flexibilisierung von Arbeit und Studium, Karriereförderung und Personalentwicklung sowie Gesundheitsförderung erfolgen. Diese Handlungsfelder sind zudem durch hochschulinterne Regelungen sowie gesetzliche Vorgaben zu flankieren.

5. Das Thema Familiengerechtigkeit sollte auf Leitungsebene über verschiedene Maßnahmen verfolgt werden, die als parallele Ansätze zu verstehen sind. Dazu zählen die klare Zuständigkeit einer Führungsperson, z.B. ein/e Kanzler*in oder Vizepräsident*in, regelmäßige Routineterminale zwischen Leitungsebene und Leitung des Familienservices, glaubwürdige Kommunikation und klares Commitment für Familienbelange durch die oder den Hochschulpräsident*in, konstante Berücksichtigung von familienrelevanten Aspekten sowie ausreichend Partizipation betreffender Statusgruppen oder Stellvertreter*innen in Entscheidungsprozessen. Insgesamt sollte durch Strukturen und Prozesse das Thema „Familie“ kontinuierlich auf die Agenda gesetzt werden und gleichzeitig sollte auch die Führungsebene das Thema aufgreifen.

6. Familiengerechtigkeit sollte im Hochschulalltag mit Leben gefüllt werden. Um eine familienorientierte Kultur an Hochschulen aktiv zu fördern, können das Leitbild und die Hochschulstrategie angepasst werden. Kultur wird durch viele Dinge geprägt: die Geschichten, die an Hochschulen erzählt werden, die Routinen und Rituale, die vorhandenen Kontrollstrukturen, u.v.m. Solche Aspekte von Kultur sollten gezielt im Sinne der Familienorientierung gestaltet werden. Doch dabei kann es bei dem „weichen“ Thema Kultur nicht bleiben. Hochschulleitungen, genauso wie alle anderen Hochschulangehörigen, müssen für das Thema sensibilisieren und selbst durch Workshops und Fortbildungen sensibilisiert werden, Care-Arbeit kann über Role Models dezidiert als Männerthema besetzt werden.²⁵

7. Die pandemiebedingte Ausweitung der zeitlichen und örtlichen Flexibilisierung der Arbeit an Hochschulen sollte beibehalten, aber auf Basis der Erfahrungen durch einige Regeln „eingefangen“ werden, um wechselseitiges Vertrauen, das sich in der Krise gebildet hat, weiter zu pflegen. Zudem sollte die aktuelle Praxis für den Normalbetrieb durch passende Instrumente flankiert werden (z. B. hybride Gremiensitzungen). Dabei müssen Chancen und Risiken in Einklang gebracht werden. Konkret gilt es der Entgrenzung durch Regelungen zu Kernarbeitszeiten und Arbeitsschutz entgegenzuwirken, ohne eine Überregulierung zu schaffen.

8. Die Gleichbehandlung von wissenschaftlichem Personal sowie Personal im Hochschulmanagement in puncto zeitliche und örtliche Flexibilisierung sollte im Normalbetrieb etabliert werden, denn in beiden Bereichen gibt es Tätigkeiten, die in Präsenz und andere die im Homeoffice besser funktionieren. In jedem Fall können Menschen mit Familienverantwortung unabhängig vom formalen Beschäftigungstyp von flexiblen Arbeitsbedingungen profitieren. Ganz nebenbei birgt dieser Wandel auch die Chance für ein neues Miteinander von Wissenschaftsmanagement und Wissenschaft auf Augenhöhe.

9. Zur familiengerechten Flexibilisierung können die Hochschulen über eine lebensphasenorientierte Personalpolitik, die vielfältige Arbeitsmodelle ermöglicht, beitragen. Hier gilt es zunächst kurzfristig an den kleineren, aktuell möglichen Stellschrauben wie Jobsharing zu drehen. Mittelfristig ist auch über Modelle wie Lebensarbeitszeitkonten und die Flexibilisierung der Lehrverpflichtungen nachzudenken. Hierzu bedarf es rechtlicher Anpassungen auf politischer Ebene.

10. Bei der Flexibilisierung des Studiums sollten auch die Bedarfe von Studierenden mit Familienverantwortung Berücksichtigung finden. Ebenso ist von der Präsenzpflcht im Studium abzusehen. Lerninhalte sollten Studierenden mit Kind(ern) asynchron zur Verfügung stehen. Darüber hinaus sind die Angebote des Teilzeitstudiums auszuweiten und zu optimieren. Studierende könnten so flexibel entscheiden, wie viele Module sie jeweils belegen und nach Möglichkeit auch jedes Semester neu entscheiden. Dazu sollte die Flexibilisierung auch formell anerkannt werden. Eine solche gesetzliche Anerkennung würde eine (gesetzliche) Verankerung des Nachteilsausgleichs für Studierende mit Familienverantwortung im selben Umfang wie für Studierende mit Behinderung hinfällig machen (siehe Punkt 15 und 17).

11. Eine Flexibilisierung der Arbeit und des Studiums sollte mit einer Flexibilisierung der familienbezogenen Serviceangebote an den

²⁵ Um einen systematischen Zugang zur Hochschulkultur zu finden, kann auf die Operationalisierung (Symbole, Routinen und Rituale, Machtstrukturen, Geschichten, Kontrollsysteme und Organisationsstrukturen) nach Johnson, Scholes und Whittington (2005) zurückgegriffen werden.

Hochschulen einhergehen. Dazu zählen beispielsweise neben analogen Angeboten die Fortführung digitaler und hybrider Formate zur örtlichen Flexibilisierung in Bezug auf Lehre, Sitzungen, Beratung und Weiterbildung. Die Weiterführung der flexiblen Kinderbetreuung soll dabei ebenfalls nicht außer Acht gelassen werden.

12. Frauen sind aufgrund von Care-Arbeit insbesondere in der akademischen Karriere benachteiligt. Dem können Hochschulen mit Maßnahmen der sogenannten positiven Diskriminierung/des Nachteilsausgleichs (z.B. begründete Verschiebung von Leistungsevaluationen oder die positive Gewichtung von Care-Tätigkeiten und Gremienarbeit in Berufungsverfahren) entgegenwirken. Darüber hinaus gilt es Karrieremodelle wie Tandemprofessuren zu fördern, die der Lebensrealität von Akademiker*innen mit Familie entgegenkommen. Überdies spielt das Berufsfeld Hochschul- und Wissenschaftsmanagement eine Rolle als alternativer Karriereweg für Menschen mit Familienverantwortung. Hier sind hochschulinterne sowie externe Qualifizierungswege für wissenschaftliche Mitarbeitende, die umsteigen wollen, zu fördern. Die weitere Professionalisierung des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements kann zudem die Attraktivität dieses Arbeitsfeldes für diese Zielgruppe stärken.

13. Das Thema Familiengerechtigkeit sollte als Querschnittsthema in der Personalentwicklung verankert werden. Dies umfasst einerseits flexible Fortbildungsangebote und Coachings für Mitarbeitende mit Familienverantwortung und kann strukturell über eine enge Zusammenarbeit zwischen Personalabteilung und Familienbüro gefördert werden. Andererseits gilt es das Thema Familiengerechtigkeit in der Führungskräfteentwicklung zu verankern. So sollte u.a. jede neu eingestellte Führungskraft im Onboarding direkt sensibilisiert und mit handfesten Vorgaben in Hinblick auf Beschäftigte mit Familienverantwortung, beispielsweise in puncto Nachteilsausgleich, informiert werden.

14. Hochschulen sollten im Kontext der Familiengerechtigkeit das Thema Gesundheitsförderung bzw. Work-Life-Balance in den Blick nehmen. Konkret anzudenkende Maßnahmen für den Normalbetrieb hinsichtlich dieses Themas sind psychosoziale Beratungsangebote für Hochschulmitarbeitende, der Aufbau von Netzwerken für Eltern und Menschen mit Pflegeverantwortung im Sinne einer Peer-to-Peer-Beratung, Weiterbildungsangebote zu Gesundheitsthemen und regelmäßige Evaluationen der Arbeitsbedingungen (im Homeoffice) aus gesundheitlicher Perspektive.

15. Vorläufige Anpassungen hochschulinterner Regelungen gilt es in Hinblick auf den Normalbetrieb systematisch zu evaluieren und zu aktualisieren. Darüber hinaus sollte zeitnah offenkundig gewordenen Regelungsbedarfen nachgekommen werden. So sind Regelungen zu

geldwerten Leistungen für Betreuungsempfänger und Dienstvereinbarungen hinsichtlich der Arbeit im Homeoffice zu aktualisieren. Darüber hinaus könnten strukturelle Nachteilsausgleiche für Studierende, Promovierende und Mitarbeitende mit familiären Verpflichtungen hochschulintern an unterschiedlichen Stellen festgeschrieben werden. Ein weiteres hilfreiches Instrument wäre die Einführung eines kriteriengeleiteten Maßnahmenkatalogs für Familienservices.

16. Viele der hier erwähnten Ansätze sind nicht neu, jedoch nach wie vor nicht umgesetzt. Die Pandemie hat gezeigt, dass einiges ad hoc funktioniert und Wandel möglich ist, wo er schwer vorstellbar war. Das schafft jetzt ein „window of opportunity“, was unbedingt genutzt werden sollte. Hochschulleitungen, Personal- und Familienbeauftragte sollten die Chance ergreifen und an ihren Hochschulen einen Gegenstromprozess einleiten.

Für Familienbeauftragte ergibt sich eine Reihe von Ansatzpunkten, nicht nur innerhalb ihres eigenen Portfolios, um – wenn nötig/möglich – zu Change Agents in ihrer Hochschule zu werden.

Familienbeauftragte sollten...

- ...die Übergangsphase zwischen Krisenmodus und neuem Normalbetrieb als besonders wichtig für die Familienorientierung an Hochschulen betrachten. Sie sollten sich in dieser Phase engagieren, damit die Hochschulen aus den in der Pandemie gemachten Erfahrungen lernen und sich entsprechend weiterentwickeln.
- ...auf die Hochschulleitungen zugehen – vorausgesetzt es besteht eine entsprechende Basis und die Hochschulleitungen kommen ihnen nicht zuvor – um gemeinsam zu klären, welchen Stellenwert die Themen Familienorientierung und Gesundheit zukünftig in der Hochschule einnehmen sollen. Auch die Rolle der Familienbüros gilt es in diesem Kontext ggf. neu abzustecken.
- ...die Förderung der Vereinbarkeit mit weiteren strategischen Zielen der Hochschule verbinden, um Synergien zu nutzen, etwa in den Bereichen Internationalisierung (z.B. Auslandsmobilität mit Begleitung durch Kinder planen) oder Nachwuchsförderung (Förderinstrumente z.B. in Graduiertenkollegs um Familienthemen ergänzen, Vereinbarkeit als Thema in der Betreuungsvereinbarung für Promovierende aufnehmen).
- ...genauso den Kontakt mit den Personalabteilungen suchen, um oben skizzierte Prozesse im Personalbereich ggf. gemeinsam zu initiieren.
- ...in die interne Vernetzung gehen und so die Verschränkung des Themas sichtbar machen: Mitgliedschaft in Gremien (neben Personalrat auch Senat und Kommissionen) und in den direkten Austausch („Runde Tische“) mit dem Welcome-

- Service/Referat Internationales, AStA, Studierendenservice, Beschwerdemanagement, Forschungsförderung.
- ...hochschulinterne Evaluationsprojekte, z.B. zum flexiblen Arbeiten, anstoßen, begleiten und an der Ausarbeitung von Regelwerken mitwirken.
 - ...die Entwicklung eines Maßnahmenkatalogs für das Familienbüro an ihrer Hochschule federführend durchführen und nach Ausarbeitung im Alltag testen. Die Zusammenstellung der Maßnahmen des Katalogs könnte ggf. auch über ein Benchmarking im Netzwerk mit anderen Hochschulen erfolgen oder eine Hochschule könnte ihren Katalog den anderen Hochschulen zur internen Weiterentwicklung zur Verfügung stellen, um Synergien zu schaffen.
 - ...eine Evaluation der eigenen Arbeit während der Corona-Pandemie durchführen, um beispielsweise zu ermitteln, welche Beratungsangebote in welchem Umfang vor Ort, virtuell oder hybrid stattfinden sollten. Strategisch sollten die Rolle und das eigene Selbstverständnis der Familienbüros an den Hochschulen auf Basis der Erfahrungen der Corona-Pandemie weiterentwickelt werden.
 - ...generell in einen Austausch mit Familienverantwortlichen anderer Hochschulen treten, um sich zu den Ergebnissen von Post-Corona Evaluationen sowie der konzeptionellen Weiterentwicklung der Arbeit von Familienbüros auszutauschen.

17. Das Thema Familiengerechtigkeit gehört auch auf die politische Agenda. Konkret sind gesetzliche Vorgaben anzupassen, da erstens Familienverantwortliche in den Hochschulen teilweise gesetzliche Rahmen für bestimmte Maßnahmen vermissen und zweitens gesetzliche Vorgaben fehlen, die eine Anpassung hochschulinterner Regelungen ermöglichen. Folgende mögliche Novellen gilt es zu prüfen bzw. umzusetzen:

- Der Nachteilsausgleich für Studierende mit Familienverantwortung könnte, äquivalent zu dem für Studierende mit Behinderung und chronischen Krankheiten, gesetzlich verankert werden.
- Für Leistungsbeurteilungen von Juniorprofessuren gilt es die Zeitspanne für den Bewertungszeitraum in einigen Bundesländern zu flexibilisieren, um familienbedingte alternative Bewertungszeitpunkte in begründeten Fällen zu ermöglichen.
- Nach §29 TV-L (Tarifgemeinschaft deutscher Länder, 2019) dürfen Angehörige, die im selben Haushalt leben für einen Arbeitstag im Kalenderjahr unter Fortzahlung des Entgelts von der Arbeit freigestellt werden, wenn bei der Partnerin oder dem Partner eine schwere Erkrankung vorliegt. Es wird angeregt,

- diesen Anspruch auf weitere Tage auszudehnen, um bei Bedarf eine Kinderbetreuung sicherzustellen.
- Die Lehrverpflichtungsverordnungen (LVVO) der Länder lassen keine Lehrreduktion aufgrund von Kinderbetreuung oder Pflegeverantwortung zu. Allerdings sehen LVVO bereits eine flexible Anpassung der Lehrverpflichtung vor (z.B. §8 Hamburgische LVVO: „Die Hochschule kann die Lehrverpflichtung einer Lehrperson so festlegen, dass bei Abweichung von der Lehrverpflichtung in den einzelnen Semestern diese im Durchschnitt von drei aufeinander folgenden Studienjahren erfüllt wird.“) Hier gilt es zu klären, ob diese Regelungen als Vorbild für andere Bundesländer fungieren können oder ob Ausnahmenregelungen dezidiert für Menschen mit Familienverantwortung gesetzlich zu verankern sind.
 - Derzeit besteht nur für Vollzeitstudierende ein Anspruch auf BAföG, gleichzeitig ist die Anzahl der BAföG-Empfänger*innen in den letzten Jahren stark zurückgegangen. Es bedarf einer strukturellen Novelle des Bundesausbildungsförderungsgesetzes, die sich an der Lebensrealität der Studierenden ausrichtet und beispielsweise eine Ausweitung des BAföG-Anspruches auf Teilzeitstudierende schafft und die Antragsprozesse vereinfacht, sodass alle BAföG beziehen, die es benötigen. Verlängerungsmöglichkeiten der Förderhöchstdauer für Studierende mit Kind(ern) sollten transparent kommuniziert werden, denn: „Eine BAföG-Förderung kann auf Antrag wegen Kindererziehung über die Regelstudienzeit hinaus verlängert werden, allerdings schränken Maximalstudienzeiten wie z.B. bei Staatsexamen in Lehramt und Jura diese Möglichkeit ein“ (Familie in der Hochschule, 2018). Ggf. sind Neuregelungen für Einschränkungen durch Maximalstudienzeiten notwendig.

Quellenverzeichnis

- Allmendinger, Jutta (2020). Zurück in alte Rollen. Corona bedroht die Geschlechtergerechtigkeit. *WZB Mitteilungen*, 168, 45-47. Abgerufen am 9.2.2021 von <https://bibliothek.wzb.eu/artikel/2020/f-23092.pdf>
- Andersen, Jens Peter; Wullum Nielsen, Mathias; Simone, Nicole L.; Lewiss, Resa E. & Jagsi, Reshma (2020). *Meta-Research: COVID-19 medical papers have fewer women first authors than expected*. Abgerufen am 9.2.2021 von <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/2005/2005.06303.pdf>
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend [BMFSFJ] (2020). *Wege zur Pflege. Bessere Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf*. Abgerufen am 9.2.2021 von <https://www.wege-zur-pflege.de/familienpflegezeit.html>
- Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung [BzGA] (2021). *Kinderkrankengeld und Freistellung von der Arbeit*. Abgerufen am 9.2.2021 von <https://www.kindergesundheit-info.de/themen/krankes-kind/recht/berufstaetigkeit/>
- Christen, Svenja (2020). *Jobsharing in der Wissenschaft: Von den (Un-) Möglichkeiten einer geteilten Professur*. Abgerufen am 9.2.2021 von <http://jobsharing-hub.de/jobsharing-in-der-wissenschaft-von-den-un-moeglichkeiten-einer-geteilten-professur/>
- Deutscher Bundestag (2017). *Telearbeit und Mobiles Arbeiten. Voraussetzungen, Merkmale und rechtliche Rahmenbedingungen*. Abgerufen am 9.2.2021 von <https://www.bundestag.de/resource/blob/516470/3a2134679f90bd45dc12dbef26049977/WD-6-149-16-pdf-data.pdf>
- Deutsche Forschungsgemeinschaft [DFG] (2020). *Die „Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards“ der DFG: Zusammenfassung und Empfehlungen 2020*. Abgerufen am 9.2.2021 von https://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/grundlagen_dfg_foerderung/chancengleichheit/fog_empfehlungen_2020.pdf?wt_zmc=nl.int.zonaudev.zeit_online_chancen_w3.m_06.07.2020.nl_ref.zeitde.bildtext.link.20200706&utm_medium=nl&utm_campaign=nl_ref&utm_content=zeitde_bildtext_link_20200706&utm_source=zeit_online_chancen_w3.m_06.07.2020_zonaudev_int
- Familie in der Hochschule (2016). *Die Charta „Familie in der Hochschule“*. Abgerufen am 9.2.2021 von http://www.familie-in-der-hochschule.de/assets/media/01_Inhalte/Charta/160720_Charta_Infolyer_web.pdf
- Familie in der Hochschule (2018). *Positionspapier des Best Practice-Clubs „Familie in der Hochschule e.V.“ zur Finanzierungssituation für Studierende mit Kind*. Abgerufen am 9.2.2021 von https://www.familie-in-der-hochschule.de/assets/media/01_Inhalte/Studien%20ound%20Positionspapier/PP_Juni%202018_FSmK.pdf

- Gabster, Brooke; Van Daalen, Kim; Dhatt, Roopa & Barry, Michele (2020). Challenges for the female academic during the COVID-19 pandemic. *The Lancet*, 395, 1968–1970. Abgerufen am 9.2.2021 von [https://www.thelancet.com/pdfs/journals/lancet/PIIS0140-6736\(20\)31412-4.pdf](https://www.thelancet.com/pdfs/journals/lancet/PIIS0140-6736(20)31412-4.pdf)
- Grüneberg, Anne (2020). *Mehr Kinderkrankentage 2020: Das müssen Eltern jetzt wissen*. Abgerufen am 9.2.2021 von <https://www.rnd.de/wirtschaft/kinderkrankentage-das-muessen-eltern-jetzt-wissen-LO43UI6MSVG3RLL4ZMGEOCAOEE.html>
- Hochschulrektorenkonferenz (2021). *COVID-19-Krise: Auswirkungen auf Forschung an den Hochschulen. Positionspapier*. Beschluss des 694. Präsidiums der HRK am 9.2.2021. Abgerufen am 9.2.2021 von https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-01-Beschluesse/Beschluss_Corona_Auswirkungen_auf_Forschung_an_HS_HRK_Praesidium_25.1.2021.pdf.
- Johnson, Gerry; Scholes, Kevan & Whittington, Richard (2005). *Exploring Corporate Strategy. Text and Cases*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Möhring, Katja; Naumann, Elias; Reifenscheid, Maximiliane; Blom, Annelies G.; Wenz, Alexander; Rettig, Tobias; Lehrer, Roni; Krieger, Ulrich; Juhl, Sebastian; Friedel, Sabine; Fikel, Marina & Cornesse, Carina (2020). *Die Mannheimer Corona-Studie: Schwerpunktbericht zu Erwerbstätigkeit und Kinderbetreuung*. Abgerufen am 9.2.2021 von https://www.uni-mannheim.de/media/Einrichtungen/gip/Corona_Studie/2020-04-05_Schwerpunktbericht_Erwerbstaetigkeit_und_Kinderbetreuung.pdf
- Müller, Ulrich (2018). Das BAföG neu erfinden! Es geht bei der Studienförderung nicht (nur) ums Geld, *Frankfurter Rundschau*, 28.11.2018, S. 29. Abgerufen am 9.2.2021 von https://www.che.de/download/bafoeg_neu_erfinden_gastbeitrag_fr_28_11_2018-pdf/?ind=5d1a07b40c245&filename=BAfoeG_neu_erfinden_Gastbeitrag_FR_28_11_2018.pdf&wpdmdl=10002&refresh=601bd05bb19341612435547
- Müller, Ulrich & Thiemann, Jan (2020). *CHECK Studienfinanzierung in Deutschland 2020*. Gütersloh: CHE. Abgerufen am 9.2.2021 von <https://www.che.de/download/check-studienfinanzierung-2020/?wpdmdl=15375&refresh=5f97c8c694d091603782854>
- Muric, Goran; Lerman, Kristina & Ferrara, Emilio (2020). *COVID-19 amplifies gender disparities in research*. Abgerufen am 9.2.2021 von <https://arxiv.org/pdf/2006.06142.pdf>
- Statistisches Bundesamt (2020a). Studierende nach Bundesländern. Abgerufen am 9.2.2021 von <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Tabellen/studierende-insgesamt-bundeslaender.html>

- Statistisches Bundesamt (2020b). *BAföG - Geförderte Personen und finanzieller Aufwand: Deutschland, Jahre, Personenkreis*. Abgerufen am 9.2.2021 von <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online>
- Vincent-Lamarre, Philippe; Sugimoto, Cassidy R. & Larivière, Vincent (2020). The decline of women's research production during the coronavirus pandemic. Preprint. Abgerufen am 9.2.2021 von <https://www.natureindex.com/news-blog/decline-women-scientist-research-publishing-production-coronavirus-pandemic>
- Wenham, Clare; Smith, Julia & Morgan, Rosemary (2020). COVID-19: the gendered impacts of the outbreak. *The Lancet*, 395, 846-848. Abgerufen am 9.2.2021 von <https://www.thelancet.com/action/showPdf?pii=S0140-6736%2820%2930526-2>

Bundesgesetze und Verordnungen

- Bundesrepublik Deutschland. ArbStättV- Verordnung über Arbeitsstätten (Arbeitsstättenverordnung). Abgerufen am 9.2.2021 von https://www.gesetze-im-internet.de/arbst_ttv_2004/_2.html

Landesgesetze und Verordnungen

- Bayern. BayHSchG - Bayerisches Hochschulgesetz vom 23. Mai 2006 (GVBl. S. 245, BayRS 2210-1-1-WK), das zuletzt durch § 1 des Gesetzes vom 24. Juli 2020 (GVBl. S. 382) geändert worden ist. Abgerufen am 9.2.2021 von <https://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BayHSchG>
- Berlin. LLVO - Verordnung über die Lehrverpflichtung an Hochschulen (Lehrverpflichtungsverordnung) in der Fassung vom 27. März 2001, zuletzt geändert durch Artikel 16 der Verordnung vom 01.09.2020 (GVBl. S. 683). Abgerufen am 9.2.2021 von <http://gesetze.berlin.de/jportal/?quelle=jlink&query=LehrVPfIV+BE&psml=bsbeprod.psml&max=true>
- Hamburg. LLVO – Lehrverpflichtungsverordnung für die Hamburger Hochschulen (Lehrverpflichtungsverordnung) in der Fassung vom 21. Dezember 2004, zuletzt geändert durch Verordnung vom 26.05.2020 (HmbGVBl. S. 313). Abgerufen am 9.2.2021 von <http://www.landesrecht-hamburg.de/jportal/portal/page/bshaprod.psml?showdoccase=1&st=lr&doc.id=jlr-LVerpflVHA2004rahmen&doc.part=X&doc.origin=bs>
- Nordrhein-Westfalen. Verordnung zur Bewältigung der durch die Coronavirus SARS-CoV-2-Epidemie an den Hochschulbetrieb gestellten Herausforderungen (Corona-Epidemie-Hochschulverordnung) vom 15. April 2020. Abgerufen am 9.2.2021 von https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_bes_text?anw_nr=2&gld_nr=2&ugl_nr=221&bes_id=42045&menu=1&sg=0&aufgehoben=N&keyword=re gelstudienzeit#det454912

Tarifgemeinschaft deutscher Länder (2019). TV-L-Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder vom 12. Oktober 2006, in der Fassung des Änderungstarifvertrages Nr. 11 vom 2. März 2019. Abgerufen am 9.2.2021 von:

https://www.dbb.de/fileadmin/pdfs/tarifvertraege/2019-2021_TV-L.pdf

Anhang

1. Fragenblock: Wie hat sich das „Alte“ in der Krise bewährt? Wo liegen aktuelle Herausforderungen?

- Was waren die drei größten Herausforderungen an Ihrer Hochschule in Bezug auf Mitarbeitende oder Studierende mit familiärer Verantwortung während der Krise?
- Was hat sich in der Krise im Hinblick auf die Situation von Hochschulmitarbeitenden und Studierenden mit familiärer Verantwortung als überholt erwiesen und sollte geändert/abgeschafft werden, da es auch im “Regelbetrieb“ nach der Krise vermutlich nicht trägt (Regeln, Strukturen, Prozesse, Instrumente, Verfahren, Praktiken...)?
- Welche Maßnahme oder welches Instrument zur Förderung der Familienorientierung fehlt an Ihrer Hochschule während der Krise?
- Was hat sich umgekehrt in der Unterstützung der Mitarbeitenden und Studierenden mit Familienverantwortung in der aktuellen Krise gut bewährt, war hilfreich und ist daher auch nach der Krise unbedingt erhaltenswert?
- Welche gesetzlichen Spielräume zur Förderung der Familienorientierung haben Sie bisher während der Krise genutzt, die zuvor nicht beachtet wurden?
- Welche Gesetze/staatlichen Rahmenbedingungen behindern die Gestaltung von familiengerechten Strukturen an Ihrer Hochschule während der Krise? Wie müssten die Gesetze angepasst werden?
- Welche Kommunikationskanäle wurden während der Krise abgeschafft und welche kamen in dieser Zeit neu hinzu?
- Welche Entscheidungsspielräume fehlen an Ihrer Hochschule zur Ausgestaltung der Familienorientierung in der Corona-Krise?
- Wie ist die Zusammenarbeit zwischen Familienverantwortlichen und Hochschulleitung an Ihrer Hochschule gestaltet und ist sie in der jetzigen Form zweckdienlich?

2. Fragenblock: Welche neuen Ideen und Ansätze sind während der Krise entstanden? Was ist daraus für den Normalbetrieb nach der Krise zu lernen?

- Was sind die drei besten Lösungen, die an Ihrer Hochschule für Mitarbeitende oder Studierende mit familiärer Verantwortung in der Corona-Zeit geschaffen wurden?
- Welche guten Ideen und neuen Ansätze sind während der Krise entstanden, von denen Hochschulmitarbeitende und Studierende mit familiärer Verantwortung auch über die Krise hinaus profitieren könnten? Welches Problem lösen sie?
- Sind in der Krise neue Handlungsspielräume entstanden, die Sie dauerhaft nicht mehr missen möchten?
- Welche Neuerungen (z. B. Regeln, Prozesse, Instrumente, Praktiken) haben Sie in der Krise erprobt, die auch dauerhaft Verbesserungen versprechen? Welche Verbesserungen ergeben sich?
- Wie kann das Neue (was Sie jetzt geschildert haben) mit den alten Strukturen, Prozessen, Regelungen usw. sinnvoll verbunden werden?

- Haben Kooperationen mit regionalen Akteuren (z.B. in der Kinderbetreuung) in der aktuellen Krise an Gewicht gewonnen?

Wie sollte die Kooperation mit anderen, z. B. regionalen Akteuren, nach der Krise aussehen?

- Ergebnisse einer Umfrage unter den FidH-Mitgliedern weisen darauf hin, dass die Flexibilisierung das große Stichwort für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Corona-Krise ist. Stimmen Sie damit überein?
- Welche Formen der Flexibilisierung sehen Sie und wie müssen diese ausgestaltet werden? Gibt es Grenzen der Flexibilisierung, die zugunsten der Familienorientierung gesetzt werden müssen?
- Familienorientierung ist nicht nur Aufgabe der Familienbüros. Wie kann die Führungsverantwortung der Hochschulleitung in Bezug auf Familienorientierung im Idealfall nach der Krise ausgestaltet werden?
- Einmal angenommen, Sie hätten vollkommene Entscheidungsfreiheit und könnten für die Zeit nach Corona ein Arbeitsmodell auf Basis Ihrer Erfahrungen aufgrund der Krise entwickeln, das speziell auf die Bedürfnisse von Hochschulmitarbeitenden mit familiärer Verantwortung zugeschnitten ist, wie würde dieses aussehen?
- Was kann hinsichtlich Leistungsbeurteilung, Karriere- und Gesundheitsförderung aus den aktuellen Entwicklungen für die Zeit nach der Corona-Krise gelernt werden?
- Wir sind jetzt am Ende unseres Gesprächs angelangt. Gibt es etwas, das Sie gerne noch zur Situation von Mitarbeitenden und /oder Studierenden mit Familienverantwortung sagen möchten? Haben wir einen Aspekt vergessen, der Ihnen besonders wichtig ist?

Autor*innen

Lisa Mordhorst

Lisa Mordhorst ist seit 2016 als Referentin der Geschäftsführung am CHE Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung in Gütersloh tätig. Sie studierte Angewandte Kulturwissenschaften (B.A.) und Bildungswissenschaft (M.A.) an der Leuphana Universität Lüneburg sowie als DAAD-Stipendiatin in Santiago de Chile. Neben der Tätigkeit als Referentin der Geschäftsführung leitete sie bis 2019 das Projekt „Hochschulmanager*in des Jahres“ in Kooperation mit der Wochenzeitung DIE ZEIT. Sie wirkte mit oder verantwortet Publikations- sowie Politik- und Hochschulberatungsprojekte in den Themenbereichen Hochschulfinanzierung, Hochschulmanagement, Veränderungs- und Strategieprozesse an Hochschulen sowie Lehrentwicklung im digitalen Zeitalter.

Caroline Friedhoff

Caroline Friedhoff ist seit 2016 Projektmanagerin am CHE Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung in Gütersloh. Sie studierte Soziologie an der Georg-August-Universität Göttingen (B.A.) und der Universität Bielefeld (M.A.). Von 2013 bis 2015 war sie wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsprojekt „Politische Partizipation und Repräsentation von MigrantInnen in Deutschland“ an der FernUniversität in Hagen. Am CHE ist sie hauptsächlich im internationalen Hochschulranking U-Multirank tätig und verantwortet dort vorrangig das Subject Ranking.

Dr. Nina Horstmann

Nina Horstmann ist seit 2013 als Projektmanagerin am CHE Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung in Gütersloh tätig. Sie studierte Psychologie an der Universität Trier sowie als Erasmus-Stipendiatin an der Universität Wien. Anschließend arbeitete sie als Promotionsstipendiatin in der selbständigen Nachwuchsgruppe „Intuitive Experts“ am Max-Planck-Institut zur Erforschung von Gemeinschaftsgütern in Bonn und schloss 2012 ihre Promotion an der Universität Mannheim ab. Nach ihrer Promotion war sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Deutschen Hochschule der Polizei in Münster im Fachgebiet Sozial-, Arbeits- und Organisationspsychologie tätig. Ihr Arbeitsschwerpunkt im CHE ist das CHE Hochschulranking. In diesem Projekt verantwortet Nina Horstmann die Befragung von Professor*innen und Masterstudierenden sowie die Bibliometrie.

Prof. Dr. Frank Ziegele

Prof. Dr. Frank Ziegele ist seit 2008 Geschäftsführer des CHE Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung und seit 2004 Professor für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der

Hochschule Osnabrück. Er studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hohenheim und war von 1991 bis 1996 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Finanzwissenschaft an der Ruhr-Universität Bochum. Von 1996 bis 2006 war Ziegele Projektleiter im gemeinnützigen CHE Centrum für Hochschulentwicklung und 2007 bis 2008 Geschäftsführer der CHE Consult GmbH. Er ist Mitherausgeber der Zeitschriften »Wissenschaftsmanagement« und »Application-Oriented Higher Education Research« und hat Lehraufträge u.a. an der DHV Speyer, der Hochschule Bremen, der Universität Oldenburg und der Donau-Universität Krems inne. Ziegele war mehrere Jahre im Vorstand der Gesellschaft für Hochschulforschung. In den letzten 20 Jahren hat er circa 150 Publikationen zu Hochschulmanagement und -politik veröffentlicht. Zudem hat er vielfältige nationale und internationale Organisationsentwicklungs- und Forschungsprojekte im selben Feld geleitet. Er ist Mitglied in Expertenkommissionen und Trainer in Fortbildungsprogrammen im Wissenschaftsmanagement. An der Hochschule Osnabrück ist er Leiter des MBA in Hochschul- und Wissenschaftsmanagement und des internationalen Erasmus Mundus-Programms »Master in Research and Innovation in Higher Education«.

Impressum

Herausgeber

CHE Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung
Verler Straße 6
D-33332 Gütersloh

Kontakt

Telefon: +49 (0) 5241 97 61 0
Telefax: +49 (0) 5241 97 61 40
E-Mail: info@che.de
Internet: www.che.de

ISSN 1862-7188
ISBN 978-3-947793-48-8

Heute steht ein Studium nahezu jedem offen.

Hochschulen und Politik müssen ein erfolgreiches Studium ermöglichen. Wir bieten ihnen dafür Impulse und Lösungen.

Alle Studieninteressierten sollen das passende Angebot finden. Wir bieten ihnen die dafür nötigen Informationen und schaffen Transparenz.