

Luka Svitlica

**Kurze Vollzeit – Eine qualitative Untersuchung der
Relevanz und Wirtschaftlichkeit für Unternehmen im
Kontext von New Work**

Masterarbeit im Studiengang Human Resources Management
vorgelegt zur Erlangung des Mastergrades der
Hochschule Pforzheim

Betreuer: Prof. Dr. Carsten Weber

Zweitkorrektorin: Prof. Dr. Anja Schmitz

Abgabedatum: 24.06.2021

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, die beiliegende Masterthesis selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Stellen in der Arbeit gekennzeichnet zu haben. Im Interesse einer besseren Lesbarkeit wurde nicht ausdrücklich in geschlechts-spezifischen Personenbezeichnungen differenziert. Die gewählte männliche Form schließt eine adäquate weibliche Form gleichberechtigt ein.



Karlsruhe, den 23.06.2021

Luka Svitlica

Kurzfassung

Digitalisierung, Globalisierung, demografischer Wandel und Wertewandel treiben eine Transformation der Arbeitswelt, die sogenannte New Work, an. Heutige Arbeitszeitsysteme stoßen aufgrund der sich ändernden Bedürfnisse von Unternehmen und Beschäftigten dabei zunehmend an ihre Grenzen, da sich einerseits Prozesse und Tätigkeiten verändern und andererseits der Wunsch nach Freizeit und Selbstentfaltung wächst. Angesichts dieser Entwicklung stößt die Idee der kurzen Vollzeit aktuell auf eine hohe Resonanz. Während erste Praxisberichte positive Auswirkungen auf Unternehmen und Mitarbeitende vermuten lassen, ist der aktuelle Forschungsstand gering und betrachtet zumeist soziale Aspekte der kurzen Vollzeit. Das Ziel dieser Masterarbeit ist daher die Erforschung von Relevanz und Wirtschaftlichkeit der kurzen Vollzeit im Kontext von New Work. Auf Grundlage der Theorie zum Integrierten Arbeitszeitmanagement werden relevante Bedingungsgrößen und Kriterien für eine Bewertung festgelegt und in einer qualitativen Untersuchung mit Hilfe von neun leitfadengestützten Experteninterviews beleuchtet. Die Ergebnisse zeigen, dass die kurze Vollzeit im Zuge von New Work, insbesondere aufgrund des Wertewandels, weiterhin an Relevanz gewinnen wird und positive Effekte hinsichtlich Zielerreichung, Produktivität und Arbeitgeberattraktivität bei weitestgehend unkomplizierter Integration für Unternehmen haben kann. Demgegenüber stehen leichte Einbußen in der Flexibilität sowie stark kontextabhängige Auswirkungen auf die Kosten.

Abstract

Digitization, globalization, demographic change and value shift are driving a transformation of the world of work, the so-called New Work. Today's working time systems are increasingly reaching their limits due to the changing needs of companies and employees, as processes and jobs are changing on the one hand and the desire for leisure time and self-development is growing on the other hand. Given this development, the idea of short full-time is currently receiving a lot of attention. While first reports suggest positive effects on companies and employees, the current state of research is still limited and mostly focuses on social aspects of short full-time work. Therefore, the aim of this master thesis is to explore the relevance and economic viability of short full-time in the context of New Work. Based on the theory of the integrated working time management, relevant parameters and criteria for an evaluation are defined and examined in a qualitative study with the help of nine guideline-based expert interviews. The results show that short full-time will continue to gain relevance in the course of New Work, especially due to the value shift, and can have positive effects regarding achievement of objectives, productivity and employer attractiveness with mostly uncomplicated integration for companies. On the other hand, there are slight losses in flexibility as well as strongly context-dependent effects on costs.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
1 Einleitung.....	1
1.1 Relevanz des Themas	1
1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise	3
2 Arbeitszeitgestaltung in Unternehmen	4
2.1 Bedeutung und Historie der Arbeitszeit	4
2.2 Integriertes Arbeitszeitmanagement	7
2.2.1 Grundlagen des integrierten Arbeitszeitmanagements	7
2.2.2 Bedingungsgrößen des Arbeitszeitmanagements	9
2.2.3 Bewertung von Arbeitszeitsystemen	11
3 New Work.....	17
3.1 Begriffsverständnis	17
3.2 Treiber der New Work.....	19
3.3 Neue Erwartungen an die Arbeitszeit.....	24
4 Kurze Vollzeit.....	26
4.1 Grundidee und Gestaltungsformen	26
4.2 Aktueller Forschungsstand	27
4.3 Einordnung in das Integrierte Arbeitszeitmanagement	29
4.3.1 Bedingungsgrößen der kurzen Vollzeit	30
4.3.2 Kriterien zur Bewertung der kurzen Vollzeit	32
4.3.3 Übersicht.....	35
5 Methodisches Vorgehen.....	37
5.1 Entwicklung der Forschungsfragen	37
5.2 Erhebungsmethode	38
5.3 Entwicklung des Interviewleitfadens.....	39
5.4 Durchführung der Interviews.....	41
5.5 Auswertung des Interviewmaterials	43
5.6 Gütekriterien der qualitativen Forschung	45

6 Darstellung der Ergebnisse	46
6.1 Beschreibung der Stichprobe	46
6.2 Auffassung von New Work	47
6.3 Bisherige Gestaltung der klassischen Vollzeit	48
6.4 Umsetzung der kurzen Vollzeit	49
6.5 Einfluss von New Work auf die Relevanz der kurzen Vollzeit.....	52
6.6 Bewertung der kurzen Vollzeit.....	55
7 Diskussion der Ergebnisse.....	62
7.1 Verständnis von New Work.....	62
7.2 Interpretation und Beantwortung der Forschungsfragen	62
7.2.1 Relevanz der kurzen Vollzeit im Kontext von New Work.....	62
7.2.2 Wirtschaftlichkeit der kurzen Vollzeit.....	66
7.2.3 Zusammenfassung der Erkenntnisse.....	71
7.3 Implikationen für Forschung und Praxis	72
7.4 Limitationen der Untersuchung	75
7.5 Evaluation der Methodik	77
8 Fazit.....	78
Anhangsverzeichnis	81
Literaturverzeichnis	103

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
I	Interview
S.	Seite

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Konzept des Integrierten Arbeitszeitmanagements	8
Abbildung 2: Bedingungsgrößen des Arbeitszeitmanagements	11
Abbildung 3: Kriterien zur Bewertung von Arbeitszeitsystemen	16
Abbildung 4: Treiber der New Work	19
Abbildung 5: Bedingungsgrößen und Kriterien der kurzen Vollzeit	36
Abbildung 6: Interviewphasen	40

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Außerbetriebliche, generelle Bedingungsgrößen.....	9
Tabelle 2: Forschungs- und Subforschungsfragen.....	37
Tabelle 3: Arbeitszeitsysteme der Unternehmen mit kurzer Vollzeit.....	50

1 Einleitung

1.1 Relevanz des Themas

„For three hours a day is quite enough to satisfy the old Adam in most of us!“ (Keynes, 2016, S. 329).

Während der Ökonom John Maynard Keynes mit seinen Prognosen über den zunehmenden Produktivitätsgewinn durch den technologischen Fortschritt richtig lag, täuschte er sich jedoch in der Entwicklung der Arbeitszeit. So ging Keynes vor knapp hundert Jahren davon aus, dass heutzutage aufgrund von Effizienzsteigerungen und der Automatisierung von Tätigkeiten eine tägliche Arbeitszeit von drei Stunden ausreichend sein würde. Seiner Ansicht nach wäre demnach die größte Herausforderung der Menschen die Gestaltung ihrer Freizeit (Keynes, 2016, S. 328–329).

Obleich die erwartete Entwicklung nicht in diesem Maße eintraf, gab es bezüglich der Arbeitszeit seit dem Ende des 19. Jahrhunderts bedeutende Veränderungen. Der damalige Umstieg eines britischen Unternehmens auf den 8-Stunden-Tag erschien in einer Zeit, in der vielerorts 60 Wochenstunden zur Normalität gehörten, revolutionär. Im Jahr 1918 setzte Deutschland den 8-Stunden-Tag flächendeckend um, bevor einige Jahrzehnte später zudem die Arbeitswoche mit der bekannten Kampagne „Samstags gehört Vati mir“ von sechs auf fünf Tage gekürzt wurde (C. Brauner, Dr. A. M. Wöhrmann, 2018). Seither blieben größere arbeitszeitliche Umbrüche mit Ausnahme der 35-Stunden-Woche in einzelnen Industriezweigen aus. Der Fokus lag stattdessen verstärkt auf einer Flexibilisierung der Arbeitszeit, um in einer zunehmend komplexer werdenden Arbeitswelt einerseits schwankenden Bedarfen der Unternehmen und andererseits divergierenden Bedürfnissen der Beschäftigten gerecht zu werden (Barke et al., 2018, S. 27).

Heutzutage stoßen die aktuellen Arbeitszeitsysteme jedoch zunehmend an ihre Grenzen. Trends wie Digitalisierung, Globalisierung, demografischer Wandel und Wertewandel treiben eine Transformation der Arbeitswelt, die sogenannte New Work, an. Diese verfolgt primär das Ziel, die Menschen und ihre Bedürfnisse in den Mittelpunkt der Arbeit zu rücken (Hackl et al., 2017, S. 12; Schnell & Schnell, 2019, S. 14). Vermehrt strebt die Gesellschaft nach einer ausgewogeneren Work-Life-Balance und mehr Selbstbestimmung und -verwirklichung

(Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2016, S. 4; Schermuly, 2019, S. 52). Inmitten der Trends steigt jedoch auch die Komplexität der Tätigkeiten, was unter den Beschäftigten zu mehr Stress durch Arbeitsverdichtung und Zeitdruck führt (Hellert, 2018, S. 32–33; Schermuly, 2019, S. 278; Stadler & Adam, 2020, S. 1). Freizeit wird daher nicht nur wichtiger, um Mitarbeitenden die nötige Erholung zur Lösung komplexer Aufgaben zu bieten, sondern von den Beschäftigten in diversen Studien zu ihren Arbeitszeitwünschen auch zunehmend gefordert (Brauner et al., 2018, S. 16; Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit GmbH & Xing, 2019; Fritz, 2015, S. 17; Hobler et al., 2016, S. 94).

Seit wenigen Jahren häufen sich daher in einigen Ländern der Welt, darunter auch Deutschland, Berichte über Organisationen, die eine kurze Vollzeit in Form von verkürzten Arbeitstagen (z.B. 5-Stunden-Tag) oder -wochen (z.B. 4-Tage-Woche) umsetzen. Die Erfahrungen scheinen dabei vielversprechend, da in vielen Fällen von zufriedeneren und gesünderen Mitarbeitenden berichtet wird, während Unternehmenserfolg und -wachstum weiterhin erhalten bleiben (Aarstol, 2016; Coulthard Barnes & Perpetual Guardian, 2019; Rheingans, 2019). Auch auf politischer und gewerkschaftlicher Ebene erhält das Thema durch die Partei Die Linke und die Gewerkschaft IG Metall Einzug in die Diskussionen, da durch verkürzte Arbeitszeiten eine Abmilderung der Arbeitsplatzverluste und Verbesserung der Lebensqualität vermutet wird (DIE LINKE, 2020; tagesschau, 2020). Aus denselben Gründen startet dieses Jahr in Spanien gar ein staatlich gefördertes Modellprojekt (tagesschau, 2021).

Trotz der zunehmenden Präsenz des Themas und der vielseitigen Gründe für eine kurze Vollzeit, ist der bisherige Forschungsstand gering und vor allem auf gesellschaftliche und soziale Aspekte gerichtet (siehe unter anderem Jansen-Preilowski et al., 2020). Für eine flächendeckende Einführung der kurzen Vollzeit in der Praxis ist es jedoch unabdingbar, dass Unternehmen ihre Relevanz im aktuellen Kontext von New Work und den wirtschaftlichen Nutzen darin erkennen. Daher sind diese beiden Aspekte Gegenstand der vorliegenden Arbeit.

1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise

Das Ziel dieser Masterthesis besteht darin, die Relevanz und Wirtschaftlichkeit der kurzen Vollzeit für Unternehmen im Kontext von New Work zu erforschen.

Um zunächst ein grundlegendes Verständnis für das Thema herzustellen, wurde in Kapitel 1 bereits die aktuelle Relevanz des Themas sowie erstes Basiswissen vermittelt.

In Kapitel 2 folgen die theoretischen Grundlagen zur Arbeitszeitgestaltung in Unternehmen. Dafür erfolgt zunächst eine Einführung in die Bedeutung und Historie der Arbeitszeit. Anschließend wird das Konzept des integrierten Arbeitszeitmanagements dargestellt, welches sich mit der Arbeitszeitgestaltung in Unternehmen befasst. Dieses Konzept bietet die Grundlage für eine Betrachtung der für das Arbeitszeitmanagement relevanten Bedingungsgrößen sowie die Beurteilung von Arbeitszeitsystemen anhand festgelegter Kriterien.

Kapitel 3 befasst sich anschließend mit New Work als aktuelle Transformation der Arbeitswelt, welche neue Bedingungsgrößen für das Arbeitszeitmanagement mit sich bringt. Hierfür werden zunächst das grundlegende Konzept und anschließend die ursächlichen Treiber der New Work näher betrachtet. Schließlich werden die Auswirkungen von New Work auf das Thema der Arbeitszeit dargelegt.

In Kapitel 4 werden die Grundidee und Gestaltungsformender kurzen Vollzeit sowie der bisherige Forschungsstand zum aufgezeigt dargelegt. Nachfolgend werden die theoretischen Erkenntnisse in Vorbereitung für die empirische Untersuchung in die Bedingungsgrößen und Kriterien des Integrierten Arbeitszeitmanagements aus Kapitel 2 eingeordnet.

Das methodische Vorgehen im Rahmen der Arbeit und deren zugrundeliegenden Forschungsfragen werden in Kapitel 5 dargelegt. Anschließend werden in Kapitel 6 und 7 die aus der empirischen Forschung gewonnen Ergebnisse vorgestellt und diskutiert. Dies ermöglicht die Beantwortung der Forschungsfragen. Abschließend wird in Kapitel 8 ein Fazit für die Arbeit gezogen.

2 Arbeitszeitgestaltung in Unternehmen

Das folgende Kapitel widmet sich der Arbeitszeitgestaltung in Unternehmen. Zunächst erfolgt eine Einführung in die Bedeutung und Historie der Arbeitszeit. Anschließend wird das Konzept des integrierten Arbeitszeitmanagements erläutert, welches als Grundlage für die empirische Untersuchung dieser Arbeit dient. Dabei werden zunächst relevante Bedingungsgrößen des Arbeitszeitmanagements und anschließend festgelegte Kriterien zur Bewertung von Arbeitszeitsystemen dargelegt.

2.1 Bedeutung und Historie der Arbeitszeit

„Carpe diem“ (Lat. für dt. „Nutze den Tag“) lautet ein antikes Sprichwort, welches auch heutzutage noch häufig verwendet wird, um die Kostbarkeit und Begrenztheit der Zeit sowie das Bestreben nach deren sinnvoller Nutzung zu verdeutlichen. Die Zeit beeinflusst Menschen und die Gesellschaft seit jeher in vielen unterschiedlichen Bereichen und Formen. Sie ist physikalische Größe und Gegenstand philosophischer und gesellschaftlicher Diskussionen zugleich (Neuberger, 1997, S. 172–177).

Der große Bereich *Arbeitszeit* entstand erst im Laufe der Industrialisierung. Damals rückte die heutige Form der Erwerbsarbeit zunehmend in den Mittelpunkt der materiellen Existenzsicherung. Diese unterscheidet sich von anderen Formen der Arbeit (z.B. Sozialarbeit, Subsistenzarbeit, etc.) dadurch, dass Arbeit gegen Lohn erbracht wird (Blum, 1999, S. 31; Heidenreich & Zirra, 2012). Gemessen wurde die Arbeit damals, wie heute noch in vielen Bereichen üblich, in der Regel an der Dauer der Arbeitszeit. Nicht zuletzt entstand deshalb auch die Redewendung „Zeit ist Geld“ und somit eine neue Art der Kostbarkeit von Zeit (Neuberger, 1997, S. 175).

Da der Begriff der Arbeitszeit jedoch ebenso vielschichtig ist wie der allgemeine Begriff der Zeit, bedarf auch er einer näheren Betrachtung (Blum, 1999, S. 30). Eine gesetzliche Definition der Arbeitszeit findet sich im §2, Satz 1 des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG):

„Arbeitszeit im Sinne dieses Gesetzes ist die Zeit vom Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne die Ruhepausen“ (Richardi, 2021, S. 529).

Trotz der teilweise ungenauen Abgrenzung und des Verschwimmens davon, was exakt Beginn und Ende auszeichnet und welche Handlungen im Sinne des Gesetzes

als *Arbeit* gelten, verdeutlicht die Definition, dass es sich bei der Arbeitszeit generell um einen zeitlichen Rahmen handelt (Teriet, 1976, S. 9–11). Da in der vorliegenden Arbeit ausschließlich die Erwerbsarbeit und somit die betriebswirtschaftliche Betrachtung der Arbeitszeit im Fokus liegen, dient die konsolidierte Definition von Blum (1999, S. 32) als ergänzende Grundlage:

„Unter Arbeitszeit ist diejenige Zeit zu verstehen, die ein Individuum für Erwerbsarbeit aufwendet bzw. für den Aufgabenerfüllungsprozess (betriebliche Leistungserstellung und -verwertung) der Unternehmung zur Verfügung stellt“.

Für das weitere Verständnis stellt die Arbeitszeit also einen zeitlichen Rahmen für die Erbringung der Arbeit eines Individuums in einem Unternehmen dar. Die Leistungserbringung erfolgt dabei gegen eine Entschädigung in Form des Entgelts (Bornewasser & Zülch, 2013, S. 18; Heidenreich & Zirra, 2012). Allerdings ist Arbeitszeit darüber hinaus noch mehr. Sie kann zudem als „eine gesellschaftliche Konstruktion, die zur Strukturierung und Regulierung des Handelns eingeführt wird“ (Neuberger, 1997, S. 172), betrachtet werden, wodurch sie eine weitere, gesellschaftliche Funktion erhält und Einfluss auf das Zusammenleben der Menschen nimmt.

Arbeitszeit ist somit ein facettenreicher Begriff, der in unserer Gesellschaft aufgrund seiner Kostbarkeit und strukturgebenden Funktion einen hohen Stellenwert hat. Dabei sind in der Debatte über Arbeitszeit verschiedene Interessen wie z.B. die der Unternehmen, der Individuen (oft vertreten durch Gewerkschaften) aber auch der Gesellschaft zu berücksichtigen. Da Arbeitszeit aufgrund dieser unterschiedlichen Interessen auch stets individuell und subjektiv in ihrer Qualität wahrgenommen und bewertet wird, bietet sie als emotionales Thema seit Jahrzehnten einen potentiellen gesellschaftlichen Konfliktbereich (Joachim & Seifert, 1991, S. 22; Marr, 2001a, S. 14).

Ein Ergebnis dieser jahrzehntelangen, gesellschaftlichen Debatten ist, dass Erwerbstätige in Deutschland im Jahr 2019 durchschnittlich 34,8 Stunden pro Woche arbeiteten (Eurostat, 2020; Neuberger, 1997, S. 192). Bei der Findung von Kompromissen waren dabei stets verschiedene Faktoren und Akteure ausschlaggebend. Während zu Zeiten der Industrialisierung noch Wochenendarbeit und Arbeitstage über 10 Stunden zur Normalität zählten, zeigte sich insbesondere in der ersten

Hälfte des 20. Jahrhunderts eine stetige Verkürzung der Arbeitszeit. Erklären lässt sich diese durch den mit der Industrialisierung einhergehenden zunehmenden Automatisierungsgrad und der damit verbundenen Verkürzung der Produktionszeit (Jansen-Preilowski et al., 2020, S. 332). Als Resultat ergab sich die noch heute weit verbreitete Fünf-Tage-Woche und die gesetzlich geregelte, durchschnittlich maximale Wochenarbeitszeit von 40 Stunden (Neuberger, 1997, S. 192; Richardi, 2021, S. 529).

Seit dem Ende des 20. Jahrhunderts spielt jedoch die Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit eine immer wichtiger werdende Rolle für Unternehmen und Gesellschaft (Astleithner & Stadler, 2019, S. 357; Teriet, 1977, S. 492). Während es bezüglich des Arbeitszeitvolumens lediglich branchenspezifische Verkürzungen auf bis zu 35 Stunden pro Woche gab, traten seit dieser Zeit insbesondere sogenannte flexible Arbeitszeitsysteme in den Vordergrund (Barke et al., 2018, S. 27). Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin zählte im Jahr 2017 unter diesen flexiblen Arbeitszeitsystemen sechzehn verschiedene Varianten (Bundesanstalt Für Arbeitsschutz Und Arbeitsmedizin, 2017, S. 24). Die klassische Normalarbeitszeit, welche exakte Dauer sowie Beginn und Ende des Arbeitstages vorgibt, ist in ihrer Reinform daher immer seltener in Unternehmen anzutreffen. Nach wie vor orientieren sich die flexiblen Modelle dennoch an diesem Standard, gestalten ausgehend davon die arbeitszeitlichen Abweichungen und kalkulieren die entsprechenden Gehälter bei etwaigen, individuellen Teilzeitmodellen (Neuberger, 1997, S. 181).

Somit ist festzuhalten, dass die Arbeitszeit ein kostbares Gut unserer Gesellschaft darstellt, welches unterschiedliche Interessen nach sich zieht. Dies führte in der Vergangenheit zunächst zu Verkürzungen der Arbeitszeit, seit Ende des 20. Jahrhunderts aber auch zu ihrer Flexibilisierung und Individualisierung. Ein solches neues Verständnis der Arbeitszeit als gestaltbare Größe löste die starren Denkweisen ab und führte dazu, dass sich Unternehmen vermehrt mit der Arbeitszeitgestaltung auseinandersetzten (Blum, 1999, S. 35; Teriet, 1976, S. 10–11).

2.2 Integriertes Arbeitszeitmanagement

2.2.1 Grundlagen des integrierten Arbeitszeitmanagements

Teriet (1976, S. 10–11) betrachtete die Arbeitszeit erstmals als mehrdimensionales und gestaltbares Element, woraufhin erste Bemühungen zur Flexibilisierung von Arbeitszeit in Unternehmen stattfanden (Blum, 1999, S. 35). Im Wesentlichen bestehen dabei zwei Ansatzpunkte: Die Arbeitszeit kann entweder in ihrer Dauer (Chronometrie) oder in ihrer Lage (Chronologie) variiert werden. So sind die damalige Einführung der 40-Stunden-Woche oder die individuelle Teilzeitarbeit Beispiele für chronometrische Anpassungen der Arbeitszeit. Eine chronologische Variation hingegen stellt die Gleitzeit dar, welche den 8-Stunden-Tag in der Länge nicht beeinflusst, jedoch die Lage der 8 Stunden am Tag oder gar in der Woche flexibel gestalten lässt (Marr, 2001a, S. 19). Aufgrund der sich daraus ergebenden, weitreichenden Möglichkeiten wurde die Arbeitszeitgestaltung fortan als "personalwirtschaftliches Führungsinstrument" wahrgenommen. Gleichzeitig entstand allerdings auch die Notwendigkeit, diesen umfassenden Themenkomplex in Unternehmen zu steuern. Aufgrund dieser Entwicklung erhielt der Begriff des Arbeitszeitmanagements Einzug in die Literatur und Praxis (Blum, 1999, S. 66–67).

In der Folge wurden verschiedene Ansätze zur Erläuterung der Ziele und Aufgaben des Arbeitszeitmanagements entwickelt (siehe beispielsweise Beyer, 1990, S. 34; Marr, 2001a, S. 13–32; Oechsler, 1997, S. 199–207; Scholz, 1994, S. 335). Blum (1999, S. 74–75) konsolidiert und ergänzt eine Vielzahl bestehender Ansätze zu einem Konzept des *integrierten Arbeitszeitmanagement*. Dieses verfolgt das Ziel, Arbeitszeitsysteme zu entwickeln, welche gleichermaßen auf die Bedürfnisse des Unternehmens und der Mitarbeitenden ausgerichtet sind. Arbeitszeitsysteme können dabei als Gesamtheit der arbeitszeitlichen Ausprägungen und Regelungen hinsichtlich Länge und Lage verstanden werden und bilden somit die Grundlage des Arbeitszeitmanagements (Blum, 1999, S. 79; Hess, 1988, S. 55–56).¹ Bei der Verfolgung dieses Ziels werden die Verantwortlichen des Arbeitszeitmanagements (z.B. Personalverantwortliche, Unternehmensleitung) durch verschiedene *Bedingungsgrößen* in ihrem Entscheidungsspielraum beeinflusst. Diese müssen daher bei der

¹ Ein in der Praxis und Literatur gebräuchliches Synonym ist der Begriff *Arbeitszeitmodell* (Blum (1999, S. 34). Aus Praktikabilitätsgründen wurde dieser bei der empirischen Untersuchung im Leitfaden für die Interviews daher ebenfalls verwendet.

Gestaltung von Arbeitszeitsystemen berücksichtigt werden. Um Arbeitszeitsysteme hinsichtlich ihrer Zielerreichung, also der Befriedigung der verschiedenen Bedürfnisse von Unternehmen und Mitarbeitenden, bewerten zu können, entwickelt Blum ein sogenanntes *Effektivitäts- und Effizienzkonzept*¹ (Blum, 1999, S. 78–80).

Blum (1999, S. 79) ordnet das Arbeitszeitmanagement darüber hinaus in einen personalwirtschaftlichen Gesamtkontext mit Schnittstellen zum *Personalmanagement*, welches fördernde *Begleitmaßnahmen* schaffen kann, ein. Da der Fokus dieser Arbeit jedoch auf der Beurteilung der kurzen Vollzeit als Arbeitszeitsystem selbst sowie den sich durch New Work ändernden Bedingungsgrößen liegt, wird von einer Betrachtung dieses Zusammenhangs abgesehen. In den folgenden Unterkapiteln wird somit lediglich Bezug auf die Bedingungsgrößen (Kapitel 2.2.2) und die Kriterien zur Beurteilung von Arbeitszeitsystemen in Form des Effektivitäts- und Effizienzkonzeptes (Kapitel 2.2.3) genommen.

Eine grafische Darstellung des Integrierten Arbeitszeitmanagements und der fokussierten Aspekte (grau hinterlegt) im Zuge dieser Arbeit findet sich in Abbildung 1.

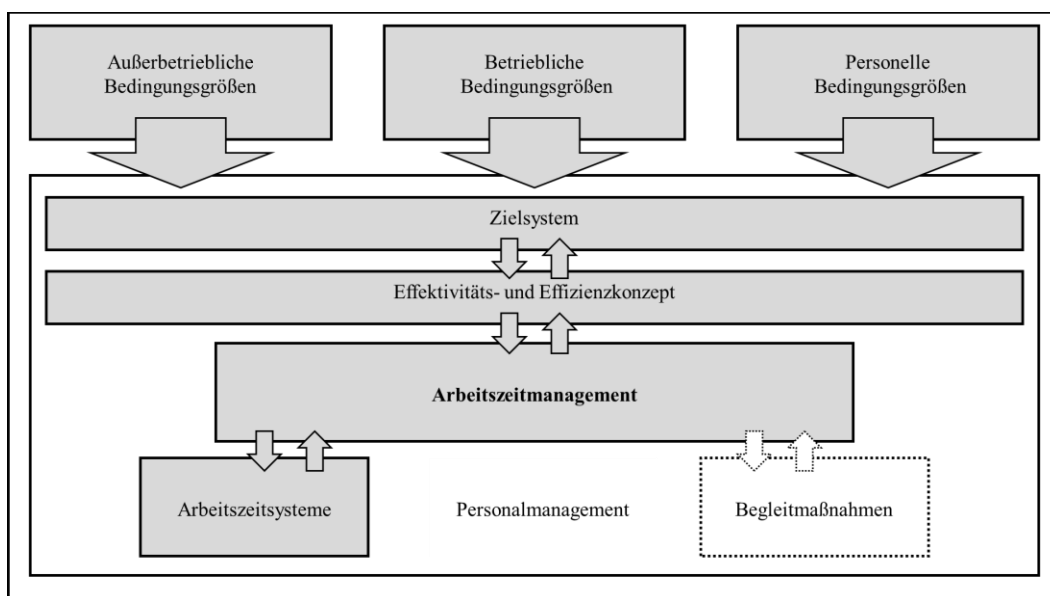


Abbildung 1: Konzept des Integrierten Arbeitszeitmanagements

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Blum (1999, S. 80).

¹ Die Begriffe Effektivität und Effizienz können laut Blum (1999, S. 106) zu Unklarheiten führen, weshalb im Folgenden der allgemeine Begriff *Bewertung* verwendet wird.

2.2.2 Bedingungsgrößen des Arbeitszeitmanagements

Bei der Entwicklung von Arbeitszeitsystemen beeinflussen einige Bedingungsgrößen¹ die Ausgestaltungsmöglichkeiten. Diese Bedingungsgrößen sind häufig nur in geringem Maße durch das Unternehmen beeinflussbar und werden daher als gegebene Einflussgrößen hingenommen. Blum (1999, S. 81) klassifiziert diese Einflussgrößen in außerbetriebliche, betriebliche und personelle Bedingungsgrößen.

Außerbetriebliche Bedingungsgrößen

Außerbetriebliche Bedingungsgrößen sind externe Gegebenheiten in der Umwelt eines Unternehmens, welche dessen Handlungsmöglichkeiten eingrenzen (Grochla, 1978, S. 18). Sie werden in generelle und aufgabenspezifische Bedingungsgrößen unterteilt (Blum, 1999, S. 81).

Generelle Bedingungsgrößen beeinflussen auf der Makroebene mehrere Unternehmen, welche sich im selben geographischen Raum aufhalten. Sie sind maßgeblich mitverantwortlich für die strategische Ausrichtung und das Handeln dieser Unternehmen. Die generellen Bedingungsgrößen können in ökonomische, technologische, rechtlich-politische, sozio-kulturelle und physisch-ökologische Aspekte unterteilt werden und beziehen sich stets auf die Gesamtheit der im betrachteten (Wirtschafts-)Raum vorliegenden Faktoren (Blum, 1999, S. 82–87; Steinmann et al., 2013, S. 166–178; Thom, 1988, S. 326–328). In Tabelle 1 werden die für das Arbeitszeitmanagement relevanten, generellen Bedingungsgrößen zusammengefasst.

Tabelle 1: Außerbetriebliche, generelle Bedingungsgrößen

Ökonomisch	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsmarktlage • Generelle Marktbedingungen (Wettbewerb, zeitliche Nachfrage- und Angebotsschwankungen)
Technologisch	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikations- und Informationstechnologie
Rechtlich-politisch	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsgesetz • Arbeitsvertrag
Sozio-kulturell	<ul style="list-style-type: none"> • Demografische Entwicklung • Gesellschaftliches Wertesystem
Physisch-ökologisch	<ul style="list-style-type: none"> • Natürliche und gestaltete Bedingungen (Luft, Wasser, Boden, etc.)

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Blum (1999, S. 82–87).

¹ In den Interviewleitfäden wurde der Begriff *Bedingungsgrößen* durch die im alltäglichen Sprachgebrauch geläufigere Bezeichnung *Rahmenbedingungen* ersetzt.

Aufgabenspezifische Bedingungsgrößen beziehen sich auf die Interaktionspartner eines Unternehmens, mit denen es direkt in Verbindung steht, um seine konkreten Sachziele zu erreichen. Dabei handelt es sich um die Erwartungen und Bedürfnisse sowie den Einfluss externer Stakeholder wie z.B. den Kunden, Lieferanten, potentiellen Mitarbeitenden, Beratungsunternehmen, Konkurrenten, staatliche Institutionen, Verbände und Medien (Blum, 1999, S. 94–96).

Betriebliche Bedingungsgrößen

Die betrieblichen Bedingungsgrößen bestehen vor allem aus Eigenschaften des Unternehmens, welche kurzfristig nicht verändert werden können und daher als gegeben anzusehen sind. Darunter fallen beispielsweise objektiv erkennbare Eigenschaften wie Branche, Größe und Standort des Unternehmens (Thom, 1988, S. 326–328). Gleichzeitig sind jedoch auch tiefergreifende Merkmale wie die Aufgaben- und Stellenstruktur sowie intern verwendete Technologien und gar die Unternehmenskultur zu berücksichtigen (Blum, 1999, S. 96).

Personelle Bedingungsgrößen

Unter die personellen Bedingungsgrößen fallen individuelle Merkmale der Mitarbeitenden und Führungskräfte eines Unternehmens. Da diese nur schwer kurz- oder mittelfristig verändert werden können, gelten sie ebenfalls als gegeben (Grochla, 1978, S. 19). Zu beachten ist, dass die personellen Bedingungsgrößen Überschneidungen zu den betrieblichen Bedingungsgrößen aufweisen können, da sie beispielsweise durch ihre Werte und ihr Verhalten maßgeblich zur Unternehmenskultur beitragen. Zu den personellen Bedingungsgrößen zählen sowohl demografische Merkmale (z.B. Alter, Geschlecht, etc.) als auch Wertehaltungen, Kompetenzen, Persönlichkeitsmerkmale sowie die Bereitschaft für Veränderungen (Blum, 1999, S. 99–104).

Die betrachteten, zentralen Bedingungsgrößen des Arbeitszeitmanagements werden in Abbildung 2 zusammengefasst dargestellt. Sie sind aufgrund der Vielzahl an Faktoren für jedes Unternehmen unter der Berücksichtigung individueller und unternehmensspezifischer Schwerpunkte zu analysieren, um die Komplexität zu minimieren (Blum, 1999, S. 105–106).

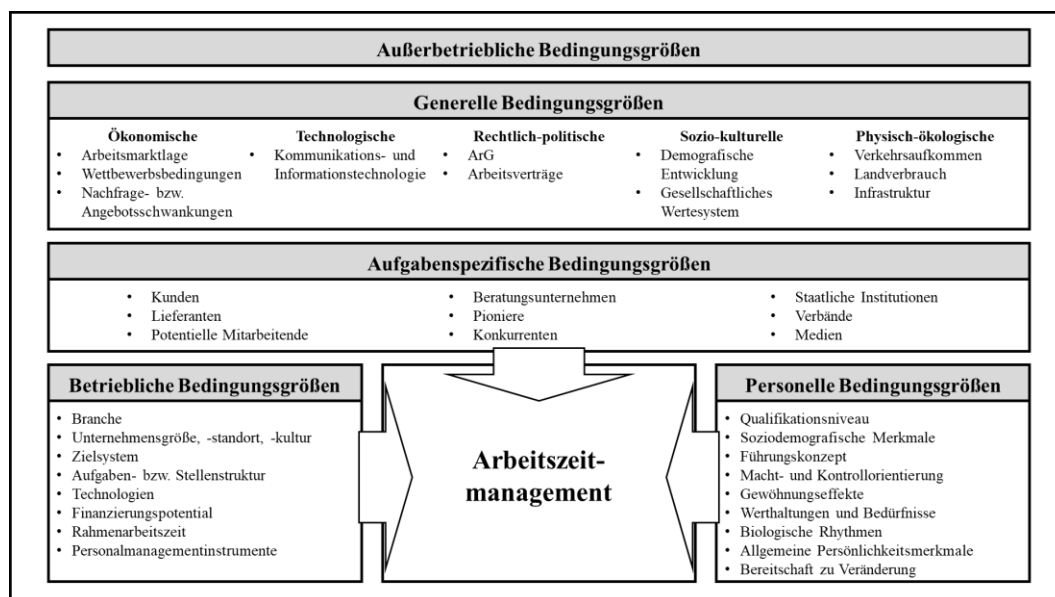


Abbildung 2: Bedingungsgrößen des Arbeitszeitmanagements

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Blum (1999, S. 105).

2.2.3 Bewertung von Arbeitszeitsystemen

Aufbauend auf die relevanten Bedingungsgrößen, welche das Arbeitszeitmanagement bei der Gestaltung von Arbeitszeitsystemen beeinflussen, ist es im nächsten Schritt notwendig, ein Verständnis dafür zu entwickeln, nach welchen Kriterien diese schließlich beurteilt werden können. Wie in Kapitel 2.2.1 bereits erwähnt, stellt die Arbeitszeit und somit ihre Gestaltung ein emotionales Thema dar, weshalb die Berücksichtigung der unterschiedlichen Interessensgruppen maßgeblich über den nachhaltigen Erfolg von Arbeitszeitsystemen entscheidet.

Für die Bewertung ist es daher sinnvoll, die Interessensgruppen zunächst in übergeordnete Dimensionen einzuteilen. Diese Dimension bestehen aus verschiedenen Kriterien, welche sich durch einzelne, konkrete Indikatoren beobachten und teilweise messen lassen (Grabatin, 2019, S. 40–52).

In der Literatur zeigen sich verschiedene Ansätze zur Unterteilung der Interessensgruppe und damit der betrachteten Dimensionen. Die Gemeinsamkeit aller Ansätze besteht dabei zunächst in einer Differenzierung zwischen zwei Dimensionen: Unternehmensinteressen (*ökonomische Ziele*) und Mitarbeiterinteressen (*soziale Ziele*) (Blum, 1999, S. 109; Fauth-Herkner, 2001, S. 70–71; Hinrichs, S. 316; Kolb et al., 2010, S. 58; Marr, 2001a, S. 24–28, 2001b, S. 399; Thom, 1988, S. 333).

Während Blum (1999, S. 109–113) zusätzlich die *Flexibilitätsorientierung* von Arbeitszeitsystemen als eigene Dimension betrachtet, fällt dieser Aspekt gemäß Marr (2001b, S. 399) und Fauth-Herkner (2001, S. 71) unter die ökonomische Dimension. Dabei kann argumentiert werden, dass die Flexibilität keinen Selbstzweck darstellt, sondern vielmehr als Mittel zur Verbesserung ökonomischer Kennzahlen dient (Marr, 2001a, S. 24). Blum bezieht sich in diesem Punkt ebenfalls stark auf die unternehmensseitigen Interessen, während die flexibilitätsorientierten Bedürfnisse seitens Mitarbeitenden der sozialen Dimension zugeordnet werden (Blum, 1999, S. 112–113). Daher wird die Flexibilitätsorientierung von Arbeitszeitsystemen im Folgenden als Kriterium in die ökonomische Dimension eingegliedert.

Hinrichs führt zudem die *Steigerung des Beschäftigtenstandes zur Entlastung des Arbeitsmarktes* als Zieldimension an (Hinrichs, S. 316). Dieser Aspekt stellt jedoch gemäß der meisten Autoren keine eigene Zieldimension dar, sondern findet laut Blum (1999, S. 112) und in dieser Arbeit als Kriterium Berücksichtigung in der ökonomischen Dimension. Darüber hinaus nennt Blum (1999, S. 109–113) als weitere Dimension die *physisch-ökologische*. Diese wird jedoch nur knapp unter der Ausführung eines Kriteriums (Ökologieorientierung) dargestellt, sodass sie im Folgenden vernachlässigt werden kann.

Aufgrund der vorherigen Erläuterungen werden für die Beurteilung des Erfolgs von Arbeitszeitsystemen im Folgenden zwei Dimensionen näher betrachtet: die *ökonomische* und die *soziale* Dimension. Dafür werden für beide Dimensionen mögliche Kriterien aufgeführt, welche anhand verschiedener Indikatoren operationalisiert werden können, um somit eine spätere Beurteilung zu ermöglichen (Blum, 1999, S. 110). Aufgrund der Zielsetzung dieser Arbeit (Kapitel 1.2) liegt der Fokus insbesondere auf der ökonomischen Dimension. Da sich beide Dimensionen jedoch teilweise auch gegenseitig beeinflussen, ist die soziale Dimension bei der Betrachtung der Wirtschaftlichkeit eines Arbeitszeitsystems ebenfalls relevant und zu berücksichtigen (Blum, 1999, S. 114).

Ökonomische Dimension

Die ökonomische Dimension betrachtet die wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens, welche mit dem Arbeitszeitsystem zusammenhängen (Blum, 1999, S. 109; Marr, 2001b, S. 398–399). Ausschlaggebende Kriterien können wie folgend sein:

- **Zielorientierung:** Eine hohe Zielorientierung gewährleistet, dass Regeln und Aufgaben in einem Unternehmen darauf ausgerichtet sind, die Unternehmensziele zu erreichen. So soll vermieden werden, dass zielfremde Interessen verfolgt werden. Hinsichtlich der Entwicklung eines Arbeitszeitsystems ist somit auch zu prüfen, inwiefern es der zielgerichteten Organisation und Aufgabenerfüllung der Akteure in einem Unternehmen dient. Mögliche Indikatoren sind der eindeutige Zielbezug aller Aufgaben, klare Abgrenzung der Verantwortungsbereiche und eine zielbezogene Aufgabenerfüllung sowie die Beeinflussung des Unternehmensleitbildes (Blum, 1999, S. 111; Thom, 1988, S. 333–335).
- **Produktivität:** Die Produktivität lässt sich durch verschiedene Kennzahlen operationalisieren. In der Regel handelt es sich jedoch um die Betrachtung eines Inputs (z.B. Arbeitseinsatz, Maschinen, Kapital) im Verhältnis zum Output (Menge, Qualität). Je nach Arbeitszeitsystem kann sich diese Relation verändern. Dies zeigt sich in Indikatoren wie dem Output pro Zeit, der Auslastung und den Leerzeiten von Maschinen, dem Servicegrad oder der Optimierung des Personaleinsatzes (Blum, 1999, S. 111; Fauth-Herkner, 2001, S. 71; Marr, 2001b, S. 399).
- **Flexibilität:** Die Wirtschaftlichkeit eines Arbeitszeitsystems hängt auch von seiner Flexibilität ab. Aus diesem Grund betrachtet Blum (1999, S. 112–113) sie als eigene Dimension, welche sich inhaltlich jedoch mit den Aspekten von Marr (2001b, S. 399) deckt und daher im Rahmen dieser Arbeit in die ökonomische Dimension mit einbezogen wird. Sie zeigt sich unter anderem darin, inwiefern Unternehmen mit Hilfe des Arbeitszeitsystems auf Nachfrageschwankungen und Kundenanfragen reagieren können, indem die Arbeitszeit kurz- oder langfristig variiert wird. Damit zusammenhängend ist auch zu betrachten, inwiefern sich das Arbeitszeitsystem auf interne Veränderungen und die Kommunikation sowie Koordination der Organisationseinheiten auswirkt. Zudem zeigt sich die Flexibilität darin, in welchem Maß das Arbeitszeitsystem notwendige individuelle Anpassungen (z.B. aufgrund personeller Veränderungen) zulässt (Blum, 1999, S. 112–133; Marr, 2001b, S. 399). Letztlich bietet eine hohe Flexibilität

Unternehmen auch die Möglichkeit, Personalkosten zu verringern und ist daher aus wirtschaftlicher Sicht relevant (Marr, 2001a, S. 24).

- **Integration:** Bei der Umstellung auf ein neues Arbeitszeitsystem ist zu berücksichtigen, wie sich dieses in die bestehenden Prozesse und Strukturen integrieren lassen. So können Dauer und Schwierigkeitsgrad der Planungs- und Koordinationsprozesse je nach System variieren. Außerdem können je nach Art des gewählten Arbeitszeitsystems unterschiedlich viele Koordinationsmaßnahmen notwendig sein, um die Funktion aller Prozesse zu gewährleisten (Blum, 1999, S. 111; Marr, 2001b, S. 399).
- **Kosten:** Arbeitszeitsysteme können sich auf unterschiedliche Weisen auf die Kosten des Unternehmens auswirken. Marr (2001b, S. 399) differenziert hierbei zwischen direkten und indirekten Kosten. Direkte Kosten ergeben sich aus der Einführung des Arbeitszeitsystems selbst, beispielsweise in Form von Implementierungs-, Beratungs- und Schulungskosten. Zudem können sich die Lohnkosten und Personalfixkosten durch die Schaffung neuer beziehungsweise Streichung alter Stellen oder durch Mehrarbeit verändern (Blum, 1999, S. 111; Marr, 2001b, S. 399; Ulich & Wülser, 2009, S. 198; Wildemann, 1991, S. 19–21). Darüber hinaus sind neue Bedarfe bezüglich der Ausstattung (für neues Personal, Zeiterfassung, etc.) zu berücksichtigen. Indirekte Auswirkungen auf die Kosten können sich unter anderem durch eine Veränderung der Absenz- und Fluktuationsrate ergeben. Auch eine veränderte Betriebszeit kann sich beispielsweise in den Energiekosten oder den Kapitalkosten (z.B. durch bessere Auslastung von Anlagen) niederschlagen (Blum, 1999, S. 111; Ulich & Wülser, 2009, S. 198).
- **Beschäftigungswirksamkeit:** Die Entwicklung oder Umstellung von Arbeitszeitsystemen kann besonders bei der Veränderung von Arbeitszeitvolumen Auswirkungen auf die Anzahl der Stellen haben (Blum, 1999, S. 112).

Soziale Dimension

Die soziale Dimension betrachtet die individuellen, sozialen Interessen, welche mit Arbeitszeitsystemen zusammenhängen. Folgende Kriterien dienen zur Beurteilung der Erfüllung dieser Interessen und können sowohl durch objektiv messbare, als auch subjektive Indikatoren beeinflusst werden (Marr, 2001b, S. 399):

- **Akzeptanz:** Damit Individuen das Arbeitszeitsystem akzeptieren, ist es notwendig, dass sie für sich überwiegend Vorteile darin erkennen oder das System zumindest nicht als nachteilig ansehen. Findet das Arbeitszeitsystem keine Akzeptanz bei den Mitarbeitenden, kann sich diese wiederum negativ auf die Implementierungskosten auswirken (Marr, 2001a, S. 26). Mögliche Indikatoren, von welchen die Akzeptanz abhängt, sind beispielsweise die veränderte Arbeitsintensität und damit verbundene Stresserhöhung, Fluktuation und Absentismus, das Einkommen, die individuelle Nutzung der freien Zeit (z.B. für Weiterbildung), die Partizipation bei der Entwicklung des Arbeitszeitsystems sowie die Anzahl an Beschwerden (Baillod, 1997, S. 42; Blum, 1999, S. 112; Marr, 2001b, S. 399; Seifert, 1995, S. 22–27).
- **Autonomie:** Im Interesse der Individuen steht ebenfalls das Bestreben einer möglichst hohen Autonomie für das Arbeitszeitsystem, in welchem sie sich befinden. Häufig ist dabei auch die Rede von (Arbeits-)Zeitsouveränität. Diese zeichnet sich durch ein geringes Maß an Fremdbestimmung und hohe individuelle Freiheitsgrade bei der Zeiteinteilung für berufliche und außerberufliche Belange aus (Baillod, 1997, S. 43; Blum, 1999, S. 1112; Fauth-Herkner, 2001, S. 71; Marr, 2001a, S. 26–27; Seifert, 1995, S. 27).
- **Leistungsbereitschaft und Motivation:** Arbeitszeitsysteme können sich maßgeblich auf die Leistungsbereitschaft bzw. Motivation der Belegschaft auswirken. Dies lässt sich unter anderem an der Qualität der erbrachten Leistung, aber auch an der Bereitschaft für Mehrarbeit und Arbeit an Randzeiten erkennen. Auch ist wichtig, ob ein Arbeitszeitsystem genügend Raum für eine zufriedenstellende Aufgabenerfüllung, Weiterentwicklung und Kommunikation mit anderen Beschäftigten ermöglicht (Baillod, 1997, S. 45; Blum, 1999, S. 112). Diese Aspekte können sich darauf auswirken, wie Mitarbeitende zu ihrem Arbeitsplatz, den Arbeitsbedingungen und dem gesamten Unternehmen stehen (Marr, 2001b, S. 399).

Die Gesamtheit der erläuterten Dimensionen und Kriterien zur Bewertung von Arbeitszeitsystemen wird in Abbildung 3 dargestellt.

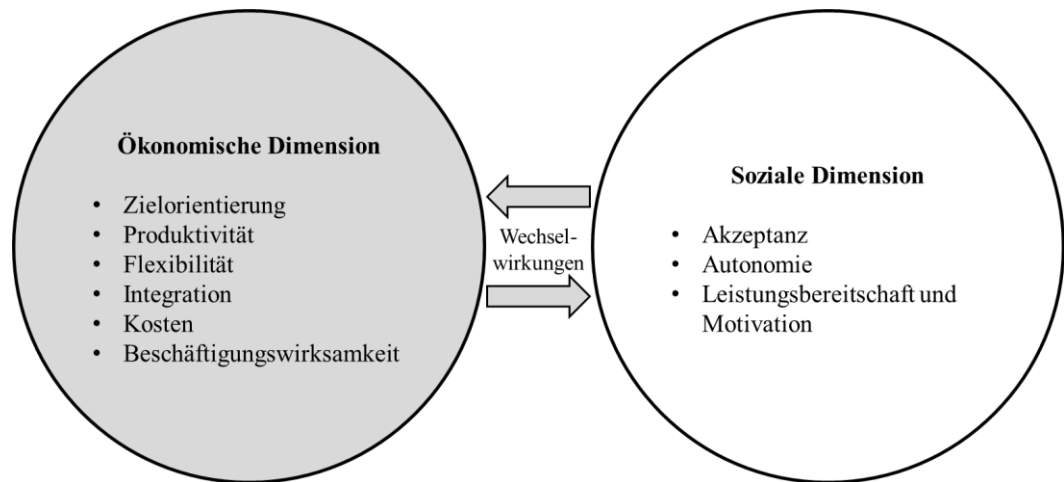


Abbildung 3: Kriterien zur Bewertung von Arbeitszeitsystemen

Quelle: Eigene Darstellung.

In Bezug auf die Beurteilung und Systematisierung der genannten Kriterien sind laut Blum (1999, S. 113–114) methodische und inhaltliche Probleme kritisch zu betrachten. So sind die Wirkungen des Arbeitszeitsystems nicht exakt auf die überdimensionalen Ziele zuzurechnen (*Zurechnungsproblem*). Ferner können durch die Unterteilung in Dimensionen, Kriterien und Indikatoren Informationen verloren gehen, welche zur Erklärung des Gesamterfolgs notwendig sind (*Relativierungsproblem*). Die betrachteten Kriterien sind dabei häufig auch qualitativen Ursprungs, weshalb die Operationalisierung problematisch ist (*Operationalisierungsproblem*). Nicht zuletzt ist daher die Einschätzung, ob ein Arbeitszeitsystem nun erfolgreich oder nicht erfolgreich ist, eine subjektive Einschätzung (*Subjektivierungsproblem*).

Bei den aufgeführten Kriterien und Indikatoren handelt es sich überdies lediglich um eine mögliche Auswahl, welche für jedes Unternehmen individuell angepasst und ergänzt werden sollte. Die Kriterien dienen dabei nicht zwangsläufig der Findung einer rationalen Entscheidung, jedoch als Orientierungshilfe für Entscheidungstreffende. Darüber hinaus ist der Einbezug beider Dimensionen (ökonomisch und sozial) unerlässlich, um einen gesamtheitlichen Eindruck über das betrachtete Arbeitszeitsystem zu erhalten, da die einseitige Betrachtung relevante Aspekte und Wechselwirkungen unberücksichtigt lassen könnte (Blum, 1999, S. 113–114; Neuberger, 1997, S. 231; Schmidt et al., 2013, S. 107).

3 New Work

Dieses Kapitel befasst sich mit dem Begriff New Work als aktuelle Transformation der Arbeitswelt, welche neue Bedingungsgrößen für das Arbeitszeitmanagement mit sich bringt. Hierfür werden zunächst das grundlegende Konzept und daraufhin vier ursächliche Treiber der New Work näher betrachtet. Schließlich werden die Auswirkungen von New Work auf das Thema der Arbeitszeit dargelegt.

3.1 Begriffsverständnis

Wird heutzutage von der Transformation oder dem Wandel der Arbeitswelt gesprochen, fällt zumeist auch der Begriff 'New Work'. Häufig sind die ersten Assoziationen damit einzelne Maßnahmen wie beispielsweise Homeoffice und flexible Arbeitszeiten. Diese sind zwar Teil von New Work, bilden jedoch nicht das gesamte, weiterreichende Konzept ab, welches sich dahinter befindet.

Der Grundgedanke der New Work-Bewegung geht in die 1980er Jahre auf den Sozialphilosophen Frithjof Bergmann zurück, welcher eine Umkehrung des heutigen Prinzips der Lohnarbeit erstrebt. So kritisiert er die aktuell vorherrschende Arbeitsform, in der Menschen bloße Mittel zur Erledigung oft kleinteiliger Arbeitsschritte seien. Nach Auffassung Bergmanns, sollte sich Arbeit wandeln und den Menschen als Mittel zur Selbstentfaltung und Freiheit dienen. Sein Ziel ist seit Beginn der Bewegung, dass Menschen an Dingen arbeiten, in denen sie einen Sinn finden. Es geht somit um die Schaffung einer Arbeitskultur, in der Menschen die Arbeit nicht als Zweck, sondern als Energiequelle für die Selbstverwirklichung zu sehen (Bergmann, 2017, S. 9–13; Väth, 2016, S. 55–61). *Selbständigkeit, Freiheit und Teilhabe an der Gesellschaft* sind dabei die zentralen Werte des New Work-Ansatzes nach Bergmann (Bergmann, 2017, S. 9–13; Rump & Eilers, 2016, S. 188). Zur Umsetzung dieser Kerngedanken solle nach Bergmann die klassische Erwerbsarbeit durch ein neues Beschäftigungsmodell ersetzt werden, bei dem die Menschen zu einem Drittel klassischer Erwerbsarbeit nachgehen, zu einem Drittel Arbeit verrichten, die sie „wirklich, wirklich wollen“ und zu einem Drittel High-Tech-Eigenproduktion¹ zur dezentralen Selbstversorgung betreibt (Bergmann, 2017, S. 24).

¹ Unter High-Tech-Eigenproduktion versteht Bergmann die dezentrale Selbstversorgung der Menschen mit Lebensmitteln und Produkten in hoch technologisierten Werkstätten.

Im heutigen Kontext erfährt der Begriff New Work eine rege Verwendung in Praxis und Literatur. Dabei wird die Transformation zumeist auf die Trends Digitalisierung, Globalisierung, demographischer Wandel und Wertewandel (siehe dazu näher in Kapitel 3.2) sowohl als Ursachen als auch Treiber zurückgeführt (Hackl et al., 2017, S. 12). Aufgrund des zunehmenden Interesses an New Work sind in den letzten Jahren viele, teilweise sehr unterschiedliche Ansätze und Begriffsverständnisse entstanden. Dies hat zur Folge, dass einige Autoren eine fehlende einheitliche Begriffsdefinition bemängeln. New Work wird so vielmehr als eine Art Sammelbegriff oder Trendthema, in den eine „Vielzahl unterschiedlicher Ansätze und Ideen“ (Kugler, 2020, S. 73) fallen, wahrgenommen (Franke et al., 2019, S. 81; Hackl et al., 2017, S. 1; Jobst-Jürgens, 2020, S. 9; Vollmer & Poppenborg, 2018, S. 21–22). Auch deshalb unterscheiden sich die verschiedenen Begriffsverständnisse von New Work teilweise stark von der ursprünglichen Idee Bergmanns zur Umkehrung des Prinzips der Lohnarbeit (Schermuly, 2019, S. 49–54; Schnell & Schnell, 2019, S. 9).

Dennoch bleiben viele Grundzüge Bergmanns weiterhin erhalten. So stellen einige Ansätze nach wie vor die Menschen und eine sinnstiftende Arbeit in den Mittelpunkt von New Work. Einige Autoren verwenden darüber hinaus Werte, welche denen Bergmanns (Selbständigkeit, Freiheit, Teilhabe an der Gesellschaft) gleichen oder zumindest stark ähneln (Barke et al., 2018, S. 24; Gondorf, 2019; Vollmer & Poppenborg, 2018, S. 27). Andere Autoren sehen New Work sogar als Antwort auf gesundheitsschädliche und "schlechte" Arbeit sowie auf die Automatisierung von Arbeitsplätzen (Berend & Brohm-Badry, 2020, S. 11).

Auch in der Praxis bemühen sich viele Unternehmen, Selbstbestimmung und Sinnstiftung bei der Arbeit zu fördern. Gleichzeitig ist jedoch noch häufig zu beobachten, dass sich Unternehmen wenig mit den zentralen Werten der New Work auseinandersetzen und lediglich die Umsetzung einzelner, losgelöster Maßnahmen in deren Fokus rücken. Dabei wird selten reflektiert, inwiefern diese der Unternehmensstruktur und -kultur entsprechen oder tatsächlich eine Transformation der Arbeitswelt anstoßen (Schermuly, 2019, S. 52; Schnell & Schnell, 2019, S. 14). So bestätigen der New Work Pulse Check 2017 von Kienbaum (2017) sowie eine Studie von Bruch und Meifert (2020, S. 7), dass sich Unternehmen zunehmend mit dem Thema New Work auseinandersetzen und Maßnahmen dafür ergreifen. Sie stellen

aber auch fest, dass die entsprechende New Culture¹ nur wenig gefördert wird und nicht im Fokus steht. Die verschiedenen Autoren sind sich jedoch einig, dass ein ganzheitlicher und nachhaltiger Wandel der (internen) Arbeitswelt nur mit einem entsprechenden Kulturwandel möglich ist (Bergmann, 2017, S. 38; Bruch & Meifert, 2020, S. 7; Jobst-Jürgens, 2020, S. 37; Kienbaum, 2017; Schnell & Schnell, 2019, S. 9). Gleichwohl können bereits einzelne Maßnahmen als kleine Schritte hin zu einer veränderten Arbeitskultur dienen und somit den grundlegenden Wandel unterstützen, Arbeit menschlicher zu gestalten (Schnell & Schnell, 2019, S. 14).

Auf Basis der dargestellten Grundlagen wird der Begriff New Work für diese Arbeit folgendermaßen zusammengefasst:

New Work ist eine Transformation der Arbeitswelt hin zu menschenzentrierten Arbeitskulturen und -formen. Maßgebliche Treiber davon sind Megatrends wie Digitalisierung, Globalisierung, Wertewandel und demographischer Wandel.

3.2 Treiber der New Work

Aus dem vorherigen Kapitel geht hervor, dass New Work durch die Treiber Digitalisierung, Globalisierung, Demographischer Wandel und Wertewandel angestoßen wird. Da sich diese Trends als Bedingungsgrößen auch auf das Arbeitszeitmanagement in Unternehmen auswirken, werden sie im Folgenden näher beleuchtet.

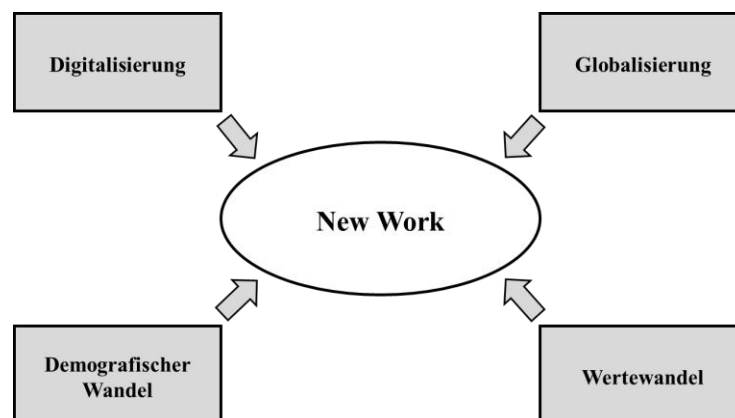


Abbildung 4: Treiber der New Work

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hackl et al. (2017, S. 12).

¹ New Culture ist in diesem Zusammenhang der Wandel der für die New Work notwendigen Werte. Bruch und Meifert (2020) zählen hierzu die Vorbildfunktion des Managements, visionäre und inspirierende Führung, Vertrauen, Selbstkompetenz der Mitarbeitenden, flexible Strukturen und die Nutzung agiler Methoden.

Digitalisierung

Ein im Zusammenhang mit New Work häufig genannter Treiber für den Wandel der Arbeitswelt ist die Digitalisierung (Bruch et al., 2016, S. 5; Bruch & Meifert, 2020, S. 6; Bundesanstalt Für Arbeitsschutz Und Arbeitsmedizin, 2017, S. 8; Drupp, 2018, S. 68–69; Franke et al., 2019, S. 81; Hackl et al., 2017, S. 12; Helmold, 2021, S. 1; Jobst-Jürgens, 2020, S. 9; Senarclens de Grancy & Wilke, 2020, S. 118). Unter Digitalisierung versteht man aus technologischer Sicht „den Prozess, der Informationen in maschinenlesbare Daten umsetzt und speichert, sowie Vorgänge der Datenverarbeitung, -übermittlung und -kombination“ (Bundeszentrale für politische Bildung, 2020, S. 5). Die Verarbeitung analoger Daten nimmt in diesem Zuge ab und wird durch schnellere, computer- und softwaregestützte Prozesse abgelöst, welche Automatisierung und Vernetzung fördern (Bundeszentrale für politische Bildung, 2020, S. 5).

Die Digitalisierung beeinflusst daher auch maßgeblich unsere Arbeitswelt, und somit letztlich auch die Unternehmen und Beschäftigten (Bundeszentrale für politische Bildung, 2020, S. 5; Hackl et al., 2017, S. 17). Eine im Jahr 2020 durchgeführte Studie zeigt, dass die Digitalisierung einerseits den Wettbewerb verschärft, andererseits jedoch auch als Chance wahrgenommen wird (Bitkom, 2020, S. 4–5). Veränderungen von Prozessen, Produkt- und Dienstleistungsangeboten bis hin zu ganzen Geschäftsmodellen werden durch die Digitalisierung gefördert und beschleunigt (Hackl et al., 2017, S. 18).

Auch die Art der Tätigkeiten verändert sich durch die Digitalisierung. So schätzen Studien in den USA den Anteil der durch Automatisierung substituierbaren Berufe auf 47% (Frey & Osborne, 2017). Bei den Versuchen, diese Studie auf Deutschland zu übertragen, variierte der Anteil der Berufe, die wegfallen könnten, zwischen 12% und 54% (Diewald et al., 2017, S. 5–6). Auf der anderen Seite wird argumentiert, dass es sich dabei nicht zwangsläufig um einen Wegfall, sondern vielmehr um einen Wandel der Tätigkeiten handelt (Klammer et al., 2017, S. 464). So bietet die Digitalisierung durch neue Möglichkeiten der Flexibilisierung von Raum und Zeit der Arbeit Vorteile für Beschäftigte. Gleichzeitig schafft sie jedoch eine zunehmende Verfügbarkeit und Informationsgeschwindigkeit, was zu einer Arbeitsintensivierung und Stress führen kann (Klammer et al., 2017, S. 464; Schnalzer et al., 2021, S. 8–11).

Zusammenfassend ist daher festzuhalten, dass die Digitalisierung viele Chancen, aber auch Herausforderungen mit sich bringt. Die Geschwindigkeit von Innovationszyklen nimmt zu und die Prozesse werden laufend automatisiert. Außerdem besteht die Möglichkeit für mehr Vernetzung und Flexibilität. Parallel kann allerdings der Druck auf Unternehmen durch verstärkten Wettbewerb sowie auf Beschäftigte durch Arbeitsintensivierung steigen.

Globalisierung

Ein weiterer Treiber der New Work ist die Globalisierung (Bruch et al., 2016, S. 5; Bundesanstalt Für Arbeitsschutz Und Arbeitsmedizin, 2017, S. 8; Drupp, 2018, S. 68–69; Hackl et al., 2017, S. 15–17; Helmold, 2021, S. 1; Schnell & Schnell, 2019, S. 7–9; Senarclens de Grancy & Wilke, 2020, S. 118).

Wird in der Literatur von der Globalisierung gesprochen, ist zumeist die Rede von einer zunehmenden globalen Verflechtung (Hackl et al., 2017, S. 15; Pöllmann, 2020, S. 92; Weizsäcker, 1999, S. 47). Diese umschließt einerseits die wirtschaftliche Verflechtung der Märkte und andererseits eine politische, kulturelle und soziale länderübergreifende Verflechtung (Hackl et al., 2017, S. 15; Pöllmann, 2020, S. 92; Weizsäcker, 1999, S. 92). Infolgedessen wirken sich lokale Ereignisse häufig nicht mehr lediglich auf eine Stadt oder Region aus, sondern beeinflussen durch die hohe Vernetzung auch andere Länder (Schermuly, 2019, S. 42).

Die Globalisierung wird dabei stark durch die zuvor thematisierte Digitalisierung beschleunigt, welche bestehende Grenzen auflöst und eine weltweite Mobilität fördert (Hackl et al., 2017, S. 15; Hoffmann & Meyer-Lauber, 2016, S. 30–32; Schermuly, 2019, S. 42). Folglich entstehen neue Möglichkeiten und Herausforderungen für Unternehmen und Erwerbstätige, da Job- und Ortswechsel erleichtert und normalisiert werden. Für den Arbeitsmarkt kann dies gepaart mit dem demografischen Wandel (siehe nächster Treiber) je nach Region zu einer Verschärfung des Wettbewerbs im Kampf um Fachkräfte führen (Hackl et al., 2017, S. 15).

Die Globalisierung wirkt sich zudem unmittelbar auf die Arbeit selbst aus. Aufgrund der zunehmenden Vernetzung und Dynamik werden auch Unternehmen und somit letztlich die Tätigkeiten der Erwerbstätigen komplexer. Dies zeigt sich beispielsweise in der der Zusammenarbeit von Unternehmen über mehrere Zeitzonen und Kulturen hinweg (Schermuly, 2019, S. 42).

Die Globalisierung verursacht demnach eine zunehmende Mobilität und Vernetzung, was zu neuen Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeit führt. Gleichzeitig bringt die zunehmende Dynamik aber auch neue, zu bewältigende Anforderungen mit sich.

Demografischer Wandel

Auch der Demografische Wandel wird in der Literatur als Treiber der New Work aufgeführt (Bundesanstalt Für Arbeitsschutz Und Arbeitsmedizin, 2017, S. 8; Drupp, 2018, S. 68–69; Hackl et al., 2017, S. 12–13; Helmold, 2021, S. 1; Jobst-Jürgens, 2020, S. 9). Der Begriff Demografischer Wandel bezeichnet die Struktur und Entwicklung der Bevölkerung hinsichtlich Größe, Alter und Zusammensetzung. Dabei sind drei Faktoren für diese Entwicklung von besonderer Bedeutung (Bundesministerium des Innern, 2015, S. 6; Wilke, 2020, S. 3):

- **Geburten:** Die geringe Geburtenrate in Industrieländern ist statistisch gesehen nicht ausreichend für die konstante Erhaltung der Bevölkerungszahl (Bundesministerium des Innern, 2015, S. 6; Statistisches Bundesamt, 2020).
- **Lebenserwartung:** Die Lebenserwartungen steigen, wodurch Menschen im Alter gesünder sowie körperlich und geistig leistungsfähiger bleiben. Eine abnehmende Sterblichkeit ist die Folge (Bundesministerium des Innern, 2015, S. 17; Walter, 2013, S. 22).
- **Wanderungssaldo:** Deutschland ist bekannt als Einwanderungsland, was bedeutet, dass mehr Menschen zu- als abwandern, wenngleich dieser Trend aktuell leicht rückläufig ist (Bundesministerium des Innern, 2015, S. 6; Statistisches Bundesamt, 2021). Unter den Zugewanderten befinden sich immer häufiger qualifizierte Fachkräfte, was den demografischen Wandel etwas abmildern, jedoch nicht ausgleichen kann (Bundesministerium des Innern, 2015, S. 6; Hackl et al., 2017, S. 13).

Bis zum Jahr 2030 ist aufgrund dieser Faktoren von einer konstanten Bevölkerungszahl, durch die Alterung jedoch von einer schrumpfenden Erwerbsbevölkerung auszugehen. Auch wird prognostiziert, dass die Folgen des demografischen Wandels bis in das Jahr 2069 reichen (Bundesministerium des Innern, 2015, S. 6). Derartige Entwicklungen verschärfen den bereits heute bestehenden Fachkräftemangel und

Wettkampf der Unternehmen um die wenigen vorhandenen Fachkräfte. Zudem müssen sich Unternehmen zukünftig darauf einstellen, dass sich durch den demografischen Wandel auch die Werte der Erwerbstätigen ändern (Hackl et al., 2017, S. 13). Diese werden nachfolgend thematisiert.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Industriestaaten einem demografischen Wandel unterliegen, der dafür sorgt, dass die Bevölkerung zunehmend älter wird und rare Fachkräfte von Unternehmen stärker umworben werden.

Wertewandel

Auch der Wertewandel in unserer Gesellschaft treibt die Transformation der Arbeitswelt an (Bruch et al., 2016, S. 5; Bundesanstalt Für Arbeitsschutz Und Arbeitsmedizin, 2017, S. 8; Hackl et al., 2017, S. 21–24; Jobst-Jürgens, 2020, S. 9). Bereits seit den 1970er Jahren setzen sich Öffentlichkeit und Wissenschaft in Industrieländern verstärkt mit diesem Begriff auseinander. Grundsätzlich umschreibt der Wertewandel eine sich ändernde Priorisierung und Ausprägung von Werten in einer Gesellschaft. Diese Prozesse erstreckten sich in der Vergangenheit in der Regel über eine lange Zeit, nehmen jedoch besonders seit dem letzten Jahrhundert an Geschwindigkeit zu. Heutzutage ist die westliche Welt vom Individualismus geprägt und einzelne Wertvorstellungen können daher stark voneinander abweichen (Hepp, 1994, S. 8–9; Schönherr & Grübele, 2011, S. 134).

Diese Heterogenität zeigt sich beispielsweise auch in einer Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales zur Untersuchung der Werte in Deutschland hinsichtlich der Arbeit. Generell gewinnen Werte wie die Vereinbarkeit von Privatem und Beruflichem, Sinnerleben und die Selbstverwirklichung an Bedeutung. Dennoch unterscheiden sich die individuellen Wertvorstellungen so stark, dass sieben unterschiedliche Wertewelten mit verschiedenen Ansprüchen an die Arbeitswelt abgegrenzt werden können. Demgegenüber zeigt sich wiederum auch, dass aktuell nur ein geringer Teil der Erwerbstätigen in Deutschland zufrieden mit ihrer Arbeitssituation ist (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2016, S. 4; Hackl et al., 2017, S. 21).

All diese Ergebnisse verdeutlichen, dass derzeit keine einheitliche, ideale Wertvorstellung bezüglich der Arbeit besteht. Bedürfnisse unterscheiden sich über Generationen und soziale Schichten hinweg und müssen von den Unternehmen erkannt

und bei der Arbeitsgestaltung berücksichtigt werden, um den Individuen die entsprechende Arbeitswelt zu bieten (Hackl et al., 2017, S. 23–24).

Der Wertewandel verändert damit die Gesellschaft und die Werte, welche das soziale Zusammenleben bestimmen. Dies wirkt sich auch auf die Arbeitskultur aus und zeigt sich in einer starken Individualisierung. Ein Umdenken von Seiten der Arbeitgeber ist somit unabdingbar, um die heutzutage geringe Zufriedenheit von Erwerbstätigen mit ihrer Arbeitssituation zu verbessern.

3.3 Neue Erwartungen an die Arbeitszeit

New Work als Transformation hin zu einer menschenzentrierten Arbeitswelt ist eine Reaktion auf diese vier Umwelttrends. Um mit den vielseitigen Veränderungen weiterhin Schritt halten zu können, ist es notwendig, dass Unternehmen die Bedürfnisse der Menschen in den Mittelpunkt stellen und so die Transformation durch neue Arbeitsformen aktiv mitgestalten. Einen wichtigen Hebel hierfür bietet die Arbeitszeitgestaltung (Jürgens et al., 2017, S. 122).

Im Zuge von New Work ändern sich auch die Ansprüche an die Arbeitszeit. Durch zunehmend komplexere Aufgaben steigen die Anforderungen an Beschäftigte fortlaufend. Dabei ist es häufig nicht mehr sinnvoll, Leistung an der eingesetzten Arbeitszeit zu messen (Schermuly, 2019, S. 278). Während dies in einer Präsenzkultur oft noch der Fall ist, rückt in New Work die Outputorientierung in den Vordergrund. Bei dieser wird der Fokus insbesondere auf das Arbeitsergebnis und die damit verbundene Zielerreichung gelegt (Hipp & Stuth, 2013, S. 106; Lang, 2019, S. 9).

Da starre Arbeitszeitsysteme diesem Ansatz in der Regel nicht entsprechen, bewegt sich der Trend seit Jahrzehnten hin zu flexiblen Arbeitszeitsystemen. Zusätzlich nimmt das Maß an Autonomie nicht nur bei der Tätigkeit selbst, sondern auch in der Zeiteinteilung zu. So ergeben sich Möglichkeiten der leichten Flexibilisierung bis hin zur vollständigen Abschaffung vertraglicher Arbeitszeiten (Barke et al., 2018, S. 27). Flexible Arbeitszeitsysteme bieten sowohl für Unternehmen als auch Beschäftigte viele Vorteile und werden für die Mitarbeiterbindung immer wichtiger. Dies zeigt unter anderem eine Studie von Jochmann et al. (2016, S. 281), welche die Generationen Babyboomer, X und Y hinsichtlich ihrer Präferenzen vergleicht.

Studien beweisen jedoch auch, dass Autonomie und Flexibilität in Bezug auf die Zeit unterschiedlich wahrgenommen werden. Je nach Umständen (z.B.

Unvorhersehbarkeit, Arbeitsanforderungen, lange Arbeitszeiten) können sich flexible Arbeitszeitsysteme positiv oder negativ auf die Gesundheit der Beschäftigten auswirken (Aistleithner & Stadler, 2019, S. 358; Backhaus et al., 2018, S. 45; Rump & Eilers, 2019, S. 168). Als negative Folge verdichtet sich Arbeit zunehmend, wodurch Zeitdruck bei der Arbeit, aber auch im Privatleben entstehen kann. Eine längere Freizeit wird daher immer wichtiger, um die Erholung zu gewährleisten und eine Wissensaneignung zur Lösung komplexer Aufgaben zu ermöglichen (Hellert, 2018, S. 32–33; Schermuly, 2019, S. 278; Stadler & Adam, 2020, S. 1).

Nach einem langjährigen Fokus auf die Flexibilisierung von Arbeitszeit erhält so das Thema der Arbeitszeitverkürzung erneut Einzug in die Diskussionen um die Arbeitszeitgestaltung. Dies zeigt sich auch in diversen Umfragen zu den Arbeitszeitwünschen von Beschäftigten. Demnach wünscht sich nach einer Studie des Forschungsinstituts zur Zukunft der Arbeit und Xing (2019) etwa die Hälfte der befragten Personen eine kürzere Arbeitszeit – auch bei entsprechend geringerem Gehalt. Ein ähnliches Ergebnis zeigt eine Studie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, wonach Beschäftigte ihre tatsächliche Arbeitszeit¹ im Schnitt gerne um neun Stunden verringern möchten (Brauner et al., 2018, S. 16). Weitere Studien weisen zudem darauf hin, dass der Wunsch nach Verkürzung vor allem bei Vollzeitbeschäftigten besteht, während sich Teilzeitbeschäftigte längere Arbeitszeiten wünschen (Fritz, 2015, S. 17; Hobler et al., 2016, S. 94).

Obwohl bereits individuelle Teilzeitmöglichkeiten bestehen, werden diese häufig aufgrund der finanziellen Nachteile und des hohen Arbeitsvolumens nicht wahrgenommen, wie beispielsweise eine Umfrage der IG Metall verdeutlicht (Brauner et al., 2018, S. 57–58; IG Metall, S. 24). Jürgens et al. (2017, S. 120–121) betonen außerdem, dass Teilzeit in unserer Gesellschaft noch keine Norm ist und sie deshalb mit negativen Folgen wie geringeren Karrierechancen und Renten verknüpft ist.

Im Rahmen von New Work wird infolgedessen die Idee der kurzen Vollzeit diskutiert, welche durch den gesellschaftlichen und technologischen Wandel zunehmend benötigt, aufgrund der neuen Chancen aber auch ermöglicht wird (Backhaus et al., 2018, S. 11; Klingbeil-Döring, 2020, S. 80).

¹ Unter die tatsächliche Arbeitszeit fallen auch Überstunden.

4 Kurze Vollzeit

Im folgenden Kapitel wird zunächst die Grundidee und mögliche Gestaltungsformen der kurzen Vollzeit als neues Arbeitszeitsystem erläutert. Im Anschluss wird der bisherige Forschungsstand ergründet und nachfolgend mit Hilfe des Konzeptes des Integrierten Arbeitszeitmanagements aus Kapitel 2 in die relevanten Bedingungen und Kriterien eingeordnet.

4.1 Grundidee und Gestaltungsformen

Seit wenigen Jahren häufen sich in verschiedenen Ländern der Welt Artikel und Berichte zu Organisationen, die eine kurze Vollzeit in Form von verkürzten Arbeitstagen oder -wochen untersuchen oder bereits umsetzen. So sind die wohl bekanntesten Beispiele die Testung der 4-Tage-Woche von Microsoft in Japan oder einigen staatlichen und privaten Organisationen in Schweden (Jansen-Preilowski et al., 2020, S. 332). Ebenso startete Unilever als neuestes Beispiel mit 81 Vertriebsmitarbeitenden eine einjährige Probephase der 4-Tage-Woche in Neuseeland (Paybarah, 2020). Die kurze Vollzeit beschränkt sich jedoch nicht ausschließlich auf große Unternehmen oder bestimmte Branchen, sondern findet beispielsweise auch in einem kleinen, deutschen Handwerksbetrieb Anwendung (Nachtwei & Sureth, 2020, S. 40). In Spanien wurde jüngst gar ein staatlich finanziertes Modellprojekt ab Ende 2021 angekündigt. Dabei werden 200 Unternehmen mit insgesamt etwa 6000 Mitarbeitenden unterstützt, die 4-Tage-Woche zu testen. Ziel dabei ist die Beschäftigung zusätzlicher Vollzeitkräfte (tagesschau, 2021).

Der Unterschied der kurzen Vollzeit im Gegensatz zur aktuellen Vollzeit liegt, wie der Name bereits sagt, in der Verkürzung der Wochenarbeitszeit, welche in Deutschland aktuell in der Regel mindestens 35 Stunden beträgt (siehe Kapitel 2.1). Dabei soll, anders als bei optionalen Teilzeitmodellen, die Arbeitszeit der Beschäftigten eines Unternehmens kollektiv verkürzt werden. Die Arbeitszeitverkürzung kann dabei auf verschiedene Weisen erfolgen, sodass für die kurze Vollzeit im Wesentlichen zwei Varianten in der bisherigen Praxis und Forschung unterschieden werden können (Redmann, 2019, S. 204–205):

- **Verkürzung der Arbeitswoche:** Hierbei werden die Arbeitstage der Beschäftigten pro Woche reduziert. In der Regel handelt es sich somit um eine

4-Tage-Woche. Bei dieser Variante besteht die Möglichkeit, die Zahl der durchschnittlichen Wochenstunden durch Verlängerung der übrigen vier Arbeitstage erhalten zu lassen (z.B. vier Tage á 10 Stunden) oder zu reduzieren (z.B. vier Tage á 8 Stunden).

- **Verkürzung der Arbeitstage:** Die Anzahl der Arbeitstage bleibt erhalten. Gleichzeitig werden die durchschnittlichen Arbeitsstunden pro Tag reduziert (z.B. fünf Tage á 6 Stunden).

Kombinationen wie etwa eine 4-Tage-Woche mit zusätzlich verkürzten Arbeitstagen werden im Rahmen dieser Arbeit ebenso als kurze Vollzeit angesehen, wenngleich sie in der Praxis kaum vorkommen. Auch flexible Lösungen, in welchen Beschäftigte selbst wählen dürfen, an wie vielen Tagen sie die reduzierte Wochenstundenzahl (sofern weniger als 35 Stunden pro Woche) leisten, fallen im Sinne dieser Arbeit unter die kurze Vollzeit. Ferner hat sich in der Literatur zum aktuellen Zeitpunkt noch keine Form als vorteilhafter erwiesen. Vielmehr ist hervorzuheben, dass es keine einheitliche Lösung für die Umsetzung der kurzen Vollzeit gibt. Für jedes Unternehmen und dessen Mitarbeitende ist individuell und kontextabhängig herauszuarbeiten, welche Variante und Ausgestaltung am besten funktioniert. Die Art und der Umfang der Arbeitszeitverkürzung sind dabei entscheidend für die damit verbundene Zielerreichung und die Auswirkungen auf Beschäftigte und Unternehmen (Spiegelaere & Piasna, 2017, S. 47; Taddei, 1998, S. 41).

Häufig wird im Zusammenhang mit der kurzen Vollzeit auch ein Lohnausgleich umgesetzt – also die Weiterzahlung des vollen Entgelts trotz verkürzter Arbeitszeit (Jansen-Preilowski et al., 2020, S. 332; Redmann, 2019, S. 204–205). Dieser Lohnausgleich wird jedoch im Rahmen dieser Arbeit nicht als Voraussetzung, sondern lediglich als ein Gestaltungselement angesehen.

4.2 Aktueller Forschungsstand

In der Vergangenheit haben sich Autoren bereits mit Arbeitszeitverkürzungen, welche zur heutigen Normalarbeitszeit führten, auseinandergesetzt. Der Forschungsstand zu den jüngsten Ideen in Form einer kurzen Vollzeit (häufig auch als *kollektive Arbeitszeitverkürzung* bezeichnet), wie in Kapitel 4.1 definiert, ist jedoch aktuell gering. Die aktuellen Erkenntnisse basieren zumeist auf den Praxiserfahrungen weniger Unternehmen mit bereits getesteter oder umgesetzter kurzer Vollzeit, der

Literatur weniger Autoren und ersten Studien zu einzelnen Aspekten der kurzen Vollzeit.

Einzelne Unternehmen, welche bereits Modelle der kurzen Vollzeit umgesetzt haben, berichten von eigenen Erfahrungen oder werden durch Forschungseinrichtungen bei der Umsetzung begleitet, um die Erkenntnisse festzuhalten (Aarstol, 2016; Coulthard Barnes & Perpetual Guardian, 2019; Rheingans, 2019). Die aufgeführten positiven Auswirkungen reichen dabei von Unternehmenswachstum (Aarstol, 2016, S. 7), über bessere Planung und Organisation (Rheingans, 2019, S. 140–141) bis hin zu sinkendem Stress, besserer Work-Life-Balance und steigendem Engagement der Beschäftigten (Coulthard Barnes & Perpetual Guardian, 2019, S. 7). Jedoch ist zu beachten, dass es sich dabei nur um Einzelfallbetrachtungen handelt, die stets aus der Perspektive eines bestimmten Kontextes und bezogen auf eine Art der Umsetzung argumentieren. Eine Allgemeingültigkeit ist daher nicht abzuleiten (Coulthard Barnes & Perpetual Guardian, 2019, S. 49).

Darüber hinaus finden sich erste Bücher und Berichte, welche sich speziell mit einer kürzeren Vollzeit befassen. Einige Autoren betrachten dabei besonders eine gesamtheitliche, gesellschaftliche Ebene und führen unterschiedliche, aber besonders soziale Auswirkungen auf, welche durch die Verkürzung der heutigen Vollzeit entstehen könnten. Im Fokus stehen dabei häufig Aspekte wie soziale Gerechtigkeit, Gesundheit und Zufriedenheit, aber auch ökologische Auswirkungen als Folge der verkürzten Arbeitszeit. Zudem werden Argumentationen hinsichtlich der ökonomischen Auswirkungen insbesondere bezüglich der Produktivität aufgeführt (Coote, 2010, S. 2–3; Hoff, 2018, S. 1–4; Spiegelaere & Piasna, 2017, S. 25–45; Stöger et al., 2015, S. 7–8).

Auch die Zahl der durchgeführten Studien zur kurzen Vollzeit bleibt bisher überschaubar. In einer Umfrage zur Vier-Tage-Woche¹ unter britischen Unternehmen (sowohl mit Vier- als auch Fünf-Tage-Wochen) wurden Vorteile und Hürden dieses Arbeitszeitsystems untersucht (Henley Business School, 2019). Die Ergebnisse zeigen auf, dass sowohl Beschäftigte als auch Unternehmen die Vier-Tage-Woche für ein zukunftssträchtiges Arbeitszeitsystem halten. So kann es beispielsweise

¹ Die Vier-Tage-Woche beinhaltet in dieser Studie sowohl individuelle als auch kollektive Modelle, jedoch stets bei Vollzeitgehalt. Die Anzahl der Stunden ist dabei unberücksichtigt.

Zufriedenheit, Gesundheit und Produktivität der Beschäftigten sowie die Arbeitgeberattraktivität des Unternehmens fördern (Henley Business School, 2019, S. 3–10). Gleichzeitig besteht jedoch die Sorge, Kunden nicht ausreichend betreuen zu können. Eine weitere Fallstudie von Gerold et al. (2017) untersucht österreichische Betriebe mit Arbeitszeitverkürzungen und geht dabei auf Motive, förderliche Aspekte bei der Umsetzung, Barrieren und Erfolgsfaktoren ein. Die Mehrzahl der untersuchten Arbeitszeitsysteme in dieser Fallstudie erfüllen jedoch nicht die Kriterien der kurzen Vollzeit im Sinne dieser Arbeit (Kapitel 4.1.), da sie zu viele Wochenstunden umfassen oder nicht kollektive Lösungen darstellen.

Weitere Studien bezüglich der kollektiven Arbeitszeitverkürzung untersuchen zudem einzelne Aspekte und Auswirkungen. So befassen sich Jansen-Preilowski et al. (2020) etwa in ihrem Literatur Review damit, wie die kurze Vollzeit aus gesundheitlicher Perspektive möglichst sinnvoll umgesetzt werden kann. Haupteckdaten ist dabei, dass „eine verkürzte Arbeitszeit bei gleichbleibendem Lohn zu einer Verringerung von arbeitsbedingten Belastungen bei Beschäftigten“ (Jansen-Preilowski et al., 2020, S. 331) beiträgt. Hingegen andere Studien befassen sich in ihren Studien mit möglichen ökologischen Auswirkungen kürzerer Arbeitszeiten und legen unter anderem dar, dass durch den Zugewinn an Freizeit (z.B. durch einen zusätzlichen freien Tag) positive Effekte durch ein umweltfreundlicheres Bewusstsein und Handeln entstehen können (Lichtblau, 2020; Pullinger, 2014).

Dieses Kapitel zeigt auf, dass der aktuelle Forschungsstand zur kurzen Vollzeit (und vergleichbaren Ansätzen einer kollektiven Arbeitszeitverkürzung) bisher gering ist. So gibt es zwar vereinzelt erste Praxiserfahrungen und Annahmen weniger Autoren sowie Forschungen zu Einzelaspekten (z.B. Gesundheit). Eine umfassende und systematische Betrachtung zur Bewertung der kurzen Vollzeit, besonders hinsichtlich ökonomischer Aspekte, steht jedoch weiterhin aus.

4.3 Einordnung in das Integrierte Arbeitszeitmanagement

Um eine solche systematische Betrachtung zu ermöglichen, sollen die bisherigen theoretischen Erkenntnisse zur kurzen Vollzeit und New Work mit Hilfe des Konzeptes des Integrierten Arbeitszeitmanagements (Kapitel 2.2) eingeordnet werden. Dies dient in Hinblick auf die empirische Forschung der Identifikation von

relevanten Bedingungsgrößen und Kriterien zur Beurteilung der Relevanz im Kontext von New Work und der Wirtschaftlichkeit des Arbeitszeitsystems.

4.3.1 Bedingungsgrößen der kurzen Vollzeit

Da sich, wie in Kapitel 3 erläutert, die Arbeitswelt aktuell stark wandelt, ändern sich auch die Bedingungsgrößen für das Arbeitszeitmanagement. Diese sind bei der Umsetzung neuer Arbeitszeitsysteme wie etwa der kurzen Vollzeit zu berücksichtigen. Hierfür werden anknüpfend an Blum (1999) zunächst außerbetriebliche Bedingungsgrößen berücksichtigt. Anschließend werden personelle und betriebliche Bedingungsgrößen als innerbetriebliche Bedingungsgrößen zusammengefasst betrachtet.

Außerbetriebliche Bedingungsgrößen

Als außerbetriebliche (externe) Bedingungsgrößen nennt Blum (1999) ökonomische, technologische, rechtlich-politische, sozio-kulturelle und physisch-ökologische Faktoren sowie externe Stakeholder.

Im Kontext von New Work nehmen besonders die in Kapitel 3.2 dargestellten Treiber (Digitalisierung, Globalisierung, demografischer Wandel und Wertewandel) Einfluss auf die außerbetrieblichen Bedingungsgrößen, da sie weltweit voranschreitende Trends darstellen. So bringt die Digitalisierung als technologischer Faktor, der die Automatisierung und Vernetzung vorantreibt, neue Chancen und Herausforderungen mit sich. Hinsichtlich der kurzen Vollzeit wird dabei häufig argumentiert, dass der Wegfall von Arbeitsplätzen aufgrund der Automatisierung durch die kurze Vollzeit kompensiert werden muss, um Massenentlassungen entgegenzuwirken (Berend & Brohm-Badry, 2020, S. 11; Jürgens et al., 2017, S. 119; Skidelsky, 2019, S. 9). Gleichzeitig ermöglichen digitale Arbeitsformen allerdings Arbeitszeitverkürzungen bei gleichbleibender Produktivität, wodurch der Bedarf an zusätzlichen Arbeitskräften wegfallen könnte (Aarstol, 2016, S. 8–9; Backhaus et al., 2018, S. 11; Jürgens et al., 2017, S. 140; Kay, 2020, S. 178; Klingbeil-Döring, 2020, S. 80). Des Weiteren beeinflussen die Globalisierung und der demografische Wandel die Bedingungsgrößen der kurzen Vollzeit in ökonomischer Hinsicht auf unterschiedliche Weise. Der durch sie ausgelöste Fachkräftemangel könnte die kurze Vollzeit einerseits erschweren, da der mögliche Bedarf an Arbeitskräften bei einer Arbeitszeitreduzierung nur teilweise zu decken wäre (Backhaus et al., 2018,

S. 11; Gerold et al., 2017, S. 187; Hackl et al., 2017, S. 15). Umgekehrt könnte die kurze Vollzeit jedoch ein Mittel sein, um aktuell rare Fachkräfte für sich zu gewinnen und so insbesondere Tätigkeiten mit dem Ruf schlechter Arbeitsbedingungen attraktiver zu gestalten (Backhaus et al., 2018, S. 10; Hellert, 2018, S. 21; Landschek, 2020). Dies wird jedoch erst durch den vierten, sozio-kulturellen Treiber, dem Wertewandel, möglich, da Freizeit einen immer höheren Stellenwert in unserer Gesellschaft erlangt (Gerold et al., 2017, S. 187; Hellert, 2018, S. 21). Während die Annahme besteht, dass aus rechtlicher Perspektive keine Bedingungsgrößen Einfluss auf die kurze Vollzeit haben, entstehen auf politischer Ebene durch Gewerkschaften und Parteien Debatten, welche besonders die Arbeitsplatzsicherung betonen (DIE LINKE, 2020; Redmann, 2019, S. 210; tagesschau, 2020). Letztlich beeinflussen auch physisch-ökologische Faktoren wie der voranschreitende Klimawandel, die Diskussion um eine kurze Vollzeit, da während der Arbeit zum einen Ressourcen (z.B. in Form von Energie) benötigt werden und zum anderen mehr Freizeit bei geringem Gehalt das Konsumverhalten mäßigen könnte (Lichtblau, 2020; Pullinger, 2014, S. 11).

COVID-19-Pandemie

Zusätzlich zu den bereits jahrelang andauernden Trends ist die aktuelle COVID-19-Pandemie als gesonderte außerbetriebliche Bedingungsgröße zu betrachten. Die wachsende Unsicherheit vor Arbeitsplatzverlusten führte laut Schätzungen dazu, dass Beschäftigte in Großbritannien zu Beginn der Pandemie etwa 24 zusätzliche Überstunden im Monat leisteten (Murray, 2020, S. 26). Aufgrund der Parallelen zur Finanzkrise ab dem Jahr 2008 empfiehlt Murray (2020, S. 26) daher zur Sicherung der Arbeitsplätze und Vermeidung von Mehrarbeit eine kurze Vollzeit in Form der Vier-Tage-Woche. Bruch und Meifert (2020, S. 6–7) weisen überdies nach, dass die Umsetzung von New Work-Maßnahmen während der Pandemie zunahm. Dies lässt vermuten lässt, dass aufgrund der für viele Unternehmen disruptiven Veränderung mehr Offenheit gegenüber neuen Arbeitsformen, wie zum Beispiel einer kurzen Vollzeit, besteht.

Innerbetriebliche Bedingungsgrößen

Die sich im Kontext von New Work ändernden außerbetrieblichen Bedingungsgrößen haben zudem einen Einfluss auf die innerbetrieblichen Bedingungsgrößen für die kurze Vollzeit (Hackl et al., 2017, S. 24).

So wird, wie in Kapitel 3.3 bereits aufgeführt, beispielsweise argumentiert, dass die zunehmende Arbeitsverdichtung und der damit verbundene Stress für Beschäftigte durch die Digitalisierung eine Arbeitszeitverkürzung bedingt (Hellert, 2018, S. 32–33; Schermuly, 2019, S. 278; Stadler & Adam, 2020, S. 1). Zudem spiegelt sich der Wertewandel auf gesamtgesellschaftlicher Ebene stets auch in den Unternehmen wider, sodass davon auszugehen ist, dass Freizeit unter den Mitarbeitenden an Bedeutung gewinnt (Hackl et al., 2017, S. 21; HayGroup, 2011; Jochmann et al., 2016, S. 281; Schuldt & Ehret, 2015, S. 13). Gleichzeitig wird argumentiert, dass die kurze Vollzeit als kollektive Regelung dem fortschreitenden Individualismus nicht Rechnung tragen kann (Jürgens et al., 2017, S. 140).

4.3.2 Kriterien zur Bewertung der kurzen Vollzeit

Die bisherigen Erkenntnisse zur kurzen Vollzeit (Kapitel 4.2) werden nachfolgend durch die in Kapitel 2.2.3 vorgestellten Kriterien zur Bewertung von Arbeitssystemen nach Blum (1999) betrachtet. Daraufhin können in Vorbereitung auf die empirische Untersuchung relevante Kriterien identifiziert werden. Der Fokus liegt dabei insbesondere auf der ökonomischen Dimension, wobei aufgrund der Zusammenhänge und Wechselwirkungen zwischen den Dimensionen auch die soziale Dimension betrachtet wird.

Ökonomische Dimension

Zielerreichung

Bisherige Praxisbeispiele zeigen, dass die kurze Vollzeit positive Auswirkungen auf die Zielerreichung haben kann. So berichten einige Unternehmen von einer Verbesserung der Unternehmenskennzahlen. Außerdem erfordert der Umstieg auf die kurze Vollzeit eine effizientere Nutzung der Arbeitszeit, sodass für eine bessere Fokussierung auf unternehmenszielbezogene Aufgaben konkretere Individual- und Teamziele empfohlen und umgesetzt werden (Aarstol, 2016, S. 7; Coulthard Barnes & Perpetual Guardian, 2019, S. 4; Rheingans, 2019, S. 195).

Produktivität

Unter den außerbetrieblichen Bedingungsgrößen wurde bereits angemerkt, dass die Digitalisierung die technologische Möglichkeit bietet, Arbeitszeit bei gleichbleibender Produktivität zu verkürzen. Gleichzeitig könnte die kurze Vollzeit auf die Arbeitsproduktivität der Menschen selbst positive Auswirkungen haben.

Spiegelaere und Piasna (2017) unterscheiden dabei vier verschiedene Effekte, durch welche eine kurze Vollzeit diese steigern könnte. Dazu zählen weniger Erschöpfung, mehr Motivation, bessere Arbeitsorganisation und -prozesse sowie die Förderung von Kreativität durch die hinzugewonnene Freizeit (Spiegelaere & Piasna, 2017, S. 40). Einige Studien untersuchen das Verhältnis zwischen Arbeitszeitdauer und Produktivität und zeigen auf, dass kürzere Arbeitszeiten positive Effekte haben können, da sie zu weniger Erschöpfung führen (Backhaus et al., 2018, S. 37; Rump & Eilers, 2019, S. 162; Ulich, 2005, S. 582). Dies lässt vermuten, dass der gleiche Effekt bis zu einem gewissen Maße auch bei der kurzen Vollzeit auftreten kann. Zudem gibt es Erkenntnisse aus Großbritannien, dass im heutigen, klassischen Vollzeitmodell lediglich knapp die Hälfte der Arbeitszeit produktiv genutzt wird (Workfront, 2020, S. 9). Zu berücksichtigen ist allerdings, dass sich die Ausgestaltungsvarianten der kurzen Vollzeit unterschiedlich auf die Produktivität auswirken und durchaus auch negative Effekte entstehen können, wie zum Beispiel eine abnehmende Kreativität durch fehlenden Austausch (Hoff, 2018, S. 2–3). Letztlich ist die Produktivität zudem ein entscheidender Faktor in den Diskussionen um einen Lohnausgleich und der Neueinstellung neuer Mitarbeitender. Steigt die Produktivität, kann das Gehalt beibehalten und von Neueinstellungen abgesehen werden (Spiegelaere & Piasna, 2017, S. 41).

Flexibilität

Hinsichtlich der Flexibilität spalten sich bisherige Meinungen in der Literatur. So besteht einerseits das Risiko, dass hohe und schwankende Arbeitsaufkommen zu einem späteren Zeitpunkt nicht mehr abgefangen werden könnten. Eine Umstellung auf das alte Arbeitszeitsystem wäre dann allerdings aufgrund geringer Akzeptanz in der Belegschaft nur schwierig realisierbar (Marr, 2001a, S. 24–29). Zudem sehen befragte Unternehmen aus Großbritannien eine Gefahr in der abnehmenden Erreichbarkeit für Kunden durch weniger Flexibilität aufgrund sinkender Verfügbarkeit (Henley Business School, 2019, S. 3–10). Ebenso besteht jedoch die Chance durch den Bedarf an neuen Mitarbeitenden, externe Impulse durch Neueinstellungen zu ermöglichen (Marr, 2001a, S. 24–29). Obendrein kann die kurze Vollzeit in Verbindung mit Neueinstellungen auch neue Arbeits- und Organisationsformen begünstigen. So sind (digitale) Schichtmodelle und Job Sharing Möglichkeiten zur

Steigerung der Flexibilität und gar Ausweitung der Betriebszeiten eines Unternehmens denkbar (Jürgens et al., 2017, S. 118; Stöger et al., 2015, S. 62–63).

Integration

Der Schwierigkeitsgrad und die Güte der Integration der kurzen Vollzeit hängen von verschiedenen Faktoren ab. So ist davon auszugehen, dass sowohl die Art der internen Tätigkeiten (Redmann, 2019, S. 207), als auch externe Stakeholder wie Kunden und Lieferanten Einfluss auf die Umsetzung nehmen (Gerold et al., 2017, S. 188; Henley Business School, 2019, S. 10; Hoff, 2018, S. 3). Aus Praxisbeispielen wird unter anderem von einer notwendigen Anpassung der Meetingstrukturen berichtet, um mehr Abstimmung und weniger Zeitfresser zu gewährleisten (Coulthard Barnes & Perpetual Guardian, 2019, S. 21; Rheingans, 2019, S. 140–141). Jansen-Preilowski et al. (2020, S. 331) empfehlen daher eine gute, vorherige Planung und Identifizierung von Optimierungspotentialen für Tätigkeiten und Prozesse, um die kurze Vollzeit erfolgreich umzusetzen. Allerdings ist dies „bis dato noch keine allgemeingültige Empfehlung“ (Jansen-Preilowski et al., 2020, S. 331).

Kosten

Die Auswirkungen der kurzen Vollzeit auf die Kosten sind ein maßgebliches Kriterium für ihre Bewertung. So führten hohe Kosten, unter anderem durch zusätzliches Personal, trotz nachweislich positiver Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten bereits zu Abbrüchen von Experimenten zur kurzen Vollzeit (Jansen-Preilowski et al., 2020, S. 339). Dabei sind verschiedene Faktoren für die kostenseitigen Auswirkungen entscheidend. So gibt es Indizien für positive Auswirkungen auf die Kosten durch weniger Krankheitsfälle und Fluktuation sowie Einsparungen bei der Personalbeschaffung aufgrund einer besseren Arbeitgeberattraktivität und Bindung der Mitarbeitenden (Gerold et al., 2017, S. 186; Stöger et al., 2015, S. 62). Auf der anderen Seite beeinflusst die Entscheidung über einen Lohnausgleich die Höhe der Personalkosten. Diese steigen, wenn aufgrund nicht ausreichender Produktivität neue Mitarbeitende eingestellt werden, was wiederum auch zu einer Erhöhung der administrativen Kosten führen kann (Gerold et al., 2017, S. 186–188; Hoff, 2018, S. 2–3).

Beschäftigungswirksamkeit

Die kurze Vollzeit kann sich auf zwei verschiedene Weisen auf die Beschäftigtenzahl auswirken. Bei stark zunehmender Automatisierung und damit verbundenen

Arbeitsplatzverlusten kann die kurze Vollzeit einer Entlassungswelle durch Schaffung von Arbeitsplätzen entgegenwirken. Gleichzeitig kann die zunehmende Produktivität durch die kurze Vollzeit Grund dafür sein, dass keine zusätzlichen Arbeitskräfte benötigt werden und somit der vorherige Effekt aufgehoben wird (Kay, 2020, S. 178–179; Spiegelaere & Piasna, 2017, S. 41). Aufgrund der starken Abhängigkeit dieses Kriteriums von der Produktivität können beide Kriterien für die kurze Vollzeit gemeinsam betrachtet werden.

Soziale Dimension

Soziale Aspekte finden in der aktuellen Forschung bereits vermehrt Berücksichtigung. So zeigen zahlreiche Studien zu Arbeitszeitwünschen von Beschäftigten, dass eine kurze Vollzeit den Wünschen von Vollzeitbeschäftigten nach einer Verkürzung und von Teilzeitbeschäftigten nach einer Verlängerung der Arbeitszeit gerecht werden und auf hohe Akzeptanz stoßen würde (Brauner et al., 2018, S. 16; Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit GmbH & Xing, 2019; Fritz, 2015, S. 17; Hobler et al., 2016, S. 94). Zahlreiche Autoren gehen außerdem davon aus, dass positive soziale Effekte durch einen Rückgang der Arbeitslosigkeit, mehr Gesundheit, Chancengleichheit, Freizeit und Teilhabe am kulturellen Leben sowie durch ein ökologisch bewussteres Leben entstehen könnten (Coote, 2010, S. 2–4; Kay, 2020, S. 178; Murray, 2020, S. 27–33; Skidelsky, 2019, S. 7–8; Spiegelaere & Piasna, 2017, S. 26–46; Stöger et al., 2015, S. 11–57). Gesundheitliche Vorteile konnten dabei bereits in einem Literatur Review nachgewiesen werden (Jansen-Preilowski et al., 2020). Angesichts der bestehenden Wechselwirkungen zwischen beiden Dimensionen sind jedoch auch die sozialen Kriterien bei der Bewertung der Wirtschaftlichkeit zu berücksichtigen (Blum, 1999, S. 113–114; Neuberger, 1997, S. 231).

4.3.3 Übersicht

Die Einordnung der kurzen Vollzeit in das Konzept des Integrierten Arbeitszeitmanagements nach Blum (1999) bietet die Grundlagen für die systematische Betrachtung der Relevanz und Wirtschaftlichkeit dieses Arbeitszeitsystems im Kontext von New Work.

Digitalisierung, Globalisierung, demografischer Wandel und Wertewandel nehmen dabei als Treiber der New Work maßgeblichen Einfluss auf die außer- und

innerbetrieblichen Bedingungsgrößen des Arbeitszeitmanagements und somit auf die Relevanz der kurzen Vollzeit. Gleichzeitig ist die kurze Vollzeit selbst in Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit unter Berücksichtigung der Kriterien *Zielorientierung*, *Produktivität*¹, *Flexibilität*, *Integration* und *Kosten* zu untersuchen. Zusätzlich sind allerdings auch die *sozialen Kriterien* und ihre Wechselwirkungen mit der ökonomischen Dimension für eine Bewertung der Wirtschaftlichkeit unabdingbar.

Eine Übersicht der für die kurze Vollzeit relevanten Bedingungsgrößen im Kontext von New Work und der Kriterien zur Bewertung der Wirtschaftlichkeit wird in Abbildung 5 dargestellt.

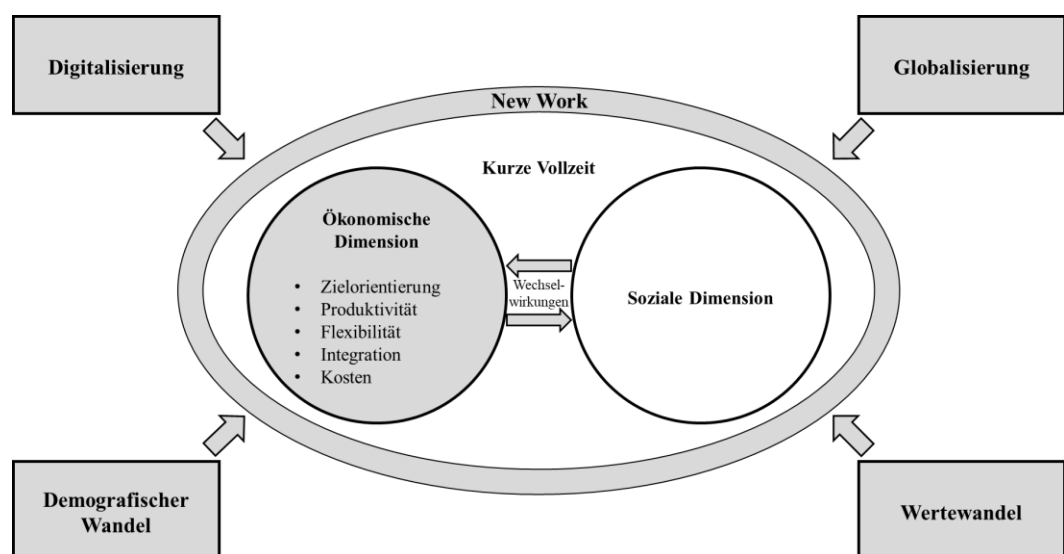


Abbildung 5: Bedingungsgrößen und Kriterien der kurzen Vollzeit

Quelle: Eigene Darstellung.

¹ Das Kriterium der Produktivität berücksichtigt bei der empirischen Untersuchung in Form von Interviews auch die Beschäftigungswirksamkeit der kurzen Vollzeit.

5 Methodisches Vorgehen

Dieses Kapitel erläutert die für diese Arbeit gewählte Methodik zur Erreichung des Forschungsziels. Dafür werden zunächst die Forschungsfragen abgeleitet und anschließend Erhebungsmethode, Leitfadententwicklung und -durchführung, Auswertung sowie Gütekriterien der qualitativen Forschung näher erläutert.

5.1 Entwicklung der Forschungsfragen

Die theoretischen Grundlagen zeigen auf, dass die New Work und ihre Treiber Einfluss auf das Arbeitszeitmanagement und somit auch die Relevanz der kurzen Vollzeit nehmen. Zudem konnten für eine Bewertung der Wirtschaftlichkeit der kurzen Vollzeit Kriterien und diesbezüglich erste Erkenntnisse dargelegt werden.

Um den aktuell nach wie vor geringen Forschungsstand einerseits zu verifizieren, andererseits aber auch, um neue Erkenntnisse zu erweitern, soll im Rahmen dieser Arbeit zusätzlich eine empirische Untersuchung durchgeführt werden, welches das Ziel verfolgt, die Relevanz und Wirtschaftlichkeit der kurzen Vollzeit für Unternehmen im Kontext von New Work zu erforschen. Es ergeben sich daher zwei zu betrachtende Aspekte. Die Untersuchung soll einerseits aufzeigen, welche Rolle die kurze Vollzeit für Unternehmen bereits heute, aber im Kontext der New Work auch zukünftig spielt. Gleichzeitig ist zu erforschen, welche Kriterien für die Wirtschaftlichkeit der kurzen Vollzeit ausschlaggebend sind und wie diese von den Unternehmen eingeschätzt werden. Zur Erreichung dieses Ziels werden zwei Forschungsfragen abgeleitet, welche in jeweils zwei Subforschungsfragen unterteilt werden, um so den Fokus zu schärfen (siehe Tabelle 2).

Tabelle 2: Forschungs- und Subforschungsfragen

Forschungsfragen	Subforschungsfragen
1. Wie relevant ist die kurze Vollzeit für Unternehmen im Kontext von New Work?	a. Welche Rolle spielt die kurze Vollzeit heutzutage? b. Wie relevant wird die kurze Vollzeit angesichts der Trends von New Work zukünftig sein?
2. Inwiefern sehen Unternehmen die kurze Vollzeit als wirtschaftlich an?	a. Welche Kriterien sind für die Wirtschaftlichkeit der kurzen Vollzeit ausschlaggebend? b. Wie bewerten Unternehmen die kurze Vollzeit hinsichtlich dieser Kriterien?

Quelle: Eigene Darstellung.

5.2 Erhebungsmethode

Für das Forschungsvorgehen wird die praktische Untersuchung mit Hilfe der Methoden der empirischen Sozialforschung durchgeführt. Diese gewährleisten eine einheitliche Vorgehensweise zur Datenerhebung und -auswertung (Baur & Blasius, 2019, S. 1). Aufgrund des bisher geringen Forschungsstandes zu den im vorherigen Kapitel dargestellten Forschungsfragen besteht das Ziel insbesondere darin, neue Erkenntnisse zu generieren und komplexe Zusammenhänge nachvollziehen zu können. Diesbezüglich bietet sich ein qualitatives Forschungsdesign an, welches im Gegensatz zur quantitativen Forschung die detaillierte Interpretation von Sinneszusammenhängen und die Einordnung in bestimmte Kontexte ermöglicht (Döring & Bortz, 2016, S. 25–26; Dresing & Pehl, 2017, S. 6–7; Helfferich, 2011, S. 25; Lamnek & Krell, 2016, S. 44–45). Für möglichst detaillierte, gleichzeitig aber auch diverse Sichtweisen wird in diesem Zuge eine geringe Zahl an Personen aus unterschiedlichen Unternehmen befragt. Eine quantitative Vorgehensweise bei Befragung einer möglichst hohen Anzahl an Personen würde keine umfassenden und detaillierten Einblicke erlauben, und damit das Thema nicht vollständig erfassen (Döring & Bortz, 2016, S. 23–25).

Um das Forschungsziel erreichen zu können, ist es notwendig, dass die Befragten relevantes Wissen zum Thema aufweisen (Merkens, 2017, S. 295–296). Für das vorliegende Forschungsdesign wird aus diesen Gründen zur Erhebung der Daten ein qualitatives, leitfadengestütztes Experteninterview verwendet (Döring & Bortz, 2016, S. 360). Der Begriff des Experten ist dabei sehr flexibel und stets in Abhängigkeit von der Forschungsfrage zu betrachten (Helfferich, 2011, S. 163).

Da in dieser Arbeit die Relevanz und Wirtschaftlichkeit der kurzen Vollzeit im Kontext von New Work für Unternehmen allgemein erforscht werden soll, werden gleichermaßen Experten aus Unternehmen sowohl mit klassischer als auch mit kurzer Vollzeit befragt, um möglicher Voreingenommenheit entgegenzuwirken.¹ Der Expertenstatus wird den befragten Personen aufgrund ihrer Rolle im Unternehmen, ihrem relevanten Fachwissen und (beziehungsweise oder) ihren bereits erlangten Erfahrungen zum Thema zugeschrieben (Helfferich, 2011, S. 164; Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 121). Für das Forschungsvorgehen dieser Arbeit fungieren

¹ Ein Unternehmen befand sich zum Zeitpunkt der Befragung in einer Testphase der kurzen Vollzeit.

daher Personen aus Unternehmen mit bereits eingeführter kurzer Vollzeit insbesondere aufgrund ihrer Erfahrungen mit dem Arbeitszeitsystem und ihres Fachwissens als Experten. Überdies werden Personen mit Leitungsfunktion und arbeitszeitgestalterischer Verantwortung aus Unternehmen mit klassischer Vollzeit als Experten befragt.

5.3 Entwicklung des Interviewleitfadens

Zur Erreichung des Ziels einer möglichst umfassenden Erkenntnisgenerierung ist es notwendig, eine Gesprächssituation zu schaffen, in welcher die befragten Personen ihre Einschätzung offen darstellen können. Dieses sogenannte Prinzip der Offenheit ermöglicht den Interviewten das Wiedergeben relevanter Deutungen und Verknüpfungen zum Thema (Helfferich, 2011, S. 114–115; Lamnek & Krell, 2016, S. 33–34). Gleichzeitig ist seitens der interviewenden Person ein Fokus auf die für das Forschungsziel relevanten Inhalte zu wahren. Dies wird durch den Einsatz eines Interviewleitfadens, welcher vor der Durchführung der Interviews erstellt wird, gewährleistet. Im Idealfall gibt der Leitfaden dabei nur die nötigsten Strukturen vor, um weiterhin die Offenheit beizubehalten (Helfferich, 2011, S. 179–181).

Um dieses Ziel zu erreichen, kann das sogenannte SPSS-Vorgehen bei der Ausarbeitung des Interviewleitfadens angewendet werden. Die Abkürzung SPSS steht für die in vier Schritte gegliedert Vorgehensweise: Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren. Die Fragen werden dabei auf Grundlage des theoretischen Vorwissens erstellt und legen so die Erwartungen an die befragten Personen dar. (Helfferich, 2011, S. 182–189).

Im ersten Schritt werden möglichst viele Fragen gesammelt, ohne dabei primär Rücksicht auf die Eignung und Relevanz zu nehmen. Die gesammelten Fragen werden im zweiten Schritt auf ihre Eignung und Formulierung geprüft und entsprechend angepasst oder gestrichen. Anschließend besteht der dritte Schritt in der inhaltlichen Sortierung der Fragen zu Bündeln. Diese werden im letzten Schritt subsumiert, sodass für alle Bündel übergeordnete, erzählgenerierende Leitfragen bestehen, welche durch gezieltere Nachfragen ergänzt werden. Diese Nachfragen ermöglichen die Aufrechterhaltung des Redeflusses und Vertiefung des Gesagten (Helfferich, 2011, S. 182–189; Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 70–72). Bei der Nutzung des Leitfadens besteht zudem die Möglichkeit, die Reihenfolge der

Fragen je nach Gesprächssituation zu variieren sowie spontane Fragen in das Interview einzubauen (Döring & Bortz, 2016, S. 322; Helfferich, 2011, S. 181).

Im Rahmen dieser Arbeit wurden zwei Interviewleitfäden entwickelt. Beide zielen auf dieselben Inhalte ab und orientieren sich an den in Abbildung 6 dargestellten fünf Interviewphasen.¹ Die Leitfäden unterschieden sich primär in der Formulierung und teilweise in der Reihenfolge der Fragen. Leitfaden A (Anhang 2) dient zur Befragung der Unternehmen, die bereits eine kurze Vollzeit eingeführt haben. Die Fragen zielen dabei vor allem auf bereits bestehende Erfahrungen ab. Leitfaden B (Anhang 3) wird in Interviews mit Unternehmen ohne kurze Vollzeit verwendet. Die Fragen sind dabei hypothetisch formuliert, damit sich die befragten Personen in die Situation einer umgesetzten kurzen Vollzeit in ihrem Unternehmen versetzen können.

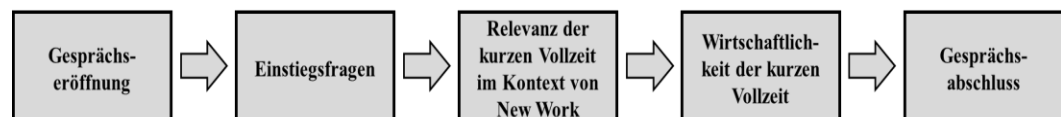


Abbildung 6: Interviewphasen
Quelle: Eigene Darstellung.

In der ersten Phase der Interviews liegt der Fokus auf einer Vorstellung des Forschungsvorhabens und des Interviewenden. Darüber hinaus wird Ziel und Ablauf des Gesprächs erläutert. Auf diese Weise wird Transparenz für den Prozess geschaffen, was Vertrauen bei den Gesprächspartnern und eine angenehme Atmosphäre erzeugt (Döring & Bortz, 2016, S. 365–366).

Phase 2 gewährleistet durch erste Fragen zur interviewten Person und deren Erfahrungen einen einfachen Einstieg in das Interview und hat zum Zweck, den Befragten einen ersten Redefluss zu ermöglichen.

In der dritten und vierten Phase folgen die Fragen zum inhaltlichen Schwerpunkt des Interviews. Ziel der dritten Phase ist die Erfassung der Relevanz der kurzen Vollzeit im Kontext von New Work. Dafür werden zunächst die Merkmale des (vorherigen) Arbeitszeitsystems in klassischer Vollzeit ermittelt. Zudem werden die Beweggründe für einen potentiellen oder bereits erfolgten Umstieg auf die kurze Vollzeit sowie für die Wahl der Form der kurzen Vollzeit erfragt. Zusätzlich wird

¹ Anhang 1 bietet eine detaillierte Übersicht über die Inhalte und Ziele der jeweiligen Phasen.

das Thema der kurzen Vollzeit vor dem Hintergrund von New Work und dessen vier Treibern ergründet. Anschließend wird die dritte Phase mit einer ersten, unvoreingenommenen Einschätzung der Vorteile und Barrieren der kurzen Vollzeit abgerundet, bevor in Phase 4 eine stärkere inhaltliche Steuerung des Gesprächs erfolgt.

Die vierte Phase strebt eine Einschätzung der Befragten bezüglich der Wirtschaftlichkeit der kurzen Vollzeit an. Dabei wird mit Hilfe einer ersten, erzählgenerierenden Frage ermittelt, welche Kriterien die Befragten für die Bewertung der Wirtschaftlichkeit selbst als relevant erachten. Im Anschluss wird die Auffassung der Befragten zu den einzelnen Bewertungskriterien (Kapitel 4.3.3) ergründet. Schließlich wird unter Berücksichtigung der im Gespräch stattgefundenen Schwerpunkte nochmals die Wahl und Begründung der Form der kurzen Vollzeit geprüft, da sich angesichts des Gesprächsverlaufs dahingehend neue Zusammenhänge ergeben können.

In der letzten Phase erhalten die Befragten die Möglichkeit, nicht angesprochene Aspekte zu ergänzen. Zudem wird ihnen Dankbarkeit und Wertschätzung für die Bereitschaft zum Gespräch vermittelt (Helfferich, 2011, S. 181).

Ergänzend zum Interview werden demografische Daten und Fakten zum Unternehmen in einem Kurzfragebogen (Anhang 4) abgefragt, welcher von den Befragten im Voraus ausgefüllt wurde. Er diente primär zur Einordnung der Zielgruppe und bot Anknüpfungspunkte innerhalb des Interviews (Döring & Bortz, 2016, S. 372).

5.4 Durchführung der Interviews

Zur Erreichung des Forschungsziels ist es notwendig, dass die Befragten bereits Vorwissen zur kurzen Vollzeit oder Arbeitszeitgestaltung im Allgemeinen sowie Interesse an neuen Arbeitsformen besitzen. Um dies zu gewährleisten, werden die Interviewpartner gemäß des selektiven Samplings ausgewählt. Dabei wird vorab festgelegt, welche Eigenschaften sie besitzen sollen und wie viele Interviews geführt werden sollen (Kelle & Kluge, 2010, S. 50–55; Merckens, 2017, S. 295–297). Für die beiden entwickelten Interviewleitfäden werden zwei Zielgruppen mit unterschiedlichen Eigenschaften differenziert.

So besteht die erste Zielgruppe aus Befragten, welche in Unternehmen mit bereits eingeführter kurzer Vollzeit, wie in Kapitel 4.1 definiert, tätig sind, da sie relevantes

Wissen über das Arbeitszeitsystem besitzen. Voraussetzung ist dabei, dass diese Personen bereits mehr als zwei Jahre Betriebszugehörigkeit besitzen und aufgrund ihrer Rolle im Unternehmen aussagefähig bezüglich des Themas sind. Diese Unternehmen konnten aufgrund der Aktualität des Themas mit Hilfe einer Internetrecherche ausfindig gemacht und per E-Mail kontaktiert werden.

Die andere Hälfte der Befragten besteht aus Interviewpartnern aus Unternehmen mit klassischer Vollzeit. Bei der Ansprache dieser Unternehmen wird gezielt darauf geachtet, dass sie sich mit dem Themenkomplex New Work und somit auch neuen Arbeitsformen auseinandersetzen. Gewährleistet wird dies durch New Work-Auszeichnungen oder Eigenauskunft auf den Websites. Im Zuge der Kontaktaufnahme wurden aus diesen Unternehmen Personen akquiriert, welche eine leitende Funktion innehaben oder Verantwortliche für die Arbeitszeitgestaltung im Unternehmen sind und somit eine relevante Experteneinschätzung zur Thematik abgeben können.

Mit Hilfe der Unterteilung in die beiden Gruppen werden Heterogenität hergestellt und einseitige Antworten durch Voreingenommenheit vermieden. Um darüber hinaus Diversität bezüglich der Personeneigenschaften (Alter, Geschlecht, Funktion) herzustellen, wird die Durchführung von acht bis zehn Interviews beabsichtigt (Helfferich, 2011, S. 173–174).

Die potentiellen Unternehmen und Interviewpartner wurden zunächst mit einer kurzen Beschreibung des Forschungsprojektes per E-Mail kontaktiert. Bestand Interesse an der Unterstützung des Vorhabens, wurden nähere Informationen bereitgestellt. Nach der Zusage der Interviewpartner wurde schließlich eine Terminbestätigung inklusive eines Links zur Online-Besprechung versendet.

Die Dauer der Interviews wurde auf 60 Minuten geschätzt. Mit Einberechnung der Begrüßung und Verabschiedung sowie etwaigen Puffern für technische Störungen wurden allerdings Termine von 90 Minuten angesetzt. Auf diese Weise konnte gewährleistet werden, dass die Befragten ausreichend Zeit für offene Antworten haben und entsprechend nicht in Zeitdruck geraten.

Letztlich wurden insgesamt neun Interviews geführt, welche zwischen 66 und 92 Minuten dauerten. somit entstand Interviewmaterial im Umfang von 720 Minuten. Die Interviews fanden mit vier Personen aus Unternehmen mit kurzer Vollzeit, vier aus Unternehmen mit klassischer Vollzeit und einer aus einem Unternehmen, das

sich zum Zeitpunkt der Untersuchung in einer Testphase der kurzen Vollzeit befand. Acht Interviews wurden über die Videokonferenzsoftware Zoom geführt, eines über Microsoft Teams. Dabei wurde stets die Videofunktion aktiviert, um trotz der physischen Distanz eine angenehme Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Unter Zustimmung der Befragten konnten alle Interviews für die spätere Auswertung aufgezeichnet werden. Hierfür wurde vorab eine schriftliche Einwilligungserklärung (Anhang 5) versendet (Döring & Bortz, 2016, S. 123–124; Helfferich, 2011, S. 190–192). Zusätzlich zu den Aufzeichnungen wurde für jedes Interview ein Postskriptum (Vorlage siehe Anhang 6) angefertigt, um relevante Informationen oder Auffälligkeiten vor und nach der Aufzeichnung zu erfassen (Döring & Bortz, 2016, S. 367; Helfferich, 2011, S. 193).

5.5 Auswertung des Interviewmaterials

Bevor die erhobenen Daten systematisch ausgewertet und interpretiert werden, ist die Verschriftlichung des Interviewmaterials notwendig. Als Grundlage für diesen Vorgang werden die aufgezeichneten Interviews genutzt und mit Hilfe der Transkriptions-Software f4 transkribiert. Dabei werden neben dem gesprochenen Text auch andere, relevante Eigenheiten des Gesprächs (z.B. Pausen, Lachen), sofern sie für die Interpretation wichtig sein können, notiert. Darüber hinaus werden Dialekte der Befragten an das Hochdeutsche angepasst (Döring & Bortz, 2016, S. 367–375; Lamnek & Krell, 2016, S. 487). Textpassagen, welche Rückschlüsse auf bestimmte Personen zulassen, werden zur Wahrung der Anonymität der Befragten ebenfalls angepasst, da dies unter anderem eine Voraussetzung der Einwilligung der Interviewpartner darstellt (Döring & Bortz, 2016, S. 485). Um über die Interviews hinweg eine einheitliche Vorgehensweise bei der Transkription zu gewährleisten, werden die in Anhang 7 dargestellten Transkriptionsregeln verwendet (Dresing & Pehl, 2017, S. 16–25; Kuckartz, 2018, S. 164–172).

Im nächsten Schritt wird das transkribierte Material mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Dieses Konzept gibt ein Regelwerk für die Auswertung vor, welches die systematische und strukturierte Bearbeitung der Daten ermöglicht. Hierbei wird primär das Ziel verfolgt, das Interviewmaterial zu ordnen und auf einen überschaubaren Umfang zu reduzieren, um eine nachfolgende Analyse und Interpretation zu erleichtern (Mayring, 2010, S. 13).

Zunächst wird auf Grundlage des erstellten Interviewleitfadens, welcher sowohl die Theorie als auch den aktuellen Forschungsstand berücksichtigt, deduktiv ein Kategoriensystem (Anhang 8) gebildet. Dieses orientiert sich am inhaltlichen Aufbau des Leitfadens (Mayring, 2010, S. 83). Für diese Arbeit ergeben sich die sechs Hauptkategorien *Allgemeine Daten*, *Auffassung von New Work*, *Bisherige Gestaltung der klassischen Vollzeit*, *Umsetzung der kurzen Vollzeit*, *Einfluss von New Work auf die Relevanz der kurzen Vollzeit* und *Bewertung der kurzen Vollzeit*, welche jeweils mehrere Subkategorien enthalten. Entsprechend des erstellten Kategoriensystems wird ein Kodierleitfaden (Anhang 9) gefertigt, welcher eine einheitliche Zuordnung der Inhalte zu den jeweiligen Kategorien ermöglicht. Jede Subkategorie wird exakt definiert und durch spezifische Kodierregeln gekennzeichnet, sodass die Kategorien voneinander abgegrenzt werden können. Zusätzlich dient jeweils ein Ankerbeispiel aus den erhobenen Interviews als Orientierungshilfe für die Zuordnung der Textbausteine (Mayring, 2010, S. 92). Nach drei durchgeführten Interviews wurden die deduktiven Kategorien nochmals auf eine angemessene Abbildung des Interviewinhaltes geprüft und entsprechend angepasst (Mayring, 2010, S. 92–94). Aus dieser sogenannten Probekodierung ergab sich innerhalb der Hauptkategorie *Bewertung der kurzen Vollzeit* zusätzlich die neue Subkategorie *Arbeitgeberattraktivität*, da von den Befragten oftmals Auswirkungen der kurzen Vollzeit auf den Ruf und die Attraktivität des Unternehmens genannt wurden, diese jedoch inhaltlich zu keiner anderen Kategorie passen. Eine separate Betrachtung ist darüber hinaus sinnvoll, da der Aspekt *Arbeitgeberattraktivität* insbesondere in Verbindung mit dem mehrmals genannten Fachkräftemangel gebracht wird.

Anschließend werden die einzelnen Textbausteine durch Nutzung der Analysesoftware MAXQDA, in welche das Kategoriensystem übertragen wurde, der entsprechenden Subkategorie zugeordnet. Nach Sortierung aller relevanten Inhalte ist eine Reduzierung des Interviewmaterials notwendig. Dafür werden die originalen Textstellen im ersten Schritt paraphrasiert. Anschließend werden im zweiten Schritt die formulierten Paraphrasen bis auf ein bestimmtes Abstraktionsniveau generalisiert. Die finale Reduktion erfolgt dann in Schritt drei und vier durch die Streichung der Paraphrasen ohne relevanten Inhalt und durch die Bündelung der restlichen Inhalte innerhalb der Kategorien zu Kernaussagen, wodurch gesamte Absätze in wenigen Sätzen dargestellt werden können. Aufgrund der Menge des Interviewmaterials

werden diese vier Schritte parallel durchgeführt (Mayring, 2010, S. 67–70). Angesichts der Besonderheit, dass für diese Arbeit zwei Gruppen befragt werden (Personen aus Unternehmen mit kurzer Vollzeit und Unternehmen ohne kurze Vollzeit), werden, sofern dies sinnvoll und möglich ist, die Aussagen pro Zielgruppe zusammengefasst. Diese Aspekte können dann jeweils miteinander verglichen werden.

5.6 Gütekriterien der qualitativen Forschung

Zur Beurteilung der Qualität der erhobenen Daten und der Analyseergebnisse werden in der Forschung Gütekriterien herangezogen. Während in der quantitativen Forschung zumeist die klassischen Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität Anwendung finden, gibt es in der qualitativen Forschung Kontroversen hinsichtlich der Wahl der Gütekriterien, sodass keine Einheitlichkeit besteht (Döring & Bortz, 2016, S. 106–108; Mayring, 2010, S. 118). Für diese Arbeit werden daher die sechs Kriterien für qualitative Forschung nach Mayring zur Beurteilung der Qualität des Forschungsprozesses herangezogen (Mayring, 2002, S. 144–148).

Die *Verfahrensdokumentation* dient der Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses, indem das Verfahren zur Gewinnung der Ergebnisse exakt dokumentiert werden. Bei der Interpretation der Ergebnisse soll die *argumentative Interpretationsabsicherung* zudem zu einer begründeten und schlüssigen Interpretationen verhelfen. Das Kriterium der *Regelgeleitetheit* gewährleistet trotz der Offenheit der qualitativen Forschung ein systematisches und sequenzielles Vorgehen zur Analyse der Daten. Durch Herstellung einer Interessensübereinstimmung mit den Befragten sowie einer Bindung zu deren individuellen Umfeld wird zudem die *Nähe zum Gegenstand* hergestellt. Die *kommunikative Validierung* dient als direkte Prüfung der Gültigkeit der Ergebnisse und Interpretationen und kann beispielsweise durch Rückfragen an die Befragten zu den Aussagen erreicht werden. Zuletzt ist für die Qualität des Forschungsprozesses die *Triangulation* entscheidend, durch Integration mehrerer Methoden und Personen die Vergleichbarkeit der Ergebnisse und Identifikation von Stärken und Schwächen der Analysewege ermöglichen.

6 Darstellung der Ergebnisse

Im folgenden Kapitel wird die Stichprobe beschrieben und die Ergebnisse aus den Interviews anhand der Struktur des Kategoriensystems deskriptiv dargestellt.

6.1 Beschreibung der Stichprobe

Die Beschreibung der Stichprobe erfolgt mittels der Kurzfragebögen und Informationen aus den Interviews (I1, Abs. 2; I2, Abs. 2; I3, Abs. 2; I4, Abs. 2-4; I5, Abs. 2-4; I6, Abs. 2; I7, Abs. 2; I8, Abs. 4-6; I9, Abs. 2). Im Rahmen der Untersuchung wurden neun Interviews geführt. Drei Befragte sind weiblich und sechs männlich. Das Durchschnittsalter der Interviewpartner beträgt 39 Jahre. Die jüngste Person ist 27 und die älteste 58 Jahre alt. Im Mittel haben die Befragten 18 Jahre Berufserfahrung, wobei die Werte zwischen 6 und 40 Jahren liegen. Die Betriebszugehörigkeit beträgt im Schnitt 12 Jahre und reicht von 6 bis zu 33 Jahren. Alle Unternehmen der befragten Personen haben ihren Sitz im erweiterten deutschsprachigen Raum.¹

Vier Personen stammen aus Unternehmen mit bereits eingeführter kurzer Vollzeit (I1, I2, I3, I4). Davon sind zwei in der Geschäftsführung tätig (I1, I2). Jeweils eine Person ist in den Bereichen Business Development (I3) und Key Account Management (I4) beschäftigt. Beide haben eine Rolle als Ansprechpartner für die kurze Vollzeit in ihrem Unternehmen inne, waren jedoch zum Zeitpunkt der Einführung nicht im Unternehmen (I3, Abs. 8-10; I4, Abs. 10). Die Unternehmen mit kurzer Vollzeit bestehen im Schnitt seit 46 Jahren und beschäftigen 23 Mitarbeitende, wobei die Anzahl der Mitarbeitenden von 4 bis 60 variiert. Drei Unternehmen erbringen Dienstleistungen, eines ist ein produzierendes Unternehmen.

Vier Befragte sind in Unternehmen mit klassischer Vollzeit tätig (I5, I6, I7, I8). Zwei gehören der Geschäftsführung an, während zwei eine Abteilungsleitungsposition innehaben (I6, Abs. 6-10; I7, Abs. 8-10). Im Durchschnitt sind die Unternehmen mit klassischer Vollzeit 24 Jahre alt und beschäftigen 77 Mitarbeitende, wobei die Beschäftigtenzahl zwischen 9 und 200 liegt. Die Zielgruppe setzt sich aus drei Dienstleistungsunternehmen und einem produzierenden Unternehmen zusammen.

¹ Die klassische Vollzeit und Arbeitsstrukturen in diesen Ländern liegen auf einem vergleichbaren Niveau mit Deutschland, sodass die Erfahrungen relevant für die Arbeit sind. Nähere Angaben zu den Standorten werden zur Erhaltung der Anonymität nicht gemacht.

Eine interviewte Person ist überdies in der Geschäftsführung eines Unternehmens des Dienstleistungssektors tätig, welches zum Zeitpunkt der Befragung eine Testphase der kurzen Vollzeit durchführt (I9).¹

Fünf der befragten Personen sammelten ihre Erfahrungen zu Arbeitszeitgestaltung und New Work durch ihre Tätigkeit in der Geschäftsführung (I1, Abs. 10; I2, Abs. 64; I5, Abs. 10; I8, Abs. 10; I9, Abs. 2). Zwei Interviewpartner befassen sich intern mit Arbeitszeitgestaltung und New Work und beraten externe Kunden dazu (I6, Abs. 6-10; I7, Abs. 8-10). Zwei weitere Befragte sammeln durch ihre Rollen als Ansprechpartner zur kurzen Vollzeit Erfahrungen zu Arbeitszeitgestaltung und New Work und eigneten sich bereits im Studium Fachwissen an (I3, Abs. 8-10; I4, Abs. 10 und 22). Daher werden die festgelegten Kriterien für die Befragten (Kapitel 5.4) als erfüllt angesehen.

6.2 Auffassung von New Work

Die Mehrheit der Befragten nimmt den Begriff New Work als Buzzword wahr (I1, Abs. 12; I2, Abs. 6; I5, Abs. 78; I6, Abs. 12; I8, Abs. 8; I9, Abs. 4), der laut zwei Interviewpartnern jedoch seine Berechtigung hat (I8, Abs. 8; I9, Abs. 4). Eine befragte Person bezeichnet ihn als "prägnanten Begriff" (I7, Abs. 4-6). Alternativ sind bevorzugte Bezeichnungen unter anderem "Individualität in der Führung und im Team" (I6, Abs. 12) und "Permanent Beta" (I8, Abs. 8).

Die am häufigsten genannten Merkmale von New Work sind Selbstorganisation und -bestimmung (I1, Abs. 12; I3, Abs. 14; I4, Abs. 22; I5, Abs. 8) sowie Menschenzentrierung (I2, Abs. 32; I5, Abs. 16; I8, Abs. 16; I9, Abs. 8). Zudem führen je drei Personen die Work-Life-Balance (I3, Abs. 12; I4, Abs. 22; I6, Abs. 12), Leistung sowie Wirtschaftlichkeit auf (I6, Abs. 12; I8, Abs. 8; I9, Abs. 8). Jeweils zwei Personen nennen Flexibilität (I2, Abs. 8; I6, Abs. 12) und einen Wandel zum Arbeitnehmermarkt (I4, Abs. 22; I8, Abs. 16). Jeweils einmal wurden die Aspekte Mitbestimmung, Motivation (I1, Abs. 12), Selbstentfaltung, Gesundheit (I1, Abs. 38), Vertrauen (I4, Abs. 2), Arbeit auf Augenhöhe, Transparenz, Lernkultur (I7, Abs. 4), Eigenverantwortung (I8, Abs. 8) sowie Agilität (I8, Abs. 20) angesprochen. Maßnahmen im Rahmen von New Work betreffen die Flexibilität von Arbeitszeit

¹ Aus Anonymitätsgründen werden keine näheren Merkmale dieses Unternehmens dargelegt.

(I2, Abs. 8; I3, Abs. 14; I5, Abs. 78), -ort und -platz (I2, Abs. 8), Bürokonzepte (I5, Abs. 78) und Kommunikation (I2, Abs. 8). Eine Person merkt an, dass New Work sichtbare Aspekte und Werte verbindet (I1, Abs. 12). Zudem führt ein Befragter eine gesellschaftliche Komponente an (I8, Abs. 16). New Work wird zudem als Alternative "zu der sehr althergebrachten top-down Art und Weise" betitelt (I9, Abs. 4). Darüber hinaus bestätigen vier Befragte die im Rahmen der Arbeit abgeleitete Definition von New Work (I4, Abs. 22; I6, Abs. 13; I8, Abs. 16; I9, Abs. 8).

Für alle befragten Unternehmen nimmt New Work an Bedeutung zu (I3, Abs. 12; I4, Abs. 14) oder ist gar Ausgangspunkt der Unternehmensgründung (I5, Abs. 2). Dabei liegen zentrale Aspekte wie Selbstbestimmung (I5, Abs. 2-8; I8, Abs. 6-12), Wohlbefinden (I5, Abs. 2), Mitarbeiterführung und -bindung (I1, Abs. 12), Transparenz (I8, Abs. 46), Menschenzentrierung (I9, Abs. 8) und ein möglichst hoher Output (I5, Abs. 8) im Fokus. Die Maßnahmen reichen von Raumgestaltung (I1, Abs. 12; I3, Abs. 100) und kostenlosem Essen (I2, Abs. 92; I4, Abs. 28) über flache Hierarchien (I4, Abs. 4) bis hin zu einem "basisdemokratischen Betrieb" (I8, Abs. 8). Dennoch ist New Work laut einer Person auch "harte Arbeit" (I8, Abs. 8).

6.3 Bisherige Gestaltung der klassischen Vollzeit

Von den Unternehmen mit bereits umgesetzter kurzer Vollzeit führten je zwei Unternehmen vorher eine klassische Vollzeit mit 40 (I1, Abs. 24; I2, Abs. 14), beziehungsweise 38,5 Wochenstunden (I3, Abs. 16; I4, Abs. 6) an fünf Tagen durch, wobei in einem Fall freitags nur halbtags gearbeitet wurde (I4, Abs. 6).

In drei Unternehmen mit aktuell klassischer Vollzeit werden an fünf Tagen 40 Stunden geleistet (I5, Abs. 12; I6, Abs. 18; I7, Abs. 14), in einem anderen Unternehmen 38,5 Stunden (I8, Abs. 18). Während alle Unternehmen flexible Arbeitszeitsysteme haben (I5, Abs. 12; I6, Abs. 18; I7, Abs. 18; I8, Abs. 12), hebt ein Befragter hervor, dass es in seinem Unternehmen keine Rolle spielt, wie viele Tage und Stunden tatsächlich gearbeitet wird (I5, Abs. 12).

Das Unternehmen, welches sich aktuell in der Testphase befindet, arbeitet üblicherweise in einer 40-Stunden-Woche an fünf Tagen (I9, Abs. 6-10).

Als Vorteile dieser Arbeitszeitsysteme nennen Befragte aus Unternehmen mit klassischer Vollzeit eine hohe Work-Life-Balance, Individualität und Flexibilität (I5, Abs. 12-16; I7, Abs. 18), hohen Output und niedrigen Krankenstand (I5, Abs. 16).

Als nachteilig wird der Druck zur Erreichbarkeit empfunden (I6, Abs. 22; I7, Abs. 18), weshalb teilweise Freiheitsgrade nicht genutzt werden können (I7, Abs. 18). Zudem wird Arbeitszeit abgesessen, wenig Individualität zugelassen (I6, Abs. 22-24) und die Erreichbarkeit durch viel Flexibilität gefährdet (I5, Abs. 16).

6.4 Umsetzung der kurzen Vollzeit

Beweggründe

Ein gemeinsamer Beweggrund von Unternehmen mit kurzer Vollzeit für deren Einführung lag in der schnellen Verbreitung des Themas über öffentliche und private Kanäle (I1, Abs. 26; I2, Abs. 16; I3, Abs. 24; I4, Abs. 28). Zudem hinterfragten zwei Personen den Zweck von Arbeit und klassischer Vollzeit (I1, Abs. 26; I2, Abs. 6). Des Weiteren wird je einmal ein privates Ereignis (I1, Abs. 26) und die Einführung neuer Software (I2, Abs. 16), von welcher das Unternehmen die "Effizienzvorteile weitergeben wollte" (I2, Abs. 46) als Grund genannt. Zusätzlich führte ein Unternehmen die Vier-Tage-Woche ein, da die geringe Produktionszeit am Freitag suboptimal war (I4, Abs. 28).

Von den Unternehmen mit klassischer Vollzeit sehen zwei Befragte aufgrund der aktuellen Zufriedenheit keinen Anlass für eine Änderung (I5, Abs. 32; I8, Abs. 26). Eine weitere befragte Person setzte sich persönlich bereits mit dem Thema auseinander, da sie bisherige Werte hinterfragte (I7, Abs. 22).

Das Unternehmen in der Testphase startete das Experiment, um den durch die Pandemie und den Winter entstandenen Stress zu reduzieren (I9, Abs. 12).

Initiierung der Idee im Unternehmen

In drei der vier Unternehmen mit kurzer Vollzeit wurde die Idee von der Geschäftsführung initiiert (I1, Abs. 26; I2, Abs. 6; I4, Abs. 7). Im vierten Unternehmen erfolgte die Initiierung durch einen Mitarbeiter (I3, Abs. 24). Drei Unternehmen begannen zunächst mit einer Testphase (I1, Abs. 26; I2, Abs. 18; I3, Abs. 24). In drei Unternehmen wurden die Mitarbeitenden bei der Planung einbezogen (I1, Abs. 26; I2, Abs. 18; I3, Abs. 24). Zwei Geschäftsführer initiierten die Idee ohne Planung von Prozessanpassungen oder Abwägung wirtschaftlicher Auswirkungen (I1, Abs. 28 und 74; I2, Abs. 6). Drei der vier Unternehmen führten die kurze Vollzeit im Jahr 2017 ein (I1, Gespräch vor Aufzeichnung; I3, Abs. 28; I4, Abs. 6), ein Unternehmen im Jahr 2018 (I2, Abs. 18).

Von den Unternehmen mit klassischer Vollzeit berichtet ein Geschäftsführer, dass bei der Gründung die Idee der Vier-Tage-Woche diskutiert, aber nicht umgesetzt wurde (I5, Abs. 18). In einem weiteren Unternehmen wurde die kurze Vollzeit bislang nicht initiiert und ist lediglich Thema eines Blogartikels (I6, Abs. 25-27). Eine Person berichtet von informellen Gesprächen zum Thema mit anderen Mitarbeitenden. Zudem wurde in ihrem Unternehmen ein Versuch der individuellen kurzen Vollzeit für eine Mitarbeiterin mit 90% der Wochenstunden bei vollem Gehalt durchgeführt, welcher jedoch aufgrund des hohen Arbeitsaufkommens wieder aufgehoben wurde (I7, Abs. 22-24). Ein Geschäftsführer bestätigt erste Gespräche über das Thema und lehnt Diskussionen und Arbeitsgruppen dazu nicht ab (I8, Abs. 25-26).

Das Experiment des Unternehmens in der Testphase wurde mit möglichst wenig Planung veranlasst, um die "Firma ins Chaos" zu stürzen und Arbeitsweisen zu überdenken (I9, Abs. 12) Die initiale Diskussion wurde von drei bis vier Personen geführt, wobei eine langfristige Umsetzung nicht geplant ist (I9, Abs. 16).

Form

Drei der vier Unternehmen mit bereits eingeführter kurzer Vollzeit haben eine verkürzte Arbeitswoche und ein Unternehmen verkürzte Arbeitstage. Die Formen der vier Unternehmen sind in Tabelle 4 dargestellt.

Tabelle 3: Arbeitszeitsysteme der Unternehmen mit kurzer Vollzeit

	I1	I2	I3	I4
Tage pro Woche	4 Tage	5 Tage	4 Tage	4 Tage
Stunden pro Woche	32h	25h (vertraglich 40h)	36h	36h
Lage der Stunden	Flexibel von Montag bis Donnerstag zu verteilen	Im Büro: feste Zeiten Seit Pandemie aufgrund von Homeoffice flexible Verteilung auf fünf Tage	Flexibel von Montag bis Donnerstag zu verteilen (Kernarbeitszeit 9-14 Uhr)	<u>Büroangestellte:</u> I.d.R. 9h/Tag von Montag bis Donnerstag, aber flexibel <u>Produktionsmitarbeitende:</u> Feste Arbeitszeiten (9h/Tag) von Montag bis Donnerstag
Quelle	I1, Abs. 16-24.	I2, Abs. 10-12.	I3, Abs. 14.	I4, Abs. 24, 34 und 96.

Quelle: Eigene Darstellung.

Zwei Befragte bevorzugen die Vier-Tage-Woche (I1, Abs. 28-30; I4, Abs. 32) und zwei sind offen für verschiedene Formen, solange diese den Bedürfnissen des Unternehmens und der Mitarbeitenden entsprechen (I2, Abs. 10; I3, Abs. 38-42).

Argumente für eine Vier-Tage-Woche sind die bessere Abgrenzung von Freizeit und Arbeit sowie die Ersparnis von Wegezeiten (I,1 Abs. 28). Außerdem kann der freie Tag für eine längere Erholung, Weiterbildung, Inspiration und Teamausflüge genutzt werden (I1, Abs. 16, 28-30 und 110-112). Eine Person führt an, dass die Vier-Tage-Woche Kreativität fördert und mit 36 Wochenstunden einen Kompromiss zwischen klassischer Vollzeit und stark reduzierten Wochenstunden darstellt (I3, Abs. 114). Für ein weiteres Unternehmen war sie die einzige Option, da freitags bereits kürzer gearbeitet wurde und nun die Produktionszeit effektiver genutzt werden kann (I4, Abs. 32). Der befragte Geschäftsführer des Unternehmens mit Fünf-Stunden-Tag äußert keine Vorteile seiner Form gegenüber der Vier-Tage-Woche.

Für alle Befragten aus Unternehmen mit klassischer Vollzeit ist unabhängig von der Form die Wahrung der Flexibilität und Individualität wichtig (I5, Abs. 32-37; I6, Abs. 40; I7, Abs. 54-58; I8, Abs. 20). Ein Befragter bevorzugt die Reduzierung der Wochenstunden bei vollständiger Selbstbestimmung über die Verteilung (I5, Abs. 32-37), eine weitere Person die Verkürzung der Arbeitstage bei flexibler Lage der Stunden (I6, Abs. 40) und eine Person die Vier-Tage-Woche (I8, Abs. 58). Eine Interviewpartnerin äußert keine Präferenz (I7, Abs. 54-58). Zwei Personen stehen positiv zur Vier-Tage-Woche (I5, Abs. 18; I8, Abs. 58), da sie mehr Erholung ermöglicht (I5, Abs. 18; I8, Abs. 58) und für alle Mitarbeitende (inkl. Produktion) umsetzbar ist (I8, Abs. 58). Zwei weitere Befragte stehen der Vier-Tage-Woche offen gegenüber. Voraussetzung dabei ist für eine Person eine global einheitliche Lösung (I6, Abs. 87-90), für die andere, dass der freie Tag individuell gewählt werden kann (I7, Abs. 54-58). Für die Verkürzung des Arbeitstages in einer Fünf-Tage-Woche merkt eine Person das mögliche Risiko des Verschwimmens von Berufs- und Privatleben an (I6, Abs. 40). Eine befragte Person hält diese Form für vorstellbar (I8, Abs. 20), eine Interviewpartnerin lehnt sie ab (I7, Abs. 58).

Das Unternehmen in der Testphase experimentiert derzeit mit einem Sechs-Stunden-Tag von Montag bis Freitag (I9, Abs. 12). Der Befragte nennt als Grund für die Wahl wertvollere Erkenntnisse aus dem Experiment und die Erhaltung des Arbeitsflusses (I9, Abs. 12-16). Er merkt jedoch auch an, dass die Vier-Tage-Woche

womöglich stärkere Anpassungen verlangt hätte (I9, Abs. 16) und steht anderen Formen offen gegenüber (I9, Abs. 24 und 62). Wichtig sei, herauszufinden, "was der Sweet Spot" ist, um den maximalen Kundenwert zu generieren (I9, Abs. 24).

Lohnausgleich

Drei der vier Unternehmen mit kurzer Vollzeit zahlen weiterhin das volle Gehalt (I1, Abs. 30; I2, Abs. 26; I4, Abs. 36), wobei zwei Unternehmen einmalig eine Lohnerhöhung ausgesetzt haben (I1, Abs. 26; I4, Abs. 36). In einem Fall wurde das Gehalt anteilig reduziert (I3, Abs. 36). Faktoren, die bei der Entscheidung eine Rolle spielten, sind die Auswirkungen auf das Ergebnis, die Umstände des Unternehmens (I2, Abs. 26-30) und das Ausmaß der Stundenreduzierung (I3, Abs. 68).

Von den Unternehmen mit klassischer Vollzeit lehnen alle vier Befragten eine all-gemeingültige Antwort ab (I5, Abs. 34-36; I6, Abs. 42; I7, Abs. 60; I8, Abs. 20). Zwei Personen stimmen dem Lohnausgleich zu, sofern der Output gleich bleibt (I5, Abs. 34-36; I6, Abs. 42). Zusätzlich ist das Ausmaß der Stundenreduzierung ausschlaggebend (I5, Abs. 34-36; I7, Abs. 62). Für zwei Befragte ist es zudem eine Abwägung zwischen Mitarbeiterinteressen und Kostenaspekten (I6, Abs. 30; I7, Abs. 104). Eine Person merkt an, dass Mitarbeitende bei vorab definiertem Lohnausgleich von der Verantwortung der Finanzierung entbunden werden (I8, Abs. 44).

Das Unternehmen in der Testphase zahlt für die Dauer des Experiments weiterhin denselben Lohn. Für eine langfristige Lösung wären jedoch weitere Diskussionen notwendig und Mittelwege mit anteiligem Lohnausgleich denkbar (I9, Abs. 12-18).

6.5 Einfluss von New Work auf die Relevanz der kurzen Vollzeit

Der Großteil der Befragten geht davon aus, dass im Zuge von New Work die Relevanz der kurzen Vollzeit zunimmt (I1, Abs. 46-50; I3, Abs. 42; I4, Abs. 38; I5, Abs. 24; I6, Abs. 30; I7, Abs. 28; I8, Abs. 26).¹ Zwei Befragte berichten zudem von einem großen Interesse in den Medien (I3, Abs. 8; I4, Abs. 4). Ein Interviewpartner sieht die kurze Vollzeit als adäquates Mittel an, um eine sinnstiftende Arbeitswelt zu fördern (I8, Abs. 28-36 und 54).

¹ In Kapitel 6.5 liegt der Fokus weniger auf der Gegenüberstellung der Zielgruppen, weshalb die Antworten gemeinsam dargestellt werden.

Externe Bedingungsgrößen

Die meistgenannten externen Bedingungsgrößen, welche die Relevanz der kurzen Vollzeit beeinflussen, betreffen den Wertewandel. So argumentiert die Mehrheit der Befragten, dass persönliche Entfaltung und Individualität der Menschen eine wichtigere Rolle einnehmen (I4, Abs. 10; I5, Abs. 24; I6, Abs. 30; I7, Abs. 40; I9, Abs. 20), was zwei Interviewpersonen durch den Wohlstand erklären (I5, Abs. 24; I9, Abs. 20). Drei Interviewte beobachten das stärkere Streben nach Freizeit und einer ausgewogenen Work-Life-Balance (I1, Abs. 52; I6 Abs. 30; I7, Abs. 28). Ein Befragter erklärt diese Entwicklung wie folgt: „eine Form von freier Entfaltung und Individualität ist nun mal unser Privatleben“ (I5, Abs. 24). Zwei Personen bemerken eine zunehmende Akzeptanz für weniger Erreichbarkeit (I3, Abs. 96; I7, Abs. 42). Jeweils einmal nennen Befragte einen stärkeren Fokus auf Familienplanung (I3, Abs. 10 und 42), mehr Flexibilität und Achtsamkeit (I7, Abs. 28-36).

Die Digitalisierung nehmen drei Interviewte aufgrund der zunehmenden Mobilität als Möglichkeit für neue Arbeitsformen und die Arbeitszeitgestaltung wahr (I2, Abs. 34; I6, Abs. 32-34; I9, Abs. 22). Darüber hinaus vermuten zwei Befragte eine zunehmende Arbeitsknappheit aufgrund der Automatisierung (I1, Abs. 52 und 114; I8, Abs. 28). Eine Person sieht die Digitalisierung als Grund für die Transparenz und rasante Verbreitung von Berichten über die kurze Vollzeit (I4, Abs. 40) an.

Laut drei Befragten ermöglicht die Globalisierung einen Blick "über den Teller- rand" (I5, Abs. 24) in andere Unternehmen und Länder mit kurzer Vollzeit (I5, Abs. 24; I6, Abs. 30; I8, Abs. 26) und verstärkt den Wertewandel (I9, Abs. 22). Überdies nennt jeweils eine Person den internationalen Wettbewerb um Fachkräfte (I1, Abs. 46), die Abhängigkeit von anderen Unternehmen bei der Umsetzung der kurzen Vollzeit (I6, Abs. 90) und den Bedarf nach mehr Flexibilität (I7, Abs. 36).

Insgesamt vier Befragte betrachten den Fachkräftemangel als wichtige Bedingungsgröße, da die Arbeitszeit einen Stellhebel bei der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden darstellt (I3, Abs. 42; I4, Abs. 22; I5, Abs. 16; I7, Abs. 36).

Ein Interviewpartner sieht die Schaffung externer Voraussetzungen zur Reduzierung der Abhängigkeit von der Lohnarbeit (z.B. bedingungsloses Grundeinkommen, gemäßigtes Wirtschaftswachstum und bewusster Konsum) als notwendigen

Schritt hin zu einer kurzen Vollzeit an (I8, Abs. 28-30 und 40-44). Er hebt zudem externe Stakeholder wie Banken als mögliche Hürde hervor (I8, Abs. 90).

COVID-19-Pandemie

Vier Befragte sehen durch die aktuelle COVID-19-Pandemie eine Erhöhung der Relevanz der kurzen Vollzeit (I1, Abs. 58; I2, Abs. 38; I4, Abs. 50; I5, Abs. 30), eine Person eine Abschwächung, da das Thema im Homeoffice weniger relevant war (I3, Abs. 30).

Drei Interviewte erklären die Zunahme der Relevanz durch die Erfahrungen mit neuen Arbeitsformen (z.B. Remote Work) (I1, Abs. 46; I4, Abs. 50; I5, Abs. 48) und gleichem Output bei kürzerer Arbeitszeit (I1, Abs. 58; I5, Abs. 30). Drei Befragte beobachten, dass angesichts der Pandemie Meetings und Geschäftsreisen hinterfragt werden (I3, Abs. 52; I5, Abs. 56; I6, Abs. 76). Jeweils einmal wird zudem aufgeführt, dass im Homeoffice Kontrolle reduziert, Vertrauen geschaffen (I2, Abs. 38), eine andere Erreichbarkeit gefordert und mehr Fokus auf Achtsamkeit gelegt wurde (I7, Abs. 18 und 44). Eine Person beobachtete unter der auferlegten Kurzarbeit Frust wegen des hohen Arbeitsvolumens und der schwierigen Freizeitgestaltung (I6, Abs. 38). Zwei Interviewte sehen in der Pandemie und Kurzarbeit einen falschen Kontext im Hinblick auf die Diskussion der kurzen Vollzeit (I7, Abs. 46; I8, Abs. 34). Ein Befragter vermutet zudem, dass das Kurzarbeitergeld die Erwartungshaltung eines vollen Lohnausgleichs ohne Effizienzsteigerung weckt (I8, Abs. 34).

Interne Bedingungsgrößen

Mehr als die Hälfte der Befragten merken an, dass in der New Work neue Arbeitsformen wie z.B. Remote Work zunehmend genutzt werden (I1, Abs. 46; I2, Abs. 36; I5, Abs. 12; I6, Abs. 34; I7, Abs. 42). Laut vier Personen führt dies zu einer Zeitersparnis (I1, Abs. 46; I2, Abs. 36; I5, Abs. 56; I7, Abs. 42) und mehr Outputorientierung (I5, Abs. 12), wodurch „es nicht mehr um Kontrolle geht“ und alternative Arbeitszeitsysteme möglich werden (I9, Abs. 24).

Darüber hinaus beobachten vier befragte Personen Automatisierung von Tätigkeiten (I2, Abs. 36; I5, Abs. 56; I6, Abs. 64; I8, Abs. 16). Eine Person sagt hingegen, die Digitalisierung erhöhe das Arbeitspensum (I4, Abs. 46). Laut drei Interviewten nimmt die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden zu (I5, Abs. 26; I7, Abs. 28; I9,

Abs. 24). Zudem führen drei Befragte an, dass Menschenzentrierung (I4, Abs. 40; I5, Abs. 16; I7, Abs. 40) und Berücksichtigung individueller Bedürfnisse in Unternehmen zunimmt (I5, Abs. 28; I7, Abs. 24-28; I8, Abs. 20).

Jeweils zwei befragte Personen sehen einen stärkeren Fokus auf Familienplanung (I3, Abs. 38; I7, Abs. 58) und die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden (I6, Abs. 36; I7, Abs. 40). Eine Person nennt die zunehmende soziale Verantwortung von Unternehmen (I4, Abs. 38). Ein Befragter führt auf, dass die kurze Vollzeit Entlassungen entgegenwirken könne (I8, Abs. 42). Er erklärt zudem, dass der Wandel der Tätigkeiten, netzwerkartige Organisationsstrukturen und Automatisierung neue Arbeitsmodelle und die kurze Vollzeit fördern (I8, Abs. 31 und 70).

Die Befragten merken an, dass die Eignung der kurzen Vollzeit von Branche (I4, Abs. 38), Unternehmen, Businessmodell und Tätigkeit abhängt (I6, Abs. 30; I8, Abs. 68). Eine befragte Person sieht die Hürden im Dienstleistungssektor (I4, Abs. 38), eine andere Person in produzierenden Unternehmen (I8, Abs. 54).

6.6 Bewertung der kurzen Vollzeit

Zielerreichung

Keines der Unternehmen mit eingeführter kurzer Vollzeit nahm eine Abwägung der wirtschaftlichen Auswirkungen oder gar eine Messung anhand von Kennzahlen vor (I1, Abs. 34; I2, Abs. 6; I3, Abs. 58; I4, Abs. 58). Jedoch war die Aufrechterhaltung oder Verbesserung der finanziellen Ergebnisse für alle ein wichtiger Aspekt (I1, Abs. 34; I2, Abs. 26; I4, Abs. 60). So geben alle vier Befragten an, dass der Umsatz seit der Einführung der kurzen Vollzeit gestiegen sei (I1, Abs. 66; I2, Abs. 26; I3, Abs. 78; I4, Abs. 58), wenngleich vorläufige Umsatzeinbußen auftraten (I1, Abs. 66 und 88). Ein Unternehmen verzeichnet zudem einen gleichbleibenden Gewinn (I2, Abs. 46). Zwei Befragte führen jedoch an, dass die Zurechenbarkeit der wirtschaftlichen Auswirkungen zur kurzen Vollzeit problematisch sei (I1, Abs. 102; I3, Abs. 78). Für die operative Zielsetzung und -verfolgung sehen drei Befragte keine Veränderungen (I1, Abs. 72; I2, Abs. 52; I3, Abs. 76). Zwei Personen berichten überdies von einer Erhaltung oder Ausweitung des Kundenstamms und Beratungsangebotes (I1, Abs. 50; I3, Abs. 66). Zudem konnten Unternehmensleitbild und -kultur mittels einer kreativen und innovativen Ausstrahlung gefördert werden (I1, Abs. 56 und 76-78).

Drei Befragte aus Unternehmen mit klassischer Vollzeit halten eine stärkere Zielorientierung durch Fokussierung und Iteration für möglich (I5, Abs. 50; I6, Abs. 44; I7, Abs. 70). Zwei Personen nennen als relevante Indikatoren die Aufrechterhaltung des Unternehmensergebnisses (I6, Abs. 30; I8, Abs. 82) sowie die Kundenzufriedenheit (I5, Abs. 42; I7, Abs. 64). Zudem erwarten zwei Befragte positive Auswirkungen auf das Unternehmensleitbild (I5, Abs. 48; I7, Abs. 74-76), sofern die Zwischenmenschlichkeit bewahrt wird (I6, Abs. 56; I7, Abs. 74-76). Eine Person spricht von einer möglichen, partiellen Reduktion der Wochenziele (I5, Abs. 36), während eine weitere Person anmerkt, dass Ziele konkreter formuliert und von Führungskräften stärker vorangetrieben werden müssten (I6, Abs. 52-54).

Der Befragte des Unternehmens in der Testphase sieht als relevanten Indikator das Unternehmensergebnis, vermutet aber Schwierigkeiten in der Zurechenbarkeit. Zudem erwartet er positive Effekte durch Priorisierung auf wesentliche und erfolgsversprechende Initiativen (I9, Abs. 32-36).

Produktivität

Keines der Unternehmen mit kurzer Vollzeit misst die Auswirkungen auf die Produktivität, jedoch vermuten alle positive Effekte bei gleichbleibender Qualität (I1, Abs. 86-88; I2, Abs. 56-58; I3, Abs. 80; I4, Abs. 58). Jeweils drei Personen begründen dies mit mehr Motivation (I1, Abs. 70; I2, Abs. 40; I4, Abs. 54) und Erholung (I1, Abs. 70; I3, Abs. 80; I4, Abs. 54). Zwei Personen nennen mehr Inspiration, Kreativität (I1, Abs. 84; I3, Abs. 82) sowie weniger Pausen und Arbeitsunterbrechungen (I2, Abs. 26; I4, Abs. 54). Jeweils eine Person berichtet allerdings von einer Abnahme der Servicequalität (I1, Abs. 90) und der Verlangsamung mancher Prozesse (I4, Abs. 54). Das bisherige Arbeitsaufkommen kann mit Ausnahme von saisonalen Schwankungen (I3, Abs. 83) und Geschäftsreisen (I4, Abs. 56) laut zwei Personen weiterhin bewältigt werden (I3, Abs. 78; I4, Abs. 56). Zudem argumentieren zwei Befragte, dass die Produktivitätssteigerung in kreativen Berufen möglich sei, in Tätigkeiten mit Präsenzbedarf allerdings nicht (I1, Abs. 70; I3, Abs. 81).

Jeweils zwei Befragte aus Unternehmen mit klassischer Vollzeit vermuten eine Produktivitätssteigerung durch fokussierte Arbeit (I5, Abs. 34; I7, Abs. 72), Motivationssteigerung (I5, Abs. 44; I7, Abs. 52) und weniger Pausenbedarf (I5, Abs. 50; I6, Abs. 44). Zudem nennt eine Person mehr Kreativität (I7, Abs. 72), besseres Selbstmanagement (I6, Abs. 52) und die Optimierung bisheriger Prozesse (I8, Abs. 60).

Bezüglich der Auswirkungen auf die Quantität und Qualität der Arbeit zeigen die Befragten keine eindeutige Tendenz (I5, Abs. 50; I6, Abs. 58; I7, Abs. 70-78). Trotz der Produktivitätssteigerung gehen alle Befragten von notwendigen Neueinstellungen (I5, Abs. 52-58; I6, Abs. 61-66; I7, Abs. 80; I8, Abs. 66) und gar einer zusätzlichen Schicht in der Produktion aus (I8, Abs. 66). Eine Person vermutet Produktivitätssteigerung lediglich bei Tätigkeiten ohne Präsenzbedarf (I6, Abs. 42).

Der Interviewpartner aus dem Unternehmen in der Testphase verspricht sich als Folge der Reorganisation (z.B. Meetings), Priorisierung von Aufgaben, gesteigerter Motivation und sinkenden Krankheitsfälle eine gleichbleibende Produktivität. Eine Messung anhand von Kennzahlen findet nicht statt. Neueinstellungen seien überdies langfristig in Bereichen mit Präsenzbedarf notwendig (I9, Abs. 18-42).

Flexibilität

Drei Befragte aus Unternehmen mit kurzer Vollzeit berichten von einer leichten Abnahme der Flexibilität des Unternehmens (I1, Abs. 92; I3, Abs. 86; I4, Abs. 72), während ein Befragter sie als gleichbleibend bewertet (I2, Abs. 68). Alle vier Personen merken allerdings eine eingeschränkte Verfügbarkeit für Kunden und andere Mitarbeitende an (I1, Abs. 92; I2, Abs. 44; I3, Abs. 20; I4, Abs. 72). Außerdem wird laut einer Person langsamer auf externe interne Veränderungen reagiert (I3, Abs. 92). Um die Flexibilität aufrecht zu erhalten, nutzen drei Unternehmen bei Bedarf Mehrarbeit (I1, Abs. 94; I2, Abs. 12; I3, Abs. 84-88). Zudem hilft eine individuelle und flexible Arbeitszeiteinteilung (I2, Abs. 22; I3, Abs. 18). Laut einer Person ist dies jedoch nur für Büroangestellte möglich (I4, Abs. 24). Weitere Möglichkeiten zur Beibehaltung der Flexibilität sind die Bestimmung von Ansprechpartnern zu bestimmten Zeiten (I2, Abs. 44 und 66), Beauftragung externer Freiberufler (I2, Abs. 58) sowie tägliche Absprachen (I2, Abs. 74).

Drei der Interviewten aus Unternehmen mit klassischer Vollzeit sehen die Chance für mehr Flexibilität durch Neueinstellungen (I5, Abs. 62; I6, Abs. 50) und flexiblere Personalplanung (I8, Abs. 70), was jedoch auch eine Erhöhung des Koordinationsaufwands nach sich ziehen könnte (I6, Abs. 74; I7, Abs. 88). Zwei Personen würden Einbußen bei der Kundenverfügbarkeit und Reaktionsgeschwindigkeit sowie internen Abstimmung erwarten (I5, Abs. 70; I7, Abs. 54). Eine befragte Person geht davon aus, dass die individuell flexible Einteilung dem entgegenwirken, aber auch die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben aufweichen kann (I6, Abs. 70).

Der Interviewpartner des Unternehmens in der Testphase berichtet von Schwierigkeiten dabei, sich über „Teamgrenzen hinweg zu organisieren“ (I9, Abs. 46) auf externe Anfragen flexibel reagieren zu können (I9, Abs. 48).

Integration

Drei Unternehmen mit kurzer Vollzeit berichten von einer weitestgehend problemfreien Integration der kurzen Vollzeit (I1, Abs. 98; I2, Abs. 70; I3, Abs. 34). Sie führten zwei- bis sechsmonatigen Testphasen durch und bezogen die Mitarbeitenden in die Transformation ein (I1, Abs. 26; I2, Abs. 18-20; I3, Abs. 24). Im Produktionsunternehmen war es "eine Herausforderung" (I4, Abs. 78). Die Veränderung kommunizierten drei Unternehmen an externe Stakeholder (I1, Abs. 100; I3, Abs. 94; I4, Abs. 80). Diese zeigten Akzeptanz (I1, Abs. 92; I2, Abs. 72), was in einem Fall jedoch ein "langer Weg" war (I3, Abs. 60). In zwei Unternehmen bestand Skepsis bei Mitarbeitenden, "ob sie es schaffen" und "was denn die Kunden denken sollen" (I2, Abs. 18; I3, Abs. 24). Jeweils zwei Befragte erklären, dass die Integration durch digitale Software zur Koordination (I1, Abs. 96; I3, Abs. 96) sowie zur Reorganisation und Priorisierung von Aufgaben und Terminen (I2, Abs. 82; I3, Abs. 98) unterstützt wurde. Eine Person nennt zudem die Notwendigkeit von Räumen für Konzentrationsarbeit (I3, Abs. 118) und merkt an, dass die Integration von Branche und Größe des Unternehmens abhängt (I3, Abs. 62 und 110).

Aus den Unternehmen mit klassischer Vollzeit vermuten drei Befragte, dass die Integration weitestgehend problemlos wäre (I5, Abs. 66; I6, Abs. 76; I7, Abs. 94). Zwei Interviewpartner sehen die Integration als "immerwährende Transformation" (I7, Abs. 108; I8, Abs. 60), die längere Zeit in Anspruch nehmen würde (I7, Abs. 96; I8, Abs. 60). Während zwei Personen von Akzeptanz unter externen Stakeholdern ausgehen (I7, Abs. 96; I8, Abs. 75), ist im Gegenzug eine gute Planung und der Einbezug der Mitarbeitenden unabdingbar, um Skepsis unter ihnen zu vermeiden (I6, Abs. 76; I8, Abs. 74). Eine Person geht von gleichbleibendem (I5, Abs. 68) und eine von steigendem Koordinationsaufwand durch Neueinstellungen aus (I6, Abs. 46 und 62). Jeweils eine Person nennt als notwendige Maßnahme bei der Integration die Anpassung von Regelterminen (I5, Abs. 66), administrativen Aufgaben (I6, Abs. 46) und von einzelnen Prozessen (I7, Abs. 96) sowie die Flexibilisierung der Arbeitsplätze (I8, Abs. 54). Zudem weisen zwei Befragte auf die

Abhängigkeit der Güte der Integration von Unternehmensgröße (I5, Abs. 66) und Businessmodell (I8, Abs. 68) hin.

Die befragte Person aus dem Unternehmen in der Testphase nennt die Reorganisation kundennaher Bereiche (I9, Abs. 12) sowie die Anpassung oder gar Entfernung von Aufgaben und Meetings (I9, Abs. 12 und 50) als notwendige Maßnahmen. Ein negativer Aspekt ist hierbei aber der erhöhte interne Koordinationsaufwand (I9, Abs. 46-54).

Kosten

Aus den Unternehmen mit kurzer Vollzeit berichten zwei Befragte von einer geringeren Fluktuation und sinkendem Krankenstand (I2, Abs. 40; I3, Abs. 58). Zudem spricht je eine Person von geringeren Personalbeschaffungs- (I1, Abs. 70) und Energiekosten (I3, Abs. 58). Ein Unternehmen spart Personalkosten durch eine Gehaltskürzung, da es als junges Unternehmen kostensensibel ist (I3, Abs. 58-68). Eine Befragte offenbart, dass keine Messung der Kosten erfolgte, aber es "definitiv nicht schlechter geworden" ist (I4, Abs. 84-88). Zwei Befragte bemerken zudem, dass bei Neueinstellungen die Personalkosten gestiegen wären (I2, Abs. 85; I3, Abs. 68).

Zwei Befragte aus Unternehmen mit klassischer Vollzeit gehen von höheren Personalkosten durch Neueinstellungen aus (I5, Abs. 40; I6, Abs. 82). Dies sei jedoch ebenfalls, wie der Lohnausgleich, abhängig von anderen Faktoren wie zum Beispiel der Produktivität (I6, Abs. 82; I7, Abs. 100; I8 Abs. 82). Zudem geht jeweils eine befragte Person von mehr Kosten durch den etwaigen Verlust von Kunden (I5, Abs. 70), höheren Koordinationsaufwand (I7, Abs. 100) und durch schlechtere Konditionen bei Fremdkapitalgebern aus (I8, Abs. 90). Positive Effekte werden im Gegenzug in Folge der Einsparung von Bürofläche und geringerem Krankenstand (I8, Abs. 82-84) erwartet. Zu berücksichtigen ist die Kostensensibilität als "ziemlich limitierender Faktor" kleiner Unternehmen (I5, Abs. 42) und die Erhaltung der Effizienz trotz gleichbleibender Fixkosten durch Produktionsmaschinen und Software (I8, Abs. 54 und 82).

Der Befragte des Unternehmens in der Testphase geht von überwiegend gleichbleibenden Kosten aus. Eine Kosteneinsparung ist durch weniger Krankheitsfälle möglich. Kosten entstanden im Test für die Einbindung von Externen (I9, Abs. 30-56).

Arbeitgeberattraktivität

Vier Befragte aus Unternehmen mit kurzer Vollzeit berichten von einer steigenden Arbeitgeberattraktivität und somit stärkeren Bindung der Mitarbeitenden (I1, Abs. 70; I2, Abs. 40; I3, Abs. 58; I4, Abs. 100), was auch vom Unternehmen in der Testphase vermutet wird (I9, Abs. 32). Zudem führen zwei Befragte an, dass sie als Pioniere andere Unternehmen inspirieren (I1, Abs. 100; I3, Abs. 48). Jeweils eine Person nennt zudem eine innovative Ausstrahlung (I1, Abs. 76) und mehr Initiativbewerbungen (I2, Abs. 40). Jedoch sei die kurze Vollzeit nur eines von vielen Mitteln für die Arbeitgeberattraktivität (I3, Abs. 118). Die Befragte eines Unternehmens mit klassischer Vollzeit sieht allerdings das Risiko einer schlechteren Außendarstellung durch geringere Identifikation mit dem Unternehmen (I6, Abs. 46-48).

Soziale Kriterien

Bezüglich der sozialen Dimension bestätigen alle Unternehmen mit kurzer Vollzeit die Akzeptanz der Mitarbeitenden (I1, Abs. 60-64; I2, Abs. 82; I3, Abs. 24; I4, Abs. 90), wenngleich anfänglich Skepsis bestand (I2, Abs. 18; I3, Abs. 24). Vier Personen nennen als positive Auswirkungen für Mitarbeitende mehr Zeit für Familie, Hobbys, Ehrenamt und Weiterbildungen (I1, Abs. 106; I2, Abs. 40; I3, Abs. 58; I4, Abs. 52) und drei Befragte zusätzlich die steigende Gesundheit (I1, Abs. 62; I2, Abs. 40; I3, Abs. 58). Jeweils zwei Interviewte beobachten eine Zunahme an Lebensqualität (I1, Abs. 62; I2, Abs. 40) und Erholung (I2, Abs. 40; I4, Abs. 52). Zudem nennt eine Person ein verbessertes Betriebsklima (I2, Abs. 50). Wichtig zur Schaffung von Akzeptanz sind laut allen vier Interviewpartnern persönliche Austauschmöglichkeiten (I1, Abs. 30; I2, Abs. 78; I3, Abs. 118; I4, Abs. 52) sowie die Vermeidung von dauerhafter Erreichbarkeit, Überstunden und Arbeitsverdichtung (I1, Abs. 60-64; I2, Abs. 82; I3, Abs. 110; I4, Abs. 76). Überdies zählt jeweils eine Person das Gehalt (I1, Abs. 66) und die Mitbestimmung der Mitarbeitenden (I2, Abs. 20) als wichtige Faktoren auf.

Von den Unternehmen mit klassischer Vollzeit erwarten zwei Befragte Akzeptanz der Mitarbeitenden (I5, Abs. 72; I8, Abs. 84), wobei dies von Faktoren wie dem Gehalt abhängig ist (I5, Abs. 72; I6, Abs. 86). Alle vier Befragten dieser Zielgruppe sehen als positiven Aspekt für die Mitarbeitenden mehr Zeit für private Zwecke (I5, Abs. 70; I6, Abs. 44; I7, Abs. 52; I8, Abs. 84). Zudem listen jeweils zwei Personen mehr Wohlbefinden (I5, Abs. 70; I7, Abs. 52), Flexibilität (I5, Abs. 38; I7, Abs. 52)

und Sinnstiftung im Leben (I7, Abs. 52; I8, Abs. 42) auf. Außerdem erwähnt je eine interviewte Person mehr Gesundheit (I6, Abs. 84) und Abstand zur Arbeit (I8, Abs. 84). Risiken sehen zwei Personen in einem abnehmenden persönlichen Austausch (I6, Abs. 54; I7, Abs. 54) und je eine Person im Verschwimmen von Berufs- und Privatleben, Stress durch Arbeitsverdichtung sowie im Kontrollverlust für Führungskräfte (I6, Abs. 40-46 und 76). Wichtig für die Akzeptanz der Mitarbeitenden ist laut drei Befragten die Vermeidung von Arbeitsverdichtung (I5, Abs. 52; I7, Abs. 102; I8, Abs. 54). Weiters nennen zwei Befragte Transparenz und Klarheit (I7, Abs. 102; I8, Abs. 74), sowie Gerechtigkeit (I7, Abs. 76; I8, Abs. 34) und ein Befragter das Mitspracherecht der Mitarbeitenden im Prozess für die Akzeptanz (I8, Abs. 42).

Der Befragte des Unternehmens in der Testphase sieht als Vorteile mehr Freizeit für private Zwecke, Gesundheit und Wohlbefinden. Allerdings kann im Gegenzug Stress durch Gehaltskürzung und geringeren persönlichen Austausch entstehen (I9, Abs. 18, 32 und 54). Auch kann die kurze Vollzeit nicht "alle Interessen bedienen" (I9, Abs. 64).

7 Diskussion der Ergebnisse

Nachdem im vorherigen Kapitel die Forschungsergebnisse deskriptiv dargestellt wurden, folgt in diesem Kapitel in Verbindung mit dem theoretischen Hintergrund eine Interpretation und Diskussion der Experteninterviews zur Beantwortung der Forschungsfragen. Zudem werden die Limitationen der Arbeit aufgezeigt und Handlungsempfehlungen abgeleitet.

7.1 Verständnis von New Work

Der Begriff New Work wird von der Mehrheit der Befragten, wie in der Literatur häufig angemerkt, als uneinheitlicher Begriff wahrgenommen (Kapitel 3.1). Dabei verbinden die Interviewten New Work vor allem mit den Merkmalen Selbstorganisation und -bestimmung sowie Menschenzentrierung, was sich mit dem ursprünglichen Ansatz nach Bergmann (2017), aber auch mit aktuelleren Auffassungen deckt. Gleichzeitig zeigen die Interviews auf, dass ebenso wie in der Studie von Bruch und Meifert (2020) im Hinblick auf das eigene Unternehmen vor allem einzelne Maßnahmen wie flexible Arbeitszeiten und mobiles Arbeiten im Fokus von New Work stehen. Dies lässt sich mitunter dadurch erklären, dass die Maßnahmen als Artefakte greifbarer als die zugrunde liegenden Werte sind. Insgesamt wird deutlich, dass New Work von allen Befragten als Alternative zur klassischen Arbeitsweise angesehen wird, welche sich in kulturellen und arbeitsorganisatorischen Aspekten zeigt. Angesichts der mehrfachen Benennung zentraler Merkmale und der Zustimmung zur vorgelegten Definition inklusive der genannten Treiber ist trotz des uneinheitlichen Begriffs ein grundlegend homogenes Verständnis von der Idee New Work erkennbar, was die weitere Vergleichbarkeit der Ergebnisse ermöglicht.

7.2 Interpretation und Beantwortung der Forschungsfragen

Im Folgenden werden die Ergebnisse in Hinblick auf die zwei übergeordneten Forschungsfragen (Kapitel 5.1) interpretiert, um eine Beantwortung dieser zu erreichen. Die jeweiligen Subforschungsfragen dienen dabei als Orientierung, werden jedoch aufgrund der engen Zusammenhänge untereinander nicht separat betrachtet.

7.2.1 Relevanz der kurzen Vollzeit im Kontext von New Work

Die erste Forschungsfrage befasst sich mit der Relevanz der kurzen Vollzeit im Kontext von New Work.

Die Antworten der interviewten Personen lassen ebenfalls wie der aktuelle Forschungsstand erkennen, dass es sich bei der kurzen Vollzeit noch um ein junges Themengebiet handelt. So wurde die kurze Vollzeit in den Unternehmen der Befragten allesamt ab dem Jahr 2017 oder später eingeführt. Dass die kurze Vollzeit dennoch bereits relevant für Unternehmen mit klassischer Vollzeit ist, lässt sich anhand der rasanten Verbreitung in den Medien erklären. Bereits heutzutage wird die kurze Vollzeit in den meisten Unternehmen, wenngleich lediglich in informellen Gesprächen, zunehmend präserter.

Umsetzung der kurzen Vollzeit

Hinsichtlich der Form der kurzen Vollzeit decken sich die Erkenntnisse der Interviews mit der Annahme von Spiegelaere und Piasna (2017, S. 47), die individuellen Gegebenheiten der Unternehmen sowie Individualität und Flexibilität seien, unabhängig von der Form, wichtig für die Gestaltung. Ein Verlust von Flexibilität zu Gunsten einer kürzeren Arbeitszeit scheint daher nicht sinnvoll. Während in der Literatur noch keine Präferenzen bezüglich der Form bestehen, zeigen die Forschungsergebnisse dieser Arbeit jedoch eine Tendenz zur Vier-Tage-Woche auf. Sie wurde unter den befragten Unternehmen häufiger umgesetzt, die Interviewten stehen ihr mehrheitlich positiv oder zumindest aufgeschlossen gegenüber und nennen explizite Vorteile (z.B. bessere Nutzung der Freizeit, mehr Kreativität), welche sich auch mit der Studie der Henley Business School (2019) decken. Die Form der verkürzten Arbeitstage bei einer Fünf-Tage-Woche hingegen wird zwar ebenfalls in einem Unternehmen dauerhaft und in einem weiteren testweise umgesetzt, von diesen dennoch nicht als bevorzugte Form wahrgenommen. Eine mögliche Erklärung dieser Tendenz ist das Verschwimmen der Grenze zwischen Arbeits- und Berufsleben. Hierdurch stellt die Verkürzung der Arbeitswoche, wie teilweise auch von Befragten angesprochen, im Gegensatz zu kürzeren Arbeitstagen eine radikalere Veränderung mit mehr Selbstbestimmung bei der Arbeitszeitgestaltung dar.

Die Frage nach einem entsprechenden Lohnausgleich ist für Unternehmen gemäß der Interviews und der Literatur eine Abwägung von Mitarbeiterinteressen und Kosten und erlaubt daher keine pauschale Beantwortung. Die Ergebnisse zeigen, dass zwar mehrheitlich ein Lohnausgleich präferiert wird, die finale Entscheidung jedoch mitunter abhängig von Faktoren wie Output, Ausmaß der Arbeitszeitreduzierung, Produktivität und den damit zusammenhängenden Neueinstellungen ist.

Außerbetriebliche Bedingungsgrößen

Im Kontext von New Work wird die Relevanz der kurzen Vollzeit gemäß der Mehrheit der Befragten bestärkt. Dabei spielen grundsätzlich alle vier Treiber von New Work, welche in der Literatur identifiziert wurden (Kapitel 3.2), als außerbetriebliche Bedingungsgrößen eine Rolle für die kurze Vollzeit. Während in der Literatur häufig die Digitalisierung als Ursache für New Work gesehen wird, zeigen die Interviews, dass insbesondere der Wertewandel von den Befragten als treibende Kraft für die kurze Vollzeit wahrgenommen wird. Die Literatur und Interviewten sind sich einig, dass Werte wie persönliche Entfaltung, Individualität und eine ausgewogene Work-Life-Balance an Bedeutung gewinnen. Diese Ansicht wird durch die kurze Vollzeit gefördert und entspricht in Teilen gar dem Grundgedanken Bergmanns (2017), da der Anteil der Erwerbsarbeit zugunsten der Teilhabe an der Gesellschaft abnimmt. In Zeiten des Fachkräftemangels als Folge des demografischen Wandels wird die kurze Vollzeit sowohl von der Literatur als auch den Interviewten als Chance erkannt, rare Talente zu gewinnen und zu binden (Backhaus et al., 2018, S. 10). Dem gegenüber taucht in der Theorie das Problem auf, angesichts des Fachkräftemangels den Bedarf an Neueinstellungen durch kürzere Arbeitszeiten nicht decken zu können (Gerold et al., 2017, S. 187), was die Befragten allerdings nicht bestätigen. In der Globalisierung sehen sowohl die Befragten als auch die Literatur eine zunehmende Vernetzung als Grund für eine länderübergreifende Transparenz und Verbreitung des Themas. Die Erkenntnisse zur Rolle der Digitalisierung für die kurze Vollzeit sind hingegen sowohl in der Literatur als auch in den Interviews ambivalent (Spiegelaere & Piasna, 2017, S. 41). Einerseits kann die kurze Vollzeit als Möglichkeit dienen, Arbeitsplatzverlusten durch Digitalisierung und Automatisierung entgegenzuwirken um hierdurch eine gesellschaftliche Funktion zu erfüllen. Gleichzeitig ist die Digitalisierung jedoch aus Unternehmensperspektive attraktiv, um die kurze Vollzeit bei gleichbleibender Produktivität ohne Neueinstellungen und damit einhergehenden finanzielle Nachteile umzusetzen, was den vorherigen Effekt jedoch aufheben würde. Eine Klärung der Interessen und Motive ist daher unabdingbar, damit die kurze Vollzeit nicht lediglich als Maßnahme, sondern auch der Förderung einer entsprechenden neuen Kultur dient.

Die COVID-19-Pandemie wird von den Befragten sowie wie von aktuellen Studien (Bruch & Meifert, 2020) als Treiber neuer, digitaler Arbeitsformen erkannt und hat

somit auch einen positiven Einfluss auf die Verbreitung der kurzen Vollzeit. Allerdings entkräftigen die Interviewten diese Argumentation teilweise, da die Pandemie aufgrund anderer Ursachen als falscher Kontext für die Diskussion um die kurze Vollzeit gesehen werden kann.

Innerbetriebliche Bedingungsgrößen

Wie in der Theorie aus Kapitel 3.2 dargelegt, wirkt sich New Work auch auf die internen Bedingungsgrößen der Unternehmen aus und beeinflusst damit die Relevanz der kurzen Vollzeit. So entstehen neue Arbeitsformen (z.B. Remote Work), welche Zeitersparnisse ermöglichen und Selbstverantwortung fördern, was in Unternehmen zu einem Kontrollverlust führt. Dies erhöht die Outputorientierung und begünstigt letztlich die kurze Vollzeit, da weniger auf Anwesenheit und Arbeitszeit, sondern mehr auf Ergebnisse geachtet wird. Gleichzeitig bestätigen die Interviewten zahlreiche Studien, wonach Tätigkeiten zunehmend automatisiert werden (Kapitel 3.2), was den zuvor beschriebenen, ambivalenten Effekt nach sich zieht. Auch eine Entwicklung hin zu mehr Menschenzentrierung wird sowohl von Autoren als auch von den Befragten beobachtet und steigert die Relevanz der kurzen Vollzeit, da die sich wandelnden Werte der Beschäftigten somit mehr Beachtung erhalten.

Zusammenfassende Beantwortung der ersten Forschungsfrage

Insgesamt lässt sich aus der Literaturrecherche und den Interviewerkenntnissen schließen, dass die kurze Vollzeit trotz des noch jungen Themengebietes bereits heute für Unternehmen eine wichtige Rolle spielt. Wenngleich, wie in der Theorie dargelegt, unternehmensspezifische Gegebenheiten für die Form der kurzen Vollzeit und den Lohnausgleich ausschlaggebend sind (Kapitel 4.1), scheint die Vier-Tage-Woche gemäß der Erkenntnisse dieser Arbeit tendenziell relevanter zu sein. *Digitalisierung, Globalisierung, demografischer Wandel* und *Wertewandel* als außerbetriebliche Bedingungsgrößen der New Work erhöhen die Relevanz der kurzen Vollzeit weiter. Dies lässt sich insbesondere durch den Wertewandel erklären, welcher im Zuge des durch den demografischen Wandel ausgelösten Fachkräftemangels an Bedeutung gewinnt, da Unternehmen zur Gewinnung von raren Talenten menschenzentrierter agieren müssen. Überdies fördert die Globalisierung durch eine starke Vernetzung die rasante Verbreitung des Themas in den Medien. Ferner bestehen durch die Digitalisierung und die damit einhergehende Automatisierung einerseits sowohl die Möglichkeiten, andererseits auch der Bedarf einer kurzen

Vollzeit. In Unternehmen verändern sich aufgrund dieser Entwicklungen die innerbetrieblichen Rahmenbedingungen. So führen neu entstandene, digitale Arbeitsformen zu einem voranschreitenden Kontrollverlust, wodurch Leistung weniger an Arbeitszeit gemessen wird und eine kurze Vollzeit mehr Akzeptanz erfahren könnte. Die COVID-19-Pandemie beschleunigt diesen Wandel durch die Förderung digitaler Arbeitsweisen zusätzlich.

7.2.2 Wirtschaftlichkeit der kurzen Vollzeit

Die zweite Forschungsfrage befasst sich damit, inwiefern Unternehmen die kurze Vollzeit als wirtschaftlich umsetzbar ansehen.

Während die Theorie zum Konzept des Integrierten Arbeitszeitmanagements nach Blum (1999) die Bewertung der Wirtschaftlichkeit anhand diverser Kriterien empfiehlt, erfolgte in der bisherigen Forschung zur kurzen Vollzeit bislang keine systematische Betrachtung. Auch die Interviews deuten darauf hin, dass, wie Blum (1999, S. 113) erläutert, detaillierte und rationale Einschätzungen der Auswirkungen nicht notwendig und aufgrund des Zurechnungsproblems (Kapitel 2.2.3) teilweise nicht möglich sind. Dennoch bestätigen die Interviewerkenntnisse, dass die Betrachtung verschiedener Kriterien relevante Zusammenhänge erkennen lassen und damit als Entscheidungshilfe dienen können.

Zielerreichung

Die Zielerreichung lässt sich für die Interviewten als wichtigstes Kriterium identifizieren. Die kurze Vollzeit dient laut den Befragten allerdings keiner maximalen Zielerreichung, wie Blum (1999) und Thom (1988) vermuten lassen. Die Zielerreichung stellt vielmehr eine Kontrollgröße dar, anhand welcher Unternehmen etwaige negative Effekte durch die kurze Vollzeit erkennen können. So ist den Befragten primär wichtig, nach Einführung der kurzen Vollzeit Output und Unternehmensergebnis mindestens auf gleichem Niveau zu halten. Anknüpfend an bisherigen Praxisberichten bestätigen die Interviews diesbezüglich, dass die Umsätze bei kurzer Vollzeit weiterhin steigen können. Diese Outputorientierung kann möglicherweise dadurch erklärt werden, dass es sich überwiegend um kleinere Unternehmen handelt, welche durch den bestehenden Bezug zu New Work sehr menschenzentriert handeln und somit das soziale Interesse stärker im Fokus haben als die wirtschaftlichen Auswirkungen. Bezüglich der operativen Zielsetzung und -verfolgung

nimmt die Mehrheit der Unternehmen mit kurzer Vollzeit keine Auswirkungen wahr, was daran liegen kann, dass teilweise nicht mit Zielsystemen gearbeitet wird. Über die Zielgruppen hinweg werden jedoch teilweise positive Effekte durch die zunehmende Priorisierung vermutet. Dass somit bei kürzerer Arbeitszeit weniger Zeit für nicht-zielfördernde Aufgaben aufgewendet wird, bestätigen auch einige Studien (Kapitel 4.3.2). Darüber hinaus fördert die kurze Vollzeit gemäß mancher Befragter die Kultur und das Leitbild des Unternehmens, da die Menschenzentriertheit gefördert wird, sofern der Stress durch die Arbeitszeitverkürzung nicht steigt. Dieser Gefahr wirkt, wie Unternehmen mit kurzer Vollzeit und die Studie von Jansen-Preilowski et al. (2020) betonen, eine gute Planung entgegen.

Produktivität

Bezüglich der Produktivität decken sich die Erkenntnisse aus den Interviews größtenteils mit der bestehenden Literatur. Zwar messen die Unternehmen mit kurzer Vollzeit keine Produktivitätskennzahlen, allerdings vermuten die meisten Befragten über die Zielgruppen hinweg positive Auswirkungen auf die Produktivität durch die kurze Vollzeit, was sich mit einigen der in Kapitel 4.3.2 aufgeführten Studien deckt. Als Begründung nennen die Befragten alle vier Aspekte, welche Spiegelaere und Piasna (2017, S. 40) in ihrem Werk aufführen: weniger Erschöpfung, mehr Motivation, verbesserte Arbeitsorganisation und -prozesse sowie eine erhöhte Kreativität. Negative Auswirkungen der kurzen Vollzeit auf die Kreativität, wie von Hoff (2018, S. 4) vermutet, werden durch die Interviews nicht bestätigt. Eine zusätzliche Erkenntnis aus den Interviews ist, dass überwiegend davon ausgegangen wird, die Qualität der Arbeit leide mit wenigen Ausnahmen (z.B. Service) nicht unter der verkürzten Arbeitszeit. Dies lässt sich womöglich durch die vier genannten positiven Effekte auf die Produktivität erklären. Gleichzeitig bestätigen insbesondere die Befragten der Unternehmen mit klassischer Vollzeit den Einwand von Spiegelaere und Piasna (2017, S. 41), von der Produktivität hänge auch der Bedarf neuer Mitarbeitender ab. Neueinstellungen waren jedoch für keines der Unternehmen mit kurzer Vollzeit notwendig, was vermuten lässt, dass der Produktivitätsgewinn die Arbeitszeitverkürzung zumindest teilweise ausgleicht.

Flexibilität

Hinsichtlich der Flexibilität deuten sowohl die Interviews als auch die Literatur auf eine leichte Abnahme infolge der klassischen Vollzeit hin. So wird von Befragten

aus Unternehmen mit kurzer und klassischer Vollzeit eine eingeschränkte Kundenverfügbarkeit angeführt, was sich besonders mit der Studie der Henley Business School (2019) deckt, wonach die Erreichbarkeit die größte Barriere einer Vier-Tage-Woche für Unternehmen darstellt. Eine Begründung ist womöglich, dass heutzutage nach wie vor die klassische Vollzeit Standard ist und daher der Anspruch einer ständigen Erreichbarkeit hoch ist. Zusätzlich geben die Interviews die neue Erkenntnis, die Verfügbarkeit würde nicht nur für Externe abnehmen, sondern mitunter auch die interne Koordination erschweren. Eine Annahme von Marr (2001a, S. 24-29), wonach die kurze Vollzeit das Abfangen hoher Arbeitsaufkommen zu späterem Zeitpunkt erschweren könnte, widerlegen die Interviews von Unternehmen mit kurzer Vollzeit allerdings. Demzufolge besteht nach wie vor die Möglichkeit zur Mehrarbeit an freien Tagen. Jedoch ist hierbei wichtig, dass dies ein Ausnahmefall bleibt, um die Akzeptanz der Mitarbeitenden nicht zu mindern. Vereinzelt sehen Interviewpartner darüber hinaus Chancen für die Flexibilität durch die Einstellung neuer Mitarbeitender. Eine höhere Beschäftigtenzahl bietet, wie auch Jürgens et al. (2017, S.118) erläutern, die Möglichkeit neuer Arbeitsformen, wie beispielsweise Job Sharing. Allerdings ist dieser Punkt dem sich verschärfenden Fachkräftemangel gegenüberzustellen und daher nicht für sämtliche Tätigkeiten in jeder Branche realisierbar.

Integration

Für die Integration der kurzen Vollzeit in das Unternehmen zeigen die Interviews mehrheitlich keine größeren Schwierigkeiten. So entkräften die Aussagen der Befragten den in der Literatur häufig genannten Punkt, externe Stakeholder seien eine Hürde bei der Umsetzung der kurzen Vollzeit (siehe Kapitel 4.3.2). Wie von Jansen-Preilowski et al. (2020, S. 331) empfohlen, scheint auch laut der Interviews vielmehr eine ausführliche Planung für die erfolgreiche Umsetzung entscheidend. Der Grund dafür könnte in einer erhöhten Akzeptanz der Mitarbeitenden und externen Stakeholdern liegen, da infolge einer guten Planung weniger Reibung in den Prozessen entsteht. So wurde in den befragten Unternehmen mit kurzer Vollzeit vor der Einführung in einigen Fällen vorab eine Testphase durchgeführt. Von den Interviewten aller Zielgruppen genannte Maßnahmen, wie zum Beispiel Anpassungen von Prozessen und Meetingstrukturen, decken sich dabei mit den Praxiserfahrungen weiterer Unternehmen mit kurzer Vollzeit (Coulthard Barnes & Perpetual

Guardian, 2019, S. 7; Rheingans, 2019, S. 140–141). Interviewpartner und Literatur sind sich zudem einig, dass die Güte der Integration einer kurzen Vollzeit von Umständen der Unternehmen wie Branche und Tätigkeit abhängt (Redmann, 2019, S. 207). Die Befragte offenbaren darüber hinaus die Notwendigkeit, die anfängliche Skepsis der Mitarbeitenden berücksichtigen und durch frühzeitige Einbindung beseitigen zu müssen. Dies liegt möglicherweise daran, dass eine kürzere Arbeitszeit zunächst mit einer Arbeitsverdichtung und somit mehr Stress verbunden sein wird. Eine gemeinsame Ausarbeitung und gute Planung der Umsetzung der kurzen Vollzeit kann dem somit entgegenwirken.

Kosten

Die kostenseitigen Auswirkungen einer kurzen Vollzeit werden sowohl in den Interviews als auch in der Literatur als sehr kontextabhängig bewertet (Gerold et al., 2017; Hoff, 2018). Hierbei wird die Abhängigkeit der Kosten von anderen Kriterien wie der Produktivität, aber auch von der Gestaltungsform deutlich. So könnten einerseits die Personalkosten bei der Entscheidung gegen einen Lohnausgleich sinken, andererseits zeigen bisherige Experimente, dass Neueinstellungen notwendig sein könnten, welche im Gegenzug aber die Kosten erhöhen (Jansen-Preilowski et al., 2020, S. 333). Die Anzahl der Neueinstellungen hängt wiederum von dem Kriterium Produktivität ab, weshalb vorab keine eindeutige Bewertung möglich ist. Positive Auswirkungen werden jedoch angesichts sinkender Krankheitsfälle und Fluktuation, was zu Einsparungen in der Personalbeschaffung führt, erwartet. Dies deckt sich auch mit der Studie von Gerold et al. (2017, S.186-188) und lässt sich durch nachgewiesene positive gesundheitliche Auswirkungen kürzerer Arbeitszeiten bestätigen. Ein kostenseitiges Risiko, welches in den Interviews identifiziert wurde, ist allerdings eine Erhöhung der Fremdkapitalkosten durch ein geringes Vertrauen der Kapitalgeber gegenüber der kurzen Vollzeit. Besonders für kleinere und damit oftmals kostensensiblere Unternehmen kann dies eine Barriere darstellen.

Arbeitgeberattraktivität

Ein zusätzliches Kriterium, welches bereits von Hoff (2018, S. 3) thematisiert wird, ist die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. In den Interviews wird die Aussage Hoff's insbesondere von den befragten Unternehmen mit Erfahrungen zur kurzen Vollzeit bestätigt. Für den Effekt der steigenden Arbeitgeberattraktivität spricht mitunter, dass es sich bei der kurzen Vollzeit nach wie vor um ein neues,

innovatives Arbeitszeitsystem mit starker Außenwirkung handelt. Die positiven Effekte können dabei vielseitig durchaus sein und nicht zuletzt, wie bereits erwähnt, die Kosten durch eine stärkere Bindung der Mitarbeitenden senken. Allerdings ist die Dauer dieses Effektes kritisch zu betrachten, da die kurze Vollzeit in Zukunft kein Alleinstellungsmerkmal mehr darstellen könnte, wie es heute noch der Fall ist.

Soziale Kriterien

Neben den Kriterien der wirtschaftlichen Dimension spielen auch die Kriterien der sozialen Dimension für den Erfolg eines Arbeitszeitsystems eine entscheidende Rolle und beeinflussen die Wirtschaftlichkeit. Wie die in Kapitel 3.3 aufgezeigten Arbeitszeitwünsche von Beschäftigten vermuten lassen, befürworten auch die Interviews eine hohe Akzeptanz der Mitarbeitenden bezüglich der kurzen Vollzeit. Dies lässt sich primär anhand des Zugewinns an Zeit für private Zwecke erklären. Interviewerkenntnisse und Literatur (Kapitel 4.3.2) bestätigen jedoch, dass diese Akzeptanz überdies abhängig von Gehalt, Stresslevel und etwaiger Arbeitsverdichtung ist. Wirtschaftlich vermeintlich positive Auswirkungen, wie Einsparung von Personalkosten durch Gehaltskürzungen oder Arbeitsverdichtung, um keine Neueinstellungen zu tätigen, sind daher stets in Abwägung zur Akzeptanz zu treffen. Denn im Zweifelsfall kann eine geringe Akzeptanz aufgrund sinkender Motivation und Erholung auch die Produktivität und somit die Wirtschaftlichkeit der kurzen Vollzeit beeinträchtigen. Ein in den Interviews häufig angesprochener Aspekt ist darüber hinaus der Effekt auf die Austauschmöglichkeiten der Beschäftigten untereinander, was auch Blum (1999, S. 112) als wichtigen sozialen Indikator für die Motivation bei der Arbeit sieht. Auffällig ist diesbezüglich, dass sich in den Interviews die Ansichten der Befragten aus Unternehmen mit klassischer Vollzeit, welche negative Auswirkungen vermuten, und der Interviewten aus Unternehmen mit kurzer Vollzeit, welche keine negativen Auswirkungen beobachten können, gegenüberstehen. Ein möglicher Grund liegt in der fehlenden Erfahrung der Unternehmen mit klassischer Vollzeit, weshalb dieser Aspekt mit Skepsis betrachtet wird.

Zusammenfassende Beantwortung der zweiten Forschungsfrage

Bezüglich der zweiten Forschungsfrage lässt sich somit zusammenfassen, dass die kurze Vollzeit hinsichtlich der betrachteten wirtschaftlichen Kriterien nach Blum (1999) weitestgehend positiv bewertet werden kann. Bei der Betrachtung der Wirtschaftlichkeit betonen neben den Autoren bisheriger Praxisberichte auch die

befragten Unternehmen insbesondere die Auswirkungen auf die *Zielerreichung*. Diese sollte durch die kurze Vollzeit allerdings nicht zwangsweise maximiert werden. Das Kriterium der Zielerreichung dient vielmehr als Kontrollgröße, anhand welcher Unternehmen mit kurzer Vollzeit negative wirtschaftliche Effekte erkennen und ausschließen können, was sich durch einen Fokus der befragten Unternehmen auf die sozialen Interessen und eine zunehmende Outputorientierung erklären lässt. Darüber hinaus können bei der operativen Zielerreichung aber auch positive Effekte erzielt werden. Erreichbar sind diese mitunter durch eine bessere Priorisierung relevanter Aufgaben, wobei Stress durch zu ambitionierte Ziele zu vermeiden ist. Die *Produktivität* wird, wie in der Theorie angenommen, durch mehr Erholung, Motivation, Kreativität sowie verbesserte, digitale Arbeitsorganisation und -prozesse erhöht. Bezüglich der *Flexibilität* bestätigen sowohl die Literatur als auch die Interviewergebnisse eine Abnahme aufgrund einer geringeren Kundenverfügbarkeit. Jedoch werden auch Chancen für flexiblere Arbeitsformen durch zusätzliche Mitarbeitende erkannt, die vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels je nach Branche einer individuellen Bewertung unterliegen müssen. Die *Integration* der kurzen Vollzeit stellt sich im Rahmen dieser Arbeit als weitestgehend problemlos heraus. Voraussetzung ist lediglich eine gute Planung mit Einbindung der Mitarbeitenden, um Akzeptanz seitens interner und externer Stakeholder zu gewährleisten. Eine pauschale Bewertung der *Kosten* ist sowohl im Rahmen der Interviews als auch in der Literatur schwierig. Die Kosten sind mitunter sehr kontextabhängig und werden durch weitere Faktoren wie der Gestaltungsform und der Produktivität sowie den damit verbundenen Neueinstellungen beeinflusst. Ein positiver Einfluss auf die *Arbeitgeberattraktivität* kann in dieser Arbeit ebenfalls als zusätzliches Kriterium ausgemacht werden. Hinsichtlich der *sozialen Kriterien* bestätigen die Befragten die bisherige Literatur darin, dass die kurze Vollzeit diese vor allem positiv beeinflusst.

7.2.3 Zusammenfassung der Erkenntnisse

Die kurze Vollzeit ist bereits heute ein sehr präsent Thema und wird in Zukunft und im Kontext von New Work auch weiterhin an Relevanz gewinnen. Für die Zunahme der Relevanz der kurzen Vollzeit sind alle vier Treiber der New Work (Kapitel 3.2) ausschlaggebend. Als primäre Triebkraft der kurzen Vollzeit konnte der Wertewandel identifiziert werden, welchem Unternehmen aufgrund des

Fachkräftemangels mit mehr Menschenzentrierung entgegen müssen. Insbesondere in Zeiten der Globalisierung verbreitet sich das rasant und steigert damit die Bedeutung. Die Digitalisierung und Automatisierung erfordern und ermöglichen die kurze Vollzeit zusätzlich. Auch die zunehmende Outputorientierung in Unternehmen fördert die Akzeptanz einer kurzen Vollzeit. Die gesamte Tendenz wurde letztlich durch die COVID-19-Pandemie nochmals verstärkt.

Bei der Bewertung der Wirtschaftlichkeit der kurzen Vollzeit sind für Unternehmen vor allem die Auswirkungen der kurzen Vollzeit auf das Unternehmensergebnis, ausschlaggebend, welche weitestgehend positiv bewertet werden. Zudem ist davon auszugehen, dass die kurze Vollzeit aufgrund einer stärkeren Priorisierung zielfördernd wirkt, die Produktivität steigert, unter guter Planung weitestgehend problemlos zu integrieren ist und die Arbeitgeberattraktivität verbessert. Leichte Einbußen sind bei der Flexibilität des Unternehmens infolge einer geringeren Kundenverfügbarkeit zu erwarten, durch flexible Arbeitsformen aber teilweise abzdämpfen. Darüber hinaus sind die Kosten ein sehr kontextabhängiges Kriterium, für welches im Rahmen dieser Arbeit keine eindeutige Bewertung stattfinden konnte. Auch die sozialen Interessen sind im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit nicht zu vernachlässigen. Die kurze Vollzeit kann lediglich einen Mehrwert bringen, wenn sie von den Menschen akzeptiert wird und nicht aufgrund rein ökonomischer Motive zu mehr Stress führt. Im Zweifelsfall kann dies sogar negative wirtschaftliche Auswirkungen nach sich ziehen.

7.3 Implikationen für Forschung und Praxis

Die Beantwortung der Forschungsfragen anhand der Erkenntnisse aus der Theorie und den Interviews dient als Grundlage für die Ableitung von Implikationen für Forschung und Praxis. Diese werden in die Bereiche Wissenschaft, Staat, Unternehmen und Individuum unterteilt.

Wissenschaft

Aufgrund des bisher geringen Forschungsstands zur kurzen Vollzeit ist weitere Forschungsarbeit notwendig, um die Auswirkungen und deren Zusammenhänge besser verstehen und Vertrauen für das Arbeitszeitsystem herstellen zu können. Die vorliegende Arbeit bietet mit Hilfe der qualitativen Bewertung relevanter Kriterien einen ersten Ansatzpunkt für weiterführende Studien zur Wirtschaftlichkeit, aber

auch zu sozialen Auswirkungen der kurzen Vollzeit sowie zu Zusammenhängen mit anderen Personalinstrumenten. Denkbar ist im ersten Schritt die fokussierte Betrachtung einzelner Kriterien, um ausschlaggebende Indikatoren zu identifizieren und Parameter für deren Messung zu definieren. Eine separate Untersuchung der verschiedenen Branchen kann dabei sinnvoll sein, da diese Arbeit sowie bisherige theoretische Erkenntnisse einzelne Unterschiede aufzeigen. Die identifizierten Indikatoren und Parameter (je Branche) ermöglichen im Anschluss quantitative Untersuchungen. Demnach könnte beispielsweise eine mehrjährige Panelstudie, welche Unternehmen mit kurzer und mit klassischer Vollzeit zu verschiedenen Zeitpunkten vergleicht, Aufschluss über die Auswirkungen auf die verschiedenen sozialen und wirtschaftlichen Kriterien sowie auf den allgemeinen Erfolg der kurzen Vollzeit geben. Da eine solche Studie aufwendig und kostspielig ist, könnten staatlich finanzierte Experimente, wie beispielsweise in Spanien, eine Schlüsselrolle einnehmen, um genügend teilnehmende Unternehmen zu finden und folglich ausreichend Diversität innerhalb der Stichprobe herzustellen. Wichtig ist zu betonen, dass zukünftige Untersuchungen weiterhin sowohl die wirtschaftliche als auch die soziale Dimension berücksichtigen sollten, um sowohl für Unternehmen als auch Beschäftigte Akzeptanz zu schaffen. Des Weiteren sind Zusammenhänge und Wechselwirkungen der kurzen Vollzeit mit anderen Personalinstrumenten und -maßnahmen zu untersuchen. So kann der Umstieg auf die kurze Vollzeit auch Bereiche wie beispielsweise Personalplanung, -controlling und -marketing beeinflussen, was eine gegenseitige Abstimmung unabdingbar macht.

Staat

Für den Staat bietet die kurze Vollzeit vielseitige gesellschaftliche Chancen, weshalb eine frühe Unterstützung bei der Gestaltung des Themas notwendig ist. Eine Möglichkeit besteht, wie im vorherigen Punkt bereits ausgeführt, in der Unterstützung groß angelegter Studien, welche im Gegenzug Erkenntnisse zu Auswirkungen auf die Beschäftigungswirksamkeit sowie Gesundheit, Gleichberechtigung von Mitarbeitenden und gar den Umweltschutz erhalten. Da in der heutigen globalisierten Welt auch die kurze Vollzeit ein länderübergreifendes Thema darstellt, sollten Erkenntnisse aus diesen Untersuchungen miteinander geteilt und gemeinsam an Lösungen gearbeitet werden.

Darüber hinaus ist über Möglichkeiten der Subventionierung von Neueinstellungen für Unternehmen im Zuge der Umsetzung einer kurzen Vollzeit zu diskutieren. Da mit Neueinstellungen oft finanzielle Nachteile aufgrund höherer Personalkosten einhergehen, besteht die Gefahr, dass Beschäftigte selbst die kurze Vollzeit durch Gehaltskürzungen finanzieren müssen oder bei nicht ausreichenden Produktivitätssteigerungen die Arbeit verdichtet wird. Dies wiederum würde die positiven gesellschaftlichen Effekte zunichtemachen. Subventionen können dieses Risiko vermindern und einen denkbaren Ansatz bieten, um Anreize für Unternehmen zur Umsetzung der kurzen Vollzeit mit Neueinstellungen zu schaffen, was beiden Seiten einen Mehrwehrt bringen würde.

Unternehmen

Viele Unternehmen mit bereits eingeführter kurzer Vollzeit leisten durch das Teilen ihrer Erfahrungen und die Partizipation in Studien einen großen Beitrag zur Verbreitung dieses zunehmend relevanten Arbeitszeitsystems.

Unter Berücksichtigung der wachsenden Relevanz wird eine Auseinandersetzung mit dem Thema für Unternehmen mit klassischer Vollzeit in naher Zukunft notwendig sein. Dafür ist es zunächst unabdingbar, mit den Mitarbeitenden, oder Betriebsräten als deren Interessensvertreter, die Sinnhaftigkeit, angestrebten Ziele und Interessen bezüglich der kurzen Vollzeit zu klären, um mögliche Auswirkungen zu evaluieren. Verfolgt ein Unternehmen beispielsweise das Ziel von Stressreduzierung für die Beschäftigten, sind unter Umständen Neueinstellungen notwendig. Ist das Ziel hingegen eine Produktivitätssteigerung, müssen möglicherweise Prozesse automatisiert und Beschäftigte umgeschult werden. In jedem Fall sind die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und Unternehmen beidseitig zu berücksichtigen und mögliche Konsequenzen offen darzulegen, um die kurze Vollzeit erfolgreich umsetzen zu können. Steht die Einführung der kurzen Vollzeit fest, sind alle relevanten Bedingungsgrößen, wie in dieser Arbeit aufgezeigt, zu identifizieren und in die Planung miteinzubeziehen. Diese können außerbetrieblichen (z.B. Fachkräftemangel in der Branche) oder innerbetrieblichen (z.B. leicht oder schwer substituierbare Tätigkeiten) Ursprungs sein. Zusätzlich zur gründlichen Planung empfiehlt sich die Durchführung einer Testphase, um die Skepsis und Hürden für die Mitarbeitenden möglichst zu reduzieren. Während und nach der Umsetzung ist die Transformation weiterhin aktiv zu begleiten. So könnten beispielsweise

Führungskräfteentwicklungen nützlich sein, um den Umgang mit einem einhergehenden Kontrollverlust und einer zunehmenden Outputorientierung in der Führung zu schulen.

Individuum

Nicht zuletzt liegt die Verantwortung auch bei den einzelnen Mensch, sich den eigenen Bedürfnissen und Werten bewusst zu werden. Zwar zeigen Studien bereits heute den Wunsch von Beschäftigten nach mehr Freizeit, dennoch ist, ebenso wie für New Work, eine neue Kultur notwendig, um für die kurze Vollzeit eine entsprechende Haltung der Menschen zu schaffen. Jeder Einzelne muss sich darüber im Klaren sein, dass die kurze Vollzeit auch partiell im Konflikt zur heutigen konsumorientierten und auf Wirtschaftswachstum ausgelegten Gesellschaft stehen kann. Folglich ist mitunter damit zu rechnen, dass je nach Branche und Tätigkeit kein voller Lohnausgleich möglich ist und die Arbeitswelt insgesamt entschleunigt wird. Die kurze Vollzeit kann so partiell zu einem Verzicht auf mehr Wohlstand zugunsten von mehr Freizeit als Kompromiss führen, was sich die Menschen bewusst machen müssen. Die gesamte Entwicklung wird stark von der Gesellschaft beeinflusst, ist jedoch von jedem Individuum einzeln zu durchlaufen.

7.4 Limitationen der Untersuchung

Die vorliegende Arbeit generiert viele neue Erkenntnisse zur kurzen Vollzeit und deren Relevanz und Wirtschaftlichkeit im Kontext von New Work. Dennoch ist die zugrundeliegende Untersuchung bezüglich ihrer Qualität zu prüfen, wodurch Einschränkungen deutlich werden.

Grundsätzlich ist zunächst anzumerken, dass durch Berücksichtigung der in Kapitel 5.6 beschriebenen Gütekriterien die Qualität der Forschung gewährleistet wurde. Die *Verfahrensdokumentation* wird durch Beschreibung des methodischen Vorgehens in Kapitel 5 und das Anfügen der erstellten Dokumente erfüllt. Anhand der Diskussion konnte auch die *argumentative Interpretationsabsicherung* garantiert werden, da die Ergebnisse stets in Bezug zur Theorie betrachtet werden. Das Kriterium der *Regelgeleitetheit* ist durch den Interviewleitfaden und dem Vorgehen gemäß der qualitativen Inhaltsanalyse sichergestellt. Angesichts der freiwilligen Teilnahme und Befragung von Unternehmen mit kurzer Vollzeit sowie dem Bezug zu New Work wird auch die Interessensübereinstimmung und somit die *Nähe zum*

Gegenstand garantiert. Mit Hilfe direkter Rückfragen erfolgte zudem die *kommunikative Validierung* der Aussagen der Befragten. Die *Triangulation* kann teilweise als erfüllt angesehen werden, da zwar lediglich eine Forschungsmethode angewendet wurde, durch Befragung mehrerer Personen allerdings verschiedene Perspektiven einbezogen werden.

Die qualitative Vorgehensweise im Rahmen dieser Arbeit sowie das Themengebiet selbst weisen allerdings auch Limitationen auf. So lässt sich die kurze Vollzeit nicht für alle Branchen und Tätigkeiten gleichermaßen umsetzen, weshalb die Ergebnisse dieser Arbeit nicht allgemeingültig auf die gesamte Arbeitswelt übertragen werden können. Da es sich darüber hinaus um ein junges Thema handelt, wurde die Suche nach Expertinnen und Experten auf Unternehmen mit bereits eingeführter kurzer Vollzeit oder Bezug zu New Work eingeschränkt, um die Aussagefähigkeit zum Thema zu gewährleisten (Kapitel 5.4). Durch diese Vorauswahl und der Freiwilligkeit bei der Teilnahme ist davon auszugehen, dass unter den Befragten bereits Interesse und möglicherweise auch eine positive Haltung gegenüber dem Thema bestand, was wiederum kritische Perspektiven einschränken kann. Zudem kann aufgrund der geringen Anzahl an befragten Personen keine statistische Repräsentativität gesichert werden. Eine Diversität und damit einhergehende qualitative Repräsentativität innerhalb der Stichprobe wurden durch die Unterteilung in zwei Zielgruppen (Unternehmen mit kurzer und klassischer Vollzeit) sowie den verschiedenen Hintergründe der Befragten dennoch zum Teil ausgeglichen. Diese qualitative Repräsentativität lässt sich allerdings nicht auf andere Länder und Kulturkreise ausweiten, da im Rahmen dieser Arbeit ausschließlich Interviews mit deutschsprachigen Unternehmen stattfanden.

Bei der Durchführung der Interviews ergaben sich ebenfalls Begrenzungen, da der verwendete Leitfaden die Offenheit der Interviews einschränkte. Durch die Formulierung erzählgenerierender Fragen wurde versucht, dem entgegenzuwirken. Gleichzeitig bot der Interviewleitfaden die Möglichkeit einer systematischen und regelgeleiteten Analyse, was die Interpretation und Beantwortung der Forschungsfragen im Nachgang erleichterte. Darüber hinaus fanden alle Interviews per Videokonferenz statt, um trotz des digitalen Formats eine weitestgehend vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre herzustellen.

Als inhaltliche Limitation ist nochmals darauf hinzuweisen, dass sich diese Arbeit auf die wirtschaftliche Bewertung der kurzen Vollzeit fokussiert. Eine solche Konzentration kann den ganzheitlichen Blick auf das Thema und die Zusammenhänge zur sozialen Dimension begrenzen. Auch ist zu bemerken, dass es sich bei den Kriterien lediglich um eine mögliche Auswahl handelt. Da allerdings nur ein weiteres Kriterium im Rahmen dieser Arbeit ergänzt wurde (*Arbeitgeberattraktivität*), ist anzunehmen, dass diese Auswahl die meisten relevanten Aspekte berücksichtigt. Dennoch ist bei der Deutung der Ergebnisse zu berücksichtigen, dass sich, wie von Blum (1999, S. 113–114) erläutert, das Zurechnungs-, Operationalisierungs- und Subjektivierungsproblem in dieser Arbeit erkennen lassen (Kapitel 2.2.3).

7.5 Evaluation der Methodik

Zur Erreichung der Zielsetzung dieser Arbeit wurde ein qualitatives Forschungsdesign mit leitfadengestützten Experteninterviews gewählt. Diese Methodik ist abschließend zu evaluieren.

Hauptgrund für die Wahl des qualitativen Untersuchungsdesigns war der bisher geringe Forschungsstand zur kurzen Vollzeit. Dieser beschränkte sich größtenteils auf die Betrachtung einzelner, insbesondere sozialer Aspekte. Um die kurze Vollzeit erstmals ganzheitlich bezüglich ihrer Relevanz und Wirtschaftlichkeit im Kontext von New Work zu betrachten, bot das Integrierte Arbeitszeitmanagement eine geeignete Grundlage. Das Konzept weist angesichts der Zusammenhänge diverser Bedingungsgrößen und Kriterien eine hohe Komplexität auf. Zur adäquaten Erfassung dieser Wechselwirkungen sowie Generierung relevanter Erkenntnisse eigneten sich inhaltlich tiefgreifende Interviews mit Experten, welche entsprechende Fachkenntnisse und Erfahrungen für eine Bewertung besitzen. Die Nutzung der Leitfäden ermöglichte dabei, im Gegensatz zu unstrukturierten Interviews, die Vergleichbarkeit der erlangten Erkenntnisse aus den Interviews. Eine weitere Alternative zur gewählten Vorgehensweise stellte die Durchführung einer quantitativen Untersuchung dar. Allerdings wären dabei aufgrund der geringen inhaltlichen Tiefe entscheidende Sinneszusammenhänge für die ganzheitliche Betrachtung unberücksichtigt geblieben. Folglich konnte mit Hilfe der qualitativen, leitfadengestützten Experteninterviews im Rahmen dieser Arbeit eine geeignete, finale Beantwortung der Forschungsfragen mit schlüssigen Interpretationen und Begründungen stattfinden.

8 Fazit

Die Arbeitswelt unterliegt aufgrund verschiedener Ursachen, wie den Treibern Digitalisierung, Globalisierung, demografischer Wandel und Wertewandel, einer Transformation hin zu menschenzentrierten Arbeitsformen und -kulturen – der *New Work*. Infolge der einhergehenden Veränderungen und der damit entstehenden Herausforderungen stoßen die heutigen Arbeitszeitsysteme oftmals an ihre Grenzen, da sich einerseits Prozesse und Tätigkeiten wandeln und andererseits der Wunsch nach Freizeit und Selbstentfaltung wächst. Aufgrund dessen erfahren zahlreiche Berichte und Experimente zur Idee der kurzen Vollzeit aktuell eine hohe Resonanz in den Medien. Während erste Praxisberichte positive Auswirkungen auf Unternehmen und Mitarbeitende vermuten lassen, ist der aktuelle Forschungsstand noch gering und betrachtet zumeist lediglich soziale Aspekte der kurzen Vollzeit. Folglich bestand das Ziel dieser Masterthesis darin, die Relevanz und Wirtschaftlichkeit der kurzen Vollzeit für Unternehmen im Kontext von *New Work* zu erforschen.

Zunächst wurde dafür eine theoretische Betrachtung zur Arbeitszeit, deren Historie und Bedeutung in unserer Gesellschaft sowie ihre Gestaltung in Unternehmen vorgenommen. Als Basis für die Arbeit diente dabei das Integrierte Arbeitszeitmanagement, welches bei der Gestaltung und Bewertung von Arbeitszeitsystemen relevante Bedingungsgrößen berücksichtigt und eine Auswahl an Kriterien zugrunde legt. Daran anknüpfend wurden die Grundlagen der *New Work* und deren vier Treiber *Digitalisierung*, *Globalisierung*, *demografischer Wandel* und *Wertewandel*, welche neue Bedingungsgrößen für das Arbeitszeitmanagement mit sich bringen, näher betrachtet. Dabei wurden unter anderem auch die damit verknüpften, neuen Erwartungen an die Arbeitszeit beleuchtet. Im Anschluss daran wurde die Idee der kurzen Vollzeit als Folge dieser Entwicklungen erläutert und der bisherige Forschungsstand betrachtet. Schließlich konnten die dargelegten theoretischen Erkenntnisse in Hinblick auf die empirische Untersuchung der Bedingungsgrößen und Kriterien des Integrierten Arbeitszeitmanagements zugeordnet werden.

Auf dieser theoretischen Basis erfolgte eine qualitative Untersuchung mit Hilfe von Experteninterviews zur Bewertung der kurzen Vollzeit hinsichtlich der genannten Aspekte. Dabei wurden Personen mit Erfahrung zur kurzen Vollzeit aus dem eigenen Unternehmen sowie Verantwortliche der Arbeitszeitgestaltung aus

Unternehmen mit klassischer Vollzeit, welche sich mit New Work und neuen Arbeitsformen befassen, als Experten herangezogen.

Die Ergebnisse zeigen, dass die kurze Vollzeit bereits heute ein sehr präsent Thema ist, das im Zuge von New Work auch weiterhin an Relevanz gewinnen wird. Dies ist hinsichtlich der vier Treiber insbesondere auf den *Wertewandel* zurückzuführen, da sich die Wünsche der Menschen hin zu mehr Freizeit entwickeln. Die *Globalisierung* und der Fachkräftemangel als Folge des *demografischen Wandels* beschleunigen diese Entwicklung zusätzlich. Gleichzeitig wird die kurze Vollzeit im Zuge der *Digitalisierung* aufgrund zunehmender Automatisierung und neuer Arbeitsformen erfordert und ermöglicht. Diese Entwicklung wurde durch die COVID-19-Pandemie nochmals verstärkt. Die Bewertung der Wirtschaftlichkeit der kurzen Vollzeit zeigt, dass für Unternehmen durchaus Vorteile durch die Einführung entstehen. So sind nicht nur gleichbleibende oder gar verbesserte Unternehmensergebnisse möglich, sondern auch positive Auswirkungen hinsichtlich *Zielerreichung*, *Produktivität* und *Arbeitgeberattraktivität* bei weitestgehend problemloser *Integration* zu erwarten, sofern vorab eine gründliche Planung erfolgt. Leichte Einbußen sind hingegen in der *Flexibilität* zu erwarten. Ferner sind die Kosten stark kontextabhängig und für jedes Unternehmen spezifisch zu betrachten, sodass eine eindeutige Bewertung nicht möglich ist. Trotz des Fokus auf die wirtschaftlichen Kriterien, ist nach Betrachtung der Theorie und der Erkenntnisse der Experteninterviews überdies von positiven Effekten auf soziale Mitarbeiterinteressen auszugehen.

Die vorliegende Arbeit liefert somit ergänzend zur bestehenden Literatur neue Erkenntnisse über die Relevanz der kurzen Vollzeit im Kontext von New Work sowie deren Wirtschaftlichkeit. Daher kann die Zielsetzung der Masterarbeit (Kapitel 1.2) als erfüllt angesehen werden.

Damit sich die kurze Vollzeit in der Arbeitswelt allerdings als Standard etabliert, ist in Zukunft auch weiterhin viel Forschungsarbeit notwendig, um nähere Erkenntnisse zu der Gestaltung, den Vorteilen und den möglichen Schwachstellen zu sammeln. Staatliche, finanzielle Unterstützung ist dabei ebenso förderlich wie die Pionierarbeit von Unternehmen, welche die kurze Vollzeit planen oder bereits umsetzen. Letztlich ist auch jedes Individuum verantwortlich für die Schärfung des Bewusstseins über die eigenen Bedürfnisse und für die finale Schaffung einer entsprechenden Kultur der kurzen Vollzeit.

Nach jahrzehntelanger Fokussierung auf die Flexibilisierung der Arbeitszeit lässt sich somit zusammenfassend sagen, dass uns mit der kurzen Vollzeit nun voraussichtlich der nächste arbeitszeitliche Umbruch bevorsteht. Wenngleich Keynes Vision der täglichen Arbeitszeit von drei Stunden vorerst unerfüllt bleibt, stellt die kurze Vollzeit eine wesentliche und zukunftssträchtige Komponente der New Work und der Förderung ihrer zentralen Werte *Selbständigkeit*, *Freiheit* und die *Teilhabe an der Gesellschaft* dar.

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Interviewphasen	82
Anhang 2: Interviewleitfaden A – Unternehmen mit kurzer Vollzeit	83
Anhang 3: Interviewleitfaden B – Unternehmen mit klassischer Vollzeit.....	88
Anhang 4: Kurzfragebogen	93
Anhang 5: Einwilligungserklärung.....	94
Anhang 6: Vorlage für das Postskriptum	95
Anhang 7: Transkriptionsregeln	96
Anhang 8: Kategoriensystem	97
Anhang 9: Kodierleitfaden	98

Anhang 1: Interviewphasen

Phase		Inhalt	Ziel
1	Gesprächseröffnung	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung des Interviewenden und des Forschungsvorhabens • Hinweis auf Anonymität • Einwilligung zur Aufzeichnung 	<ul style="list-style-type: none"> • Informierung des Gesprächspartners über Kontext • Schaffung einer offenen und vertrauensvollen Gesprächsatmosphäre
2	Einstiegsfragen	<ul style="list-style-type: none"> • Aktuelle Tätigkeit im Unternehmen • Erfahrungen mit Arbeitszeitgestaltung • Erfahrungen mit New Work 	<ul style="list-style-type: none"> • Einstieg in das Thema • Einschätzung des Wissensstands • Weitere Lockerung der Atmosphäre
3	Relevanz der kurzen Vollzeit im Kontext von New Work	<ul style="list-style-type: none"> • Aktuelle Relevanz und (potentielle) Umsetzung der kurzen Vollzeit • Einfluss von New Work auf Relevanz der kurzen Vollzeit • Form der kurzen Vollzeit • Chancen und Barrieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfassung des aktuellen Standpunktes • Einordnung in Kontext von New Work • Erfassung von Beweggründen und Zusammenhängen zwischen New Work und Relevanz • Identifikation erster Bewertungen
4	Wirtschaftlichkeit der kurzen Vollzeit	<ul style="list-style-type: none"> • Relevante Kriterien für interviewte Person • Beurteilung anhand wirtschaftlicher Kriterien aus Literatur • Soziale Kriterien • Unterschiede/ Gemeinsamkeiten der Formen 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifizierung individueller Schwerpunkte bei Kriterien • Erfassung der ganzheitlichen Beurteilung • Verifizierung der gewählten Form
5	Gesprächsabschluss	<ul style="list-style-type: none"> • Frage nach weiteren Aspekten • Dank und Abschied 	<ul style="list-style-type: none"> • Offenheit • Vermittlung von Wertschätzung

Quelle: Eigene Darstellung.

Anhang 2: Interviewleitfaden A – Unternehmen mit kurzer Vollzeit**1. Intervieweröffnung**

Herzlich Willkommen und vielen Dank für die Bereitschaft an dem Interview teilzunehmen und mich damit bei meinem Forschungsvorhaben zu unterstützen.

Ich bin Luka Svitlica und studiere Human Resources Management im Master an der Hochschule Pforzheim. Aktuell befrage ich mich im Rahmen meiner Masterthesis mit der Relevanz und Wirtschaftlichkeit der kurzen Vollzeit im Kontext von New Work. Dafür befrage ich sowohl Unternehmen, die bereits eine kurze Vollzeit eingeführt haben, als auch Unternehmen, die diese noch nicht umgesetzt haben. Unser Gespräch heute soll mir deine persönliche Sicht zu diesem Thema näherbringen. Daher ist es wichtig, dass du offen sprichst und alles sagst, was dir zu den jeweiligen Fragen einfällt. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten, sondern nur deine persönliche Denkweise. Es werden alle Dokumente anonymisiert, sodass keine Rückschlüsse auf deine Person gezogen werden können. Die Interviewdauer beträgt in etwa 45-60 Minuten.

Wenn du damit einverstanden bist, würde ich das Gespräch gerne aufzeichnen. Diese Aufzeichnung dient nur mir zur Vereinfachung der Dokumentation und wird anschließend direkt vernichtet. Falls du dem zustimmst, würde ich dich bitten, die schriftliche Einwilligungserklärung zum Datenschutz zu unterschreiben, die ich dir bereits per Mail zugesendet habe.

Hast du bis hierher bereits Fragen? Ansonsten würde ich nun die Aufnahme starten.

START DER AUFZEICHNUNG

2. Einstiegsfragen			
Zu Beginn des Interviews möchte ich dir gerne einige allgemeine Fragen zu deiner Person und zu den Themen Arbeitszeit und New Work stellen.			
Nr.	Leitfrage (Erzählaufforderung)	Check – wurde das erwähnt?	Konkrete Nachfragen
1.	Kannst du mir einen Einblick in deine aktuelle Funktion im Unternehmen geben?	Funktion/ Tätigkeit	Welche Tätigkeiten übst du aus?
2.	Welche Erfahrungen hast du bisher mit den Themen Arbeitszeitgestaltung und New Work gemacht?	Vorerfahrungen mit Arbeitszeitgestaltung; New Work	Inwiefern sind diese Themen Teil deiner Tätigkeit?
3.	Was verbindest du persönlich mit dem Begriff New Work?	Begriffsverständnis; Einfluss auf Unternehmen	Inwiefern spielt New Work in eurem Unternehmen und für die Mitarbeitenden eine Rolle?
Um ein einheitliches Verständnis im Rahmen der Arbeit herzustellen, fasse ich den Begriff „New Work“ wie folgend zusammen: New Work ist eine Transformation der Arbeitswelt hin zu menschenzentrierten Arbeitskulturen und -formen. Maßgebliche Treiber davon sind Megatrends wie Digitalisierung, Globalisierung, Wertewandel und demographischem Wandel.			

3. Relevanz der kurzen Vollzeit im Kontext von New Work			
Ein aktueller Trend, welcher häufig der New Work Bewegung zugeordnet wird, ist die kurze Vollzeit, z.B. in Form von 5/6h-Tagen oder 4-Tage-Wochen, häufig mit Lohnausgleich. Diese Modelle werden zunehmend sowohl in kleinen Unternehmen, als auch großen Unternehmen wie z.B. Microsoft und Unilever erprobt. Im Rahmen dieses Interviews sprechen wir von einer kurzen Vollzeit, wenn auf einer Vollzeitstelle weniger als 5 Tage und/oder weniger als 35 Stunden pro Woche gearbeitet wird.			
Nr.	Leitfrage (Erzählaufforderung)	Check – wurde das erwähnt?	Konkrete Nachfragen
4.	Wie sind Vollzeitstellen in eurem Unternehmen hinsichtlich der Arbeitszeit definiert?	Volumen (Stunden, Tage); Flexibilität bzgl. Volumen und Lage (z.B. Teilzeit)	Inwiefern können Mitarbeitende ihre Arbeitszeit individuell gestalten? Wie waren Vollzeitstellen vor dem Umstieg auf die kurze Vollzeit definiert?

5.	Was waren die Beweggründe für die Wahl der kurzen Vollzeit?	Beweggründe; Prozess und Verantwortliche der Initiierung	Wann und von wem wurde die kurze Vollzeit initiiert und umgesetzt?
6.	Warum habt ihr euch genau für diese Form der kurzen Vollzeit entschieden?	Gründe für Form und Arbeitszeitvolumen; Lohnausgleich	Inwiefern spielte ein Lohnausgleich (bzw. das Gehalt generell) bei der Gestaltung eine Rolle? Welche Faktoren spielten bei der Wahl eine Rolle?
7.	Inwiefern beeinflusst New Work deiner Meinung nach aktuell und in Zukunft die Relevanz der kurzen Vollzeit?	Einfluss von New Work; externe und interne Veränderungen; Einfluss der Pandemie	Welchen externe Veränderungen/ Trends führten zur kurzen Vollzeit bzw. dazu, dass sie wichtiger wird (z.B. Treiber von New Work, ext. Stakeholder)? Was ändert sich intern, das dieses Thema beeinflusst (z.B. Tätigkeiten, Kultur, Struktur und Bedürfnisse)? Welchen Einfluss nimmt die aktuelle Pandemie auf das Thema (Erfahrungen mit Kurzarbeit, Homeoffice; Bewährung in der Krise)?
8.	Welche Vorteile bietet die kurze Vollzeit für euer Unternehmen und die Mitarbeitenden?	Vorteile für Mitarbeitende und Unternehmen	Welche gewichstest du dabei besonders stark?
9.	Was sind aus deiner Sicht Barrieren für die Umsetzung einer kurzen Vollzeit?	Barrieren/ Nachteile	Welche Schwierigkeiten gab es bei der Umsetzung? Was hält Unternehmen von der kurzen Vollzeit ab?

4. Wirtschaftlichkeit der kurzen Vollzeit

Arbeitszeitmodelle verfolgen gemäß der Literatur in der Regel das Ziel, wirtschaftliche Interessen des Unternehmens und soziale Interessen der Mitarbeitenden in Einklang zu bringen, um so die größtmöglichen Vorteile für beide Seiten zu erzielen. Dabei bedingen sich beide Seiten teilweise natürlich auch gegenseitig. Im restlichen Interview liegt der Fokus in erster Linie auf der wirtschaftlichen Dimension.

Nr.	Leitfrage (Erzählaufforderung)	Check – wurde das erwähnt?	Konkrete Nachfragen
10.	Welche Kriterien sind aus deiner Sicht entscheidend für die Wirtschaftlichkeit der kurzen Vollzeit?	Selbstgenannte Kriterien der Wirtschaftlichkeit	Woran machst du die Wirtschaftlichkeit fest/ ob das AZM wirtschaftlich tragbar bzw. sogar vorteilhaft ist?
11.	Inwiefern trägt die kurze Vollzeit zur Erreichung eurer Unternehmensziele bei?	Arbeit mit und Erreichung von Zielen	<p>Welche Rolle spielt die Arbeit mit und Ausrichtung an Zielen in diesem Arbeitszeitmodell?</p> <p>Inwiefern fördert die kurze Vollzeit euer Unternehmensleitbild?</p>
12.	Wie beurteilst du die Auswirkungen der kurzen Vollzeit auf die Arbeitsproduktivität im Unternehmen?	Auswirkung auf Output (qualitativ + quantitativ); Abhängigkeit von Tätigkeit; Bewältigung Arbeitsaufkommen	<p>Wie beurteilst du Quantität und Qualität des Outputs?</p> <p>Inwiefern hängt dies von der Art und dem Wandel der Tätigkeiten ab?</p> <p>Worin siehst du die Ursachen dafür?</p> <p>Inwiefern kann (weiterhin) das gesamte Arbeitsaufkommen bewältigt werden? (Arbeitsverdichtung, Prozessoptimierung, neue MA?)</p>
13.	Inwiefern beeinflusst die kurze Vollzeit die Flexibilität eures Unternehmens?	Auswirkungen auf Flexibilität; Reaktionsgeschwindigkeit; Nachfrageschwankungen; flexible Arbeitsformen	<p>Inwiefern kann besser/schlechter auf externe (z.B. Nachfrageschwankungen) und interne (Prozessänderungen) Veränderungen reagiert werden?</p> <p>Inwieweit bietet die kurze Vollzeit eine Möglichkeit, die Arbeitszeit flexibler zu gestalten (z.B. mehr Akzeptanz für Randzeiten, Jobsharing)?</p>
14.	Inwiefern ließ sich die kurze Vollzeit in eurem Unternehmen und	Integration in Unternehmen; Prozesse;	Welche Stakeholder waren dabei zu berücksichtigen?

	in die bestehenden Prozesse integrieren?	Stakeholder	Was bedeutet die kurze Vollzeit für Kommunikation und Koordination im Unternehmen?
15.	Welche kostenseitigen Auswirkungen sind mit der kurzen Vollzeit verbunden?	Steigende (z.B. Lohn, Implementierung) vs. sinkende Kosten (z.B. Fehlzeiten)	Welche Kosten sind angefallen bzw. gestiegen und welche gesunken? Wie bewertest du die Kosten (z.B. für zusätzliches Personal) gegenüber dem Nutzen (z.B. mehr Flexibilität) einer kurzen Vollzeit?
16.	Welche Rolle spielt deiner Meinung nach die Erfüllung sozialer Interessen der Mitarbeitenden für die erfolgreiche Umsetzung der kurzen Vollzeit?	Einfluss sozialer Kriterien auf Erfolg und Wirtschaftlichkeit	Inwiefern beeinflussen diese auch die Wirtschaftlichkeit der kurzen Vollzeit? Welche sozialen Kriterien sind aus deiner Sicht dabei besonders wichtig?
17.	Inwiefern hebt sich eure gewählte Form der kurzen Vollzeit bezüglich der besprochenen Punkte von anderen Formen ab?	Unterschiede/ Gemeinsamkeiten bezüglich der Hauptpunkte	Welche Form(en) wären noch denkbar? Welche Unterschiede/ Gemeinsamkeiten bestehen?

5. Abschluss

Von meiner Seite aus sind wir nun am Ende des Interviews angekommen.

Nr.	Leitfrage (Erzählaufforderung)	Check – wurde das erwähnt?	Konkrete Nachfragen
18.	Hast du noch Punkte, die ich nicht angesprochen habe, du aber gerne ergänzen möchtest?		
<p>Dann bedanke ich mich herzlich bei dir für das Gespräch und deine Offenheit. Sollten noch Fragen aufkommen, kannst du dich gerne jederzeit bei mir melden. Bei Interesse kann ich dir gerne die Ergebnisse nach der Auswertung zur Verfügung stellen. Zum Schluss möchte ich dich daran erinnern, die Einwilligungserklärung und den Kurzfragebogen ausgefüllt per Mail an mich zurückzusenden.</p> <p>Einen schönen Tag Ihnen noch. Auf Wiedersehen.</p> <p>*ENDE DER AUFZEICHNUNG*</p>			

Quelle: Eigene Darstellung.

Anhang 3: Interviewleitfaden B – Unternehmen mit klassischer Vollzeit**1. Intervieweröffnung**

Herzlich Willkommen und vielen Dank für die Bereitschaft an dem Interview teilzunehmen und mich damit bei meinem Forschungsvorhaben zu unterstützen.

Ich bin Luka Svitlica und studiere Human Resources Management im Master an der Hochschule Pforzheim. Aktuell befrage ich mich im Rahmen meiner Masterthesis mit der Relevanz und Wirtschaftlichkeit der kurzen Vollzeit im Kontext von New Work. Dafür befrage ich sowohl Unternehmen, die bereits eine kurze Vollzeit eingeführt haben, als auch Unternehmen, die diese noch nicht umgesetzt haben. Unser Gespräch heute soll mir deine persönliche Sicht zu diesem Thema näherbringen. Daher ist es wichtig, dass du offen sprichst und alles sagst, was dir zu den jeweiligen Fragen einfällt. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten, sondern nur deine persönliche Denkweise. Es werden alle Dokumente anonymisiert, sodass keine Rückschlüsse auf deine Person gezogen werden können. Die Interviewdauer beträgt in etwa 45-60 Minuten.

Wenn du damit einverstanden bist, würde ich das Gespräch gerne aufzeichnen. Diese Aufzeichnung dient nur mir zur Vereinfachung der Dokumentation und wird anschließend direkt vernichtet. Falls du dem zustimmst, würde ich dich bitten, die schriftliche Einwilligungserklärung zum Datenschutz zu unterschreiben, die ich dir bereits per Mail zugesendet habe.

Hast du bis hierher bereits Fragen? Ansonsten würde ich nun die Aufnahme starten.

START DER AUFZEICHNUNG

2. Einstiegsfragen			
Zu Beginn des Interviews möchte ich dir gerne einige allgemeine Fragen zu deiner Person und zu den Themen Arbeitszeit und New Work stellen.			
Nr.	Leitfrage (Erzählaufforderung)	Check – wurde das erwähnt?	Konkrete Nachfragen
1.	Kannst du mir einen Einblick in deine aktuelle Funktion im Unternehmen geben?	Funktion/ Tätigkeit	Welche Tätigkeiten übst du aus?
2.	Welche Erfahrungen hast du bisher mit den Themen Arbeitszeitgestaltung und New Work gemacht?	Vorerfahrungen mit Arbeitszeitgestaltung; New Work	Inwiefern sind diese Themen Teil deiner Tätigkeit?
3.	Was verbindest du persönlich mit dem Begriff New Work?	Begriffsverständnis; Einfluss auf Unternehmen	Inwiefern spielt New Work in eurem Unternehmen und für die Mitarbeitenden eine Rolle?
Um ein einheitliches Verständnis im Rahmen der Arbeit herzustellen, fasse ich den Begriff „New Work“ wie folgend zusammen: New Work ist eine Transformation der Arbeitswelt hin zu menschenzentrierten Arbeitskulturen und -formen. Maßgebliche Treiber davon sind Megatrends wie Digitalisierung, Globalisierung, Wertewandel und demographischem Wandel.			

3. Relevanz der kurzen Vollzeit im Kontext von New Work			
Ein aktueller Trend, welcher häufig der New Work Bewegung zugeordnet wird, ist die kurze Vollzeit, z.B. in Form von 5/6h-Tagen oder 4-Tage-Wochen, häufig mit Lohnausgleich. Diese Modelle werden zunehmend sowohl in kleinen Unternehmen, als auch großen Unternehmen wie z.B. Microsoft und Unilever erprobt. Im Rahmen dieses Interviews sprechen wir von einer kurzen Vollzeit, wenn auf einer Vollzeitstelle weniger als 5 Tage und/oder weniger als 35 Stunden pro Woche gearbeitet wird.			
Nr.	Leitfrage (Erzählaufforderung)	Check – wurde das erwähnt?	Konkrete Nachfragen
4.	Wie sind Vollzeitstellen in eurem Unternehmen hinsichtlich der Arbeitszeit definiert?	Volumen (Stunden, Tage); Flexibilität bzgl. Volumen und Lage (z.B. Teilzeit); Vorteile & Grenzen	Inwiefern können Mitarbeitende ihre Arbeitszeit individuell gestalten? Welche Vorteile und welche Grenzen siehst du in eurem aktuellen Arbeitzeitsystem?

5.	Welche Rolle spielt die Idee einer kurzen Vollzeit für euer Unternehmen aktuell?	Thematisierung im Unternehmen	Wurde eine kurze Vollzeit in eurem Unternehmen oder von dir persönlich bereits thematisiert?
6.	Inwiefern beeinflusst New Work deiner Meinung nach die Relevanz der kurzen Vollzeit aktuell und in Zukunft?	Einfluss externer und interner Veränderungen; Einfluss der Pandemie	Welche externe Veränderungen/ Trends beeinflussen das Thema aktuell/ treiben es an (z.B. Treiber von New Work, ext. Stakeholder)? Was ändert sich intern, das dieses Thema beeinflusst (z.B. Tätigkeiten, Kultur, Struktur und Bedürfnisse)? Welchen Einfluss nimmt die aktuelle Pandemie auf das Thema (Erfahrungen mit Kurzarbeit, Homeoffice; Bewährung in der Krise)?
7.	In welcher Form und in welchem Umfang könntest du dir eine kurze Vollzeit in eurem Unternehmen am ehesten vorstellen?	Form der kurzen Vollzeit; Arbeitszeitvolumen; Lohnausgleich	Inwiefern erachtest du einen Lohnausgleich dabei für sinnvoll und umsetzbar? Welche Faktoren spielen bei der Wahl eine Rolle?
8.	Welche potentiellen Vorteile bietet die kurze Vollzeit für euer Unternehmen und die Mitarbeitenden?	Potentielle Vorteile für Mitarbeitende und Unternehmen	Welche gewichstest du dabei besonders stark?
9.	Was sind aus deiner Sicht Barrieren für die Umsetzung einer kurzen Vollzeit?	Barrieren/ Nachteile	Welche Schwierigkeiten würdest du bei der Umsetzung erwarten? Was hält euch von der kurzen Vollzeit ab?

4. Wirtschaftlichkeit der kurzen Vollzeit

Arbeitszeitmodelle verfolgen gemäß der Literatur in der Regel das Ziel, wirtschaftliche Interessen des Unternehmens und soziale Interessen der Mitarbeitenden in Einklang zu bringen, um so die größtmöglichen Vorteile für beide Seiten zu erzielen. Dabei bedingen sich beide Seiten teilweise natürlich auch gegenseitig. Im restlichen Interview liegt der Fokus in erster Linie auf der wirtschaftlichen Dimension.

Nr.	Leitfrage (Erzählaufforderung)	Check – wurde das erwähnt?	Konkrete Nachfragen
10.	Welche Kriterien wären aus deiner Sicht entscheidend für die Wirtschaftlichkeit der kurzen Vollzeit?	Selbstgenannte Kriterien der Wirtschaftlichkeit	Woran würdest du die Wirtschaftlichkeit festmachen/bewerten, ob es wirtschaftlich tragbar bzw. vorteilhaft ist?
11.	Inwiefern könnte die kurze Vollzeit zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen?	Arbeit mit und Erreichung von Zielen	Wie würde sich die Arbeit mit und Ausrichtung an Zielen ändern? Inwiefern würde die kurze Vollzeit Ihr Unternehmensleitbild fördern?
12.	Wie schätzt du die potentiellen Auswirkungen der kurzen Vollzeit auf die Arbeitsproduktivität im Unternehmen ein?	Auswirkung auf Output (qualitativ + quantitativ); Abhängigkeit von Tätigkeit; Bewältigung Arbeitsaufkommen	Wie könnten sich Quantität und Qualität des Outputs verändern? Inwiefern hängt dies von der Art und dem Wandel der Tätigkeiten ab? Worin siehst du mögliche Ursachen für diese Auswirkungen? Inwiefern könnte weiterhin das gesamte Arbeitsaufkommen bewältigt werden? (Arbeitsverdichtung, Prozessoptimierung, neue MA?)
13.	Inwiefern könnte eine kurze Vollzeit die Flexibilität eures Unternehmens beeinflussen?	Auswirkungen auf Flexibilität; Reaktionsgeschwindigkeit; Nachfrageschwankungen; flexible Arbeitsformen	Wie könnte auf externe (z.B. Nachfrageschwankungen) und interne (z.B. Prozessänderungen) Veränderungen reagiert werden? Inwieweit bietet die kurze Vollzeit eine Möglichkeit, die Arbeitszeit flexibler zu gestalten (z.B. mehr Akzeptanz für Überstunden, Job-sharing)?
14.	Inwiefern ließe sich eine kurze Vollzeit in eurem Unternehmen	Integration in Unternehmen; Prozesse;	Welche Stakeholder müssten berücksichtigt werden?

	und in die bestehenden Prozesse integrieren?	Stakeholder	Was würde dies für Kommunikation und Koordination im Unternehmen bedeuten?
15.	Welche kostenseitigen Auswirkungen würdest du bei einem Umstieg auf die kurze Vollzeit erwarten?	Steigende (z.B. Lohn, Implementierung) vs. sinkende Kosten (z.B. Fehlzeiten)	Welche Kosten könnten anfallen bzw. steigen und welche könnten sinken? Wie bewertest du die Kosten (z.B. für zusätzliches Personal) gegenüber dem Nutzen (z.B. mehr Flexibilität) einer kurzen Vollzeit?
16.	Welche Rolle spielt deiner Meinung nach die Erfüllung sozialer Interessen der Mitarbeitenden für die erfolgreiche Umsetzung der kurzen Vollzeit?	Einfluss sozialer Kriterien auf Erfolg und Wirtschaftlichkeit	Inwiefern könnten diese auch die Wirtschaftlichkeit beeinflussen? Welche sozialen Kriterien sind aus deiner Sicht dabei besonders wichtig?
17.	Inwiefern hebt sich deine gewählte Form der kurzen Vollzeit bezüglich der besprochenen Punkte von anderen Formen ab?	Unterschiede/ Gemeinsamkeiten bezüglich der Hauptpunkte	Welche Form(en) wären noch denkbar? Welche Unterschiede/ Gemeinsamkeiten könnten bestehen?

5. Abschluss

Von meiner Seite aus sind wir nun am Ende des Interviews angekommen.

Nr.	Leitfrage (Erzählaufforderung)	Check – wurde das erwähnt?	Konkrete Nachfragen
18.	Hast du noch Punkte, die ich nicht angesprochen habe, du aber gerne ergänzen möchtest?		
<p>Dann bedanke ich mich herzlich bei dir für das Gespräch und deine Offenheit. Sollten noch Fragen aufkommen, kannst du dich gerne jederzeit bei mir melden. Bei Interesse kann ich dir gerne die Ergebnisse nach der Auswertung zur Verfügung stellen. Zum Schluss möchte ich dich daran erinnern, die Einwilligungserklärung und den Kurzfragebogen ausgefüllt per Mail an mich zurückzusenden.</p> <p>Einen schönen Tag Ihnen noch. Auf Wiedersehen.</p> <p>*ENDE DER AUFZEICHNUNG*</p>			

Quelle: Eigene Darstellung.

Anhang 4: Kurzfragebogen

Kurzfragebogen	
Bitte füllen Sie diesen Kurzfragebogen zu Ihrer Person und zum Unternehmen aus. Diese Daten werden lediglich in anonymisierter Form für die Auswertung benötigt und vertraulich behandelt, wie der Rest des Interviews auch.	
Frage:	Antwort:
1. Welchem Geschlecht gehören Sie an?	
2. Wie alt sind Sie?	
3. Wie viele Jahre Berufserfahrung haben Sie bisher insgesamt?	
4. Wie lange arbeiten Sie bereits im aktuellen Unternehmen?	
5. Welche Position haben Sie im Unternehmen?	
6. Wie lange haben Sie bereits Erfahrung mit dem Thema Arbeitszeitgestaltung gesammelt?	
7. In welchem Jahr wurde Ihr Unternehmen gegründet?	
8. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?	
9. Wie viele Mitarbeitende arbeiten in Ihrem Unternehmen?	

Quelle: Eigene Darstellung.

Anhang 5: Einwilligungserklärung

Einwilligungserklärung	
Einwilligungserklärung zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Interviewdaten	
Projekt	Masterarbeit zum Thema „Kurze Vollzeit“
Interviewer	Luka Svitlica
Interviewte Person	_____
Interviewdatum	_____
<p>Die Interviews werden mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und dann vom Mitarbeiter des Projektes (Masterarbeit) in Schriftform gebracht. Für die weitere wissenschaftliche Auswertung der Interviewtexte werden alle Angaben, die zu einer Identifizierung der Person / oder des Unternehmens führen könnten, verändert oder aus dem Text entfernt. In wissenschaftlichen Veröffentlichungen werden Interviews nur in Ausschnitten zitiert, um gegenüber Dritten sicherzustellen, dass der entstehende Gesamtzusammenhang von Ereignissen nicht zu einer Identifizierung der Person führen kann.</p> <p>Personenbezogene Kontaktdaten werden von Interviewdaten getrennt für Dritte unzugänglich gespeichert. Nach Beendigung des Projektes (Masterarbeit) werden Ihre Kontaktdaten automatisch gelöscht.</p> <p>Die Teilnahme an den Interviews ist freiwillig. Sie haben zu jeder Zeit die Möglichkeit, ein Interview abubrechen, weitere Interviews abzulehnen und Ihr Einverständnis in eine Aufzeichnung und Niederschrift des/der Interviews zurückziehen, ohne dass Ihnen dadurch irgendwelche Nachteile entstehen.</p> <p>Ich bin damit einverstanden, im Rahmen des genannten Forschungsprojekts an einem Interview teilzunehmen.</p> <p>Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/></p> <p>_____</p> <p>Vorname; Nachname in Druckschrift</p> <p>_____</p> <p>Ort, Datum / Unterschrift</p>	

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung Helfferich (2011, S. 203–204).

Anhang 6: Vorlage für das Postskriptum

Postskript des Interviews	
Themenbereich:	Dokumentation:
1. Details zum Interview	Datum: Ort: Beginn: Ende: Dauer:
2. Informationen zur interviewten Person	Rekrutierung: Position:
3. Gespräche vor der Aufnahme	
4. Gespräche nach der Aufnahme	
5. Interviewsituation	
6. Besondere Vorkommnisse	
7. Verhalten der interviewten Person	
8. Sonstige Auffälligkeiten	

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Helfferich (2011, S. 201) und Lamnek und Krell (2016, S. 1–3).

Anhang 7: Transkriptionsregeln

Transkriptionsregeln	
Symbol	Bedeutung
I	Interviewende Person
B	Befragte Person
Mhm	Bejahung
Mhm m	Verneinung
Hm, Ähm, Äh, u.ä.	Füllwort
(.), (..), (...), (x)	Pause (bis zu drei Sekunden als Punkte, darüber hinaus Sekundenzahl)
(nonverbales Verhalten)	Nonverbales Verhalten
(Störung)	Störung
[unv.]	Unverständliche Wörter
<u>Betonung</u>	Betonung (unterstrichen)
LAUT	Laute Aussage (groß geschrieben)
[Name], [Unternehmensname]	Anonymisierung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dresing und Pehl (2017, S. 17–25) und Kuckartz (2018, S. 164–172).

Anhang 8: Kategoriensystem

Hauptkategorie	Subkategorie
Demografische Daten	Angaben zur Person
	Angaben zum Unternehmen
	Erfahrung mit Arbeitszeitgestaltung
	Erfahrung mit New Work
Auffassung von New Work	Persönliches Begriffsverständnis
	Relevanz im Unternehmen
Bisherige Gestaltung und Bewertung der klassischen Vollzeit	Gestaltung der klassischen Vollzeit
	Vorteile
	Grenzen
Umsetzung der kurzen Vollzeit	Beweggründe
	Initiierung der Idee im Unternehmen
	Form
	Lohnausgleich
Einfluss von New Work auf die Relevanz der kurzen Vollzeit	Entwicklung der Relevanz
	Externe Bedingungsgrößen
	Interne Bedingungsgrößen
	Pandemie
Bewertung der kurzen Vollzeit	Zielerreichung
	Produktivität
	Flexibilität
	Integration
	Kosten
	Arbeitgeberattraktivität
	Soziale Kriterien

Quelle: Eigene Darstellung.

Anhang 9: Kodierleitfaden

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
Allgemeine Daten			
Angaben zur Person	Alle Angaben zur eigenen Person	„Also ich bin der Inhaber und Gründer der Firma.“	Daten, die personenbezogen sind: Geschlecht, Alter, Tätigkeit, Berufserfahrung, Unternehmenszugehörigkeit
Angaben zum Unternehmen	Alle Angaben zum Unternehmen, in welchem die befragte Person beschäftigt ist	„Wir sind eine Netzwerkorganisation.“	Informationen zur näheren Beschreibung des Unternehmens (z.B. Struktur, Kultur)
Erfahrung mit Arbeitszeitgestaltung	Alle persönlichen Angaben zu Erfahrungen mit Arbeitszeitgestaltung	„Und zu Arbeitszeitmodellen in dem Sinne werde ich in der Tat selten angefragt. Gleichwohl ich mich jetzt erst in den letzten Monaten mit einem-, auf einem Kundenprojekt damit auseinandergesetzt habe.“	Informationen zu persönlichen Erfahrungen mit Arbeitszeitgestaltung
Erfahrung mit New Work	Alle persönlichen Angaben zu Erfahrungen mit New Work	„Und dort ist natürlich, natürlich New Work ein sehr großes Thema und da hole ich mir auch viel Inspiration.“	Informationen zu persönlichen Erfahrungen mit New Work
Auffassung von New Work			
Persönliches Begriffsverständnis	Alle Angaben zum persönlichen Verständnis von New Work	„Also der Begriff Selbstbestimmung, der passt eigentlich über alles.“	Keine Definition, sondern die persönlichen Assoziationen

Relevanz für das Unternehmen	Alle Angaben zur Relevanz von New Work für das befragte Unternehmen	„Und ein wesentlicher Faktor bei uns war immer, dass wir im Unternehmen das Thema New Work vorantreiben wollen.“	Ausprägungen von und Auswirkungen im Unternehmen in Verbindung mit New Work
Bisherige Gestaltung und Bewertung der klassischen Vollzeit			
Gestaltung der klassischen Vollzeit	Alle Ausprägungsmerkmale der klassischen Vollzeitstellen (5 Tage, >35h/Woche)	„Vollzeitstellen sind mit 40 Stunden definiert und wir haben Vertrauensarbeitszeit.“	Nur deskriptive Eigenschaften, keine Wertung
Vorteile	Alle Angaben, die auf eine positive Bewertung der klassischen Vollzeit hinweisen	„Ein Vorteil sehe ich davon, dass jeder schon auch sein Zeug macht, und auch tut.“	Nur positiv erachtete Merkmale
Grenzen	Alle Angaben, die auf verbesserungswürdige oder negative Aspekte der klassischen Vollzeit hinweisen	„Ich sehe in unserem aktuellen System tatsächlich den Nachteil, dass es zu viel auf die Arbeitszeit gemünzt wird.“	Nur negative und als verbesserungswürdig erachtete Merkmale
Umsetzung der kurzen Vollzeit			
Beweggründe	Alle Angaben über Beweggründe für die Umsetzung einer kurzen Vollzeit	„Wir haben gesagt, wir machen das jetzt, weil wir Druck rausnehmen wollen.“	Ausschlaggebende Gründe für den Umstieg oder die Wahl der kurzen Vollzeit bzw. deren Initiierung
Initiierung der Idee im Unternehmen	Alle Informationen über den Prozess der Initiierung der kurzen Vollzeit	„Ein Mitarbeiter hat etwas gelesen zu dem Thema und das vorgeschlagen in einem Meeting.“	Informationen über Zeitpunkt, verantwortliche Personen, Prozess der Initiierung
Form	Alle Angaben zur gewählten/ favorisierten Form	„Also im Grunde haben wir jetzt-, da haben wir fünf	Wahl/ Favorisierung der Befragten; deskriptive

		Arbeitstage mit jeweils fünf Arbeitsstunden.“	und wertende Aussagen zu den Formen
Lohnausgleich	Alle Aussagen zum Thema Lohnausgleich	„Also eine Lohnkürzung war da eigentlich kein Thema.“	Alle Informationen über die persönliche Meinung, Argumente, Wahl sowie Diskussionen im Unternehmen zum Lohnausgleich
Einfluss von New Work auf die Relevanz der kurzen Vollzeit			
Entwicklung der Relevanz	Alle Angaben zur Einschätzung der heutigen und zukünftigen Relevanz der kurzen Vollzeit	„Ich weiß, dass das Thema kommen wird.“	Nur Entwicklung der Relevanz selbst, keine Begründungen
Externe Bedingungsgrößen	Alle Angaben zu externen Bedingungsgrößen, die die Relevanz beeinflussen	„Ich glaube, die individuellen Wünsche und Lebensmodelle verändern sich.“	Begründung für Entwicklung der Relevanz durch externe Bedingungsgrößen
Interne Bedingungsgrößen	Alle Angaben zu internen Bedingungsgrößen, die die Relevanz beeinflussen	„Also erstmal natürlich die Umstellung durch unser-, durch unsere Tools haben wir natürlich die Möglichkeiten gehabt.“	Begründung für Entwicklung der Relevanz durch interne Bedingungsgrößen
Pandemie	Alle Angaben zum Einfluss der Pandemie auf die Relevanz	„Ich glaube zwar, die Pandemie hat insofern was Gutes gehabt, dass da ein gewisses Umdenken einfach erzwungen wird.“	Begründung für Entwicklung der Relevanz durch Pandemie
Bewertung der kurzen Vollzeit			
Zielerreichung	Alle Angaben, die auf eine Bewertung hinsichtlich	„Ja, oder auch aus strategischer Sicht Initiativen,	Einfluss der kurzen Vollzeit auf die

	der Zielerreichung hinweisen	die weniger erfolgsversprechend sind, sein zu lassen.“	Zielerreichung, die Orientierung an Zielen und Förderung des Leitbildes
Produktivität	Alle Angaben, die auf eine Bewertung hinsichtlich der Produktivität hinweisen	„Also ich glaube, bin fest davon überzeugt, geringere, geringere oder Reduzierung der Arbeitszeit führt eher zu einer fokussierteren Arbeit in der verbleibenden Arbeitszeit.“	Einfluss der kurzen Vollzeit auf die Produktivität (Qualität, Quantität, Arbeitsorganisation)
Flexibilität	Alle Angaben, die auf eine Bewertung hinsichtlich der Flexibilität hinweisen	„Ja, grundsätzlich sind wir natürlich weniger flexibel, weil uns ein Tag fehlt.“	Einfluss der kurzen Vollzeit auf die Flexibilität (Reaktionsgeschwindigkeit, Flexibilisierung der Arbeitszeit) des Unternehmens
Integration	Alle Angaben, die auf eine Bewertung hinsichtlich der Integration hinweisen	„Das war gar kein Thema. Das Schwierigste war, glaube ich, das Umprogrammieren des Anrufbeantworters.“	Einschätzungen über den Schwierigkeitsgrad zur Integration der kurzen Vollzeit im Unternehmen (Berücksichtigung von Stakeholder, interne Kommunikation)
Kosten	Alle Angaben, die auf eine Bewertung hinsichtlich der Kosten hinweisen	„Also für uns ist es eher eine Erleichterung, wie gesagt, was jetzt die Personalkosten betrifft, eigentlich.“	Einschätzungen der kostenseitigen Auswirkungen durch eine kurze Vollzeit

Arbeitgeberat- traktivität	Alle Angaben, die auf eine Bewertung hinsichtlich der Arbeitgeberat- traktivität hinweisen	„Viele bewundern uns und sehen uns dadurch als innovative, innovative Firma, als guter Arbeitgeber.“	Einschätzungen der Auswirkungen einer kurzen Vollzeit auf die Arbeitgeberat- traktivität und den Ruf des Unternehmens
Soziale Kriterien	Alle Angaben, die auf eine Bewertung hinsichtlich der sozialen Kriterien hinweisen	„Also ich glaube das plakative Erkaufen der Vier-Tage-Woche gegen mehr Stress, das-, sind wir uns einig-, ist Schwachsinn.“	Nur soziale Kriterien und deren Bewertung sowie deren Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring (2010, S. 92).

Literaturverzeichnis

- Aarstol, S. (2016). How to Make a 5-Hour Workday Work For You: The 9-to-5 grind has created a cult of workaholics. *Canadian Manager*, 41(2), 7.
- Astleithner, F. & Stadler, B. (2019). Arbeitszeitlänge im Kontext von Autonomie: Zeiterfassung als Instrument gegen interessierte Selbstgefährdung? *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 73(4), 355–368.
- Backhaus, N., Tisch, A. & Wöhrmann, A. M. (2018). *BAuA-Arbeitszeitbefragung: Vergleich 2015 – 2017*.
- Baillod, J. (1997). Bewertung flexibler Arbeitszeitsysteme. In J. Baillod (Hrsg.), *Mensch, Technik, Organisation: Bd. 17. Zeitenwende Arbeitszeit: Wie Unternehmen die Arbeitszeit flexibilisieren* (S. 29–76).
- Barke, D., Brandes-Visbeck, C. & Thielecke, S. (2018). New Work. In C. Brandes-Visbeck & S. Thielecke (Hrsg.), *Fit für New Work: Wie man in der neuen Arbeitswelt erfolgreich besteht - Businessmodelle, Work-Life-Balance, Co-Working & Co* (1. Aufl., S. 9–44). Redline Verlag.
- Baur, N. & Blasius, J. (2019). Methoden der empirischen Sozialforschung - Ein Überblick. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (2. Aufl., S. 1–28). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Berend, B. & Brohm-Badry, M. (2020). *New Work: Souveränität im postdigitalen Zeitalter: Zeitenwende für Unternehmer, Personalverantwortliche, Coaches und Angestellte* (1. Aufl.).
- Bergmann, F. (2017). *Neue Arbeit, neue Kultur* (6. Auflage, 1. broschiierte Ausgabe). Arbor Verlag.
- Beyer, H.-T. (1990). Strategische Perspektiven des Arbeitszeitmanagements. In K.-F. Ackermann (Hrsg.), *Innovatives Arbeitszeit- und Betriebszeitmanagement* (S. 29–41). Campus-Verlag.
- Bitkom. (2020). *Digitalisierung der Wirtschaft*. Berlin. Abgerufen 17. Mai 2021, von https://www.bitkom.org/sites/default/files/2020-03/bitkom-charts-digitalisierung-der-wirtschaft-01-04-2020_final.pdf

- Blum, A. (1999). *Integriertes Arbeitszeitmanagement: Ausgewählte personalwirtschaftliche Massnahmen zur Entwicklung und Umsetzung flexibler Arbeitszeitsysteme*. Berner betriebswirtschaftliche Schriften: Bd. 20.
- Bornewasser, M. & Zülch, G. (2013). Flexibilisierung der Arbeit als Anpassungsstrategie von Betrieben und Arbeitnehmern. In M. Bornewasser & G. Zülch (Hrsg.), *Arbeitszeit - Zeitarbeit: Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung* (S. 17–40). Springer Gabler.
- Brauner, C. & Wöhrmann, A. M. (2018). *100 Jahre Achtstundentag in Deutschland: Historische Meilensteine und aktuelle Zahlen*. Dortmund.
- Brauner, C., Wöhrmann, A. M. & Michel, A. (2018). *BAuA-Arbeitszeitbefragung: Arbeitszeitwünsche von Beschäftigten in Deutschland*.
- Bruch, H., Block, C. & Färber, J. (2016). *Arbeitswelt im Umbruch: Von den erfolgreichen Pionieren lernen*. Konstanz.
- Bruch, H. & Meifert, M. (2020). New Work in der Bewährungsprobe. *personalmagazin*(6), 6–7. Abgerufen 23. Mai 2021, von <https://hrpepper.de/wp-content/uploads/2020/05/New-Work-in-der-Bewaehrungsprobe.pdf>
- Bundesanstalt Für Arbeitsschutz Und Arbeitsmedizin. (2017). *Flexible Arbeitszeitmodelle: Überblick und Umsetzung* (1. Aufl.).
- Bundesministerium des Innern. (2015). *Jedes Alter zählt: Für mehr Wohlstand und Lebensqualität aller Generationen*. Weiterentwicklung der Demografiestrategie der Bundesregierung. Berlin. Abgerufen 17. Mai 2021, von https://www.bmbf.de/upload_filestore/pub_hts/weiterentwicklung_der_demografiestrategie.pdf
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2016). *Wertewelten Arbeiten 4.0*. Abgerufen 16. Mai 2021, von https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/wertewelten-arbeiten-vier-null.pdf;jsessionid=340D07F0E894AF2C412D82F29DB7E956.delivery1-replication?__blob=publicationFile&v=1
- Bundeszentrale für politische Bildung (2020). Digitalisierung. *Informationen zur politischen Bildung* (344).
- Coote, A. (2010). *21 hours: Why a shorter week can help us all to flourish in the 21st century*. New Economics Foundation.

- Coulthard Barnes & Perpetual Guardian (2019). *The Four-Day Week: Guidelines for an Outcome-Based Trial - Raising Productivity and Engagement*.
- Diewald, M., Andernach, B. & Kunze, E. S. (2017). Entwicklung der Beschäftigungsstruktur durch Digitalisierung von Arbeit. In G. W. Maier, G. Engels & E. Steffen (Hrsg.), *Springer Reference Psychologie. Handbuch Gestaltung digitaler und vernetzter Arbeitswelten* (S. 1–17). Springer.
- Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Aufl.). Springer-Lehrbuch.
- Dresing, T. & Pehl, T. (2017). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (7. Auflage). Eigenverlag.
- Drupp, M. (2018). Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt. In A. Ternès & C.-D. Wilke (Hrsg.), *Agenda HR - Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership: Was Personalverantwortliche und Management jetzt nicht verpassen sollten* (S. 67–85). Springer Gabler.
- Eurostat (2020). *Durchschnittliche normalerweise geleistete Wochenarbeitsstunden in Haupttätigkeit, nach Geschlecht, Stellung im Beruf, Vollzeit-/Teilzeittätigkeit und Wirtschaftszweigen (ab 2008, NACE Rev. 2) - Stunden*. Eurostat. Abgerufen 10. Mai 2021, von http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_ewhun2&lang=de
- Fauth-Herkner, A. (2001). Entwicklung und Umsetzung eines optimalen Arbeitszeitmanagements. In R. Marr (Hrsg.), *Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme* (3. Aufl., S. 69–82). Erich Schmidt Verlag.
- Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit GmbH & Xing (2019). *Jeder zweite Beschäftigte würde gerne weniger arbeiten*. Abgerufen 03. Mai 2021, von <https://newsroom.iza.org/de/archive/news/jeder-zweite-beschaeftigte-wuerde-gerne-weniger-arbeiten/>
- Franke, S., Hornung, S. & Nobile, N. (2019). *New Pay: Alternative Arbeits- und Entlohnungsmodelle* (1. Auflage).

- Frey, C. B. & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254–280.
- Fritz, M. (2015). *Arbeitsqualität von Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigten: Beschäftigungsregime im Vergleich*.
- Gerold, S., Soder, M. & Schwendinger, M. (2017). Arbeitszeitverkürzung in der Praxis: Innovative Modelle in österreichischen Betrieben. *Wirtschaft und Gesellschaft*, 43(2), 177–204.
- Gondorf, L. (2019). *So viel ‚New Work‘ steckt in Deutschlands Unternehmen*.
- Grabatin, G. (2019). *Effizienz von Organisationen. Mensch und Organisation: Bd. 8*. De Gruyter.
- Grochla, E. (1978). *Einführung in die Organisationstheorie. Sammlung Poeschel: P 93*. Poeschel.
- Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L. & Baumann, D. (2017). *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt: Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien*. Springer Gabler.
- HayGroup. (2011). *Führungskräfte für eine neue Welt: Was die Zukunft von Führungskräften verlangt*.
- Heidenreich, M. & Zirra, S. (2012). Grundbegriffe. *Bundeszentrale für politische Bildung*. Abgerufen 22. Mai 2021, von <https://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/138695/grundbegriffe>
- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Wiesbaden.
- Hellert, U. (2018). *Arbeitszeitmodelle der Zukunft - inkl. Arbeitshilfen online: Arbeitszeiten flexibel und attraktiv gestalten* (2. Aufl.). Haufe Lexware Verlag.
- Helmold, M. (2021). *New Work, Transformational and Virtual Leadership: Lessons from COVID-19 and Other Crises* (1. Aufl.). *Management for Professionals*. Springer International Publishing.
- Henley Business School (2019). *Four Better or Four Worse? A White Paper from Henley Business School*.

- Hepp, G. (1994). *Wertewandel: Politikwissenschaftliche Grundfragen*. Oldenbourg.
- Hess, M. (1988). *Individuelle Arbeitszeitsysteme für Führungskräfte*. Zugl.: St. Gallen, Univ., Diss., 1988. *Schriftenreihe des Forschungsinstitutes für Arbeit und Arbeitsrecht an der Hochschule St. Gallen: Bd. 2*. Rüegger Verlag.
- Hinrichs, K. (1992) Zur Zukunft der Arbeitszeitflexibilisierung: Arbeitnehmerpräferenzen, betriebliche Interessen und Beschäftigungswirkungen. *Soziale Welt*, 43(3), S. 313–330.
- Hipp, L. & Stuth, S. (2013). Management und Teilzeit? – Eine empirische Analyse zur Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Managerinnen und Managern in Europa. *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 65(1), 101–128.
- Hobler, D., Pfahl, S. & Rauschnick, L. (2016). Arbeitszeit: Quantitative Ergebnisse für Deutschland. Abgerufen 29. April 2021 https://www.boeckler.de/pdf/adz_expertise_hobler_pfahl_arbeitszeit_quant.pdf
- Hoff, A. (2018). *Die "neuen Arbeitszeitmodelle" mit reduzierter Arbeitszeit bei voller Bezahlung: Inhalte, Rahmenbedingungen und Auswirkungen*. Abgerufen 20. Mai 2021, von <https://arbeitszeitsysteme.com/wp-content/uploads/2012/05/Die-neuen-Arbeitszeitmodelle-mit-reduzierter-Arbeitszeit-bei-voller-Bezahlung-2018.pdf>
- Hoffmann, R. & Meyer-Lauber, A. (2016). Vom Wert der Arbeit: Konturen eines Leitbildes für die Gestaltung der Arbeitswelt von morgen. In G. Bäcker, S. Lehndorff & C. Weinkopf (Hrsg.), *Den Arbeitsmarkt verstehen, um ihn zu gestalten: Festschrift für Gerhard Bosch* (1. Aufl., S. 27–36). Springer VS.
- IG Metall (2017). Die Befragung 2017: Arbeitszeit - Sicher, gerecht und selbstbestimmt. Abgerufen 19. April 2021, von https://www.igmetall.de/download/20170529_2017_05_29_befragung_ansicht_komp_489719b89f16daca573614475c6ecfb706a78c9f.pdf

- Jansen-Preilowski, V. V., Paruzel, A. & Maier, G. W. (2020). Arbeitszeitgestaltung in der digitalisierten Arbeitswelt: Ein systematisches Literatur Review zur Wirkung von Arbeitszeitverkürzung in Bezug auf die psychische Gesundheit. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 51(3), 331–343.
- Joachim, P. & Seifert, H. (1991). *Neue Technik und Arbeitszeitgestaltung. Sozialverträgliche Technikgestaltung: Bd. 25*. Westdeutscher Verlag.
- Jobst-Jürgens, V. (2020). *New Work: Was relevante Arbeitnehmergruppen im Job wirklich wollen - eine empirische Betrachtung* (1st ed. 2020). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Jochmann, W., Böckenholt, I. & Diestel, S. (Hrsg.). (2016). *HR-Exzellenz: Innovative Ansätze in Leadership und Transformation*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Jürgens, K., Hoffmann, R. & Schildmann, C. (2017). *Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission "Arbeit der Zukunft". Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung Arbeit, Beschäftigung, Bildung: Band 189*.
- Kay, R. (2020). Automation and Working Time in the UK. In R. Skidelsky & N. Craig (Hrsg.), *Work in the Future: The Automation Revolution* (1. Aufl., S. 175–188).
- Kelle, U. & Kluge, S. (2010). *Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung* (2., überarb. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Keynes, J. (2016). *Essays in Persuasion* (3rd ed.). Palgrave Macmillan UK.
- Kienbaum. (2017). *New Work Pulse Check 2017*. Abgerufen 03. Mai 2021, von <https://www.kienbaum.com/de/blog/new-work-pulse-check/>
- Klammer, U., Steffes, S., Maier, M. F., Arnold, D., Stettes, O., Bellmann, L. & Hirsch-Kreinsen, H. (2017). Arbeiten 4.0 — Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt. *Wirtschaftsdienst*, 97(7), 459–476.
- Klingbeil-Döring, W. (2020). Wie Digitalisierung Arbeit menschlicher macht. In J. Nachtwei & A. Sureth (Hrsg.), *Sonderband Zukunft der Arbeit: Human Resources Consulting Review* (S. 78–81).

- Kolb, M., Burkart, B. & Zundel, F. (2010). *Personalmanagement: Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements* (2. Aufl.). Gabler-Lehrbuch.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). *Grundlagentexte Methoden*. Beltz Juventa.
- Kugler, P. (2020). Gefangen im Dilemma der „New Work--Kultur“: Ein Denkanstoß. In S. Wörwag & A. Cloots (Hrsg.), *Arbeitskulturen im Wandel: Der Mensch in der New Work Culture* (1. Aufl., S. 71–89). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Lamnek, S. & Krell, C. (2016). *Qualitative Sozialforschung: Mit Online-Materialien* (6., überarbeitete Auflage). Beltz.
- Landschek, E. (2020). Schichtarbeit: "Im Schichtdienst sollte man keine 40 Wochenstunden arbeiten". *ZEIT ONLINE Arbeit*. Abgerufen 28. März 2021, von <https://www.zeit.de/arbeit/2019-11/schichtarbeit-gesundheit-risiken-sozialleben/komplettansicht>
- Lang, K. (2019). *Personalmanagement 4.0: Strategien und Konzepte zur aktiven Gestaltung des digitalen Wandels* (2. Aufl.). *Linde international*. Linde Verlag Ges.m.b.H.
- Lichtblau, Q. (2020). Viertagewoche: Free day for future! *Die Zeit*. Abgerufen 18. Mai 2021, von <https://www.zeit.de/2020/04/viertagewoche-arbeitszeitverkuerzung-lohnausgleich-klimawandel-nachhaltigkeit/komplettansicht>
- DIE LINKE. (2020). *Die 4-Tage-Woche konkret machen*. Abgerufen 27. Mai 2021, von <https://www.die-linke.de/start/detail/die-4-tage-woche-konkret-machen/>
- Marr, R. (2001a). Arbeitszeitmanagement: Die Nutzung der Ressource Zeit. In R. Marr (Hrsg.), *Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme* (3. Aufl., S. 13–32). Erich Schmidt Verlag.
- Marr, R. (2001b). Die Implementierung eines flexiblen Arbeitszeitsystems als Prozeß organisatorischer Entwicklung. In R. Marr (Hrsg.), *Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme* (3. Aufl., S. 391–404). Erich Schmidt Verlag.
- Mayring, P. (2002). *Qualitative Sozialforschung*. Beltz Verlagsgruppe.

- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (Neuausgabe). Beltz Verlagsgruppe.
- Merkens, H. (2017). Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Rororo Rowohlts Enzyklopädie: Bd. 55628. Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (12. Aufl., S. 286–298). Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Murray, N. (2020). *Burnout Britain: Overwork in an Age of Unemployment*. 4 Day Week Campaign, Compass and Autonomy. Abgerufen 03. Mai 2021, von <https://www.compassonline.org.uk/wp-content/uploads/2020/10/Burnout-Britain-overwork-in-an-age-of-unemployment.pdf>
- Nachtwei, J. & Sureth, A. (Hrsg.). (2020). *Sonderband Zukunft der Arbeit: Human Resources Consulting Review* (Bd. 12).
- Neuberger, O. (1997). *Personalwesen I: Grundlagen, Entwicklung, Organisation, Arbeitszeit, Fehlzeiten*. De Gruyter Oldenbourg.
- Oechsler, W. A. (1997). *Personal und Arbeit: Einführung in die Personalwirtschaft unter Einbeziehung des Arbeitsrechts* (6. Aufl.). *Oldenbourgs Lehr- und Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*. Oldenbourg.
- Paybarah, A. (2020). A 4-Day Workweek for 5 Days' Pay? Unilever New Zealand Is the Latest to Try. *The New York Times*. Abgerufen 11. Mai 2021, von <https://www.nytimes.com/2020/12/03/business/unilever-work-week.html>
- Pöllmann, G. (2020). Globalisierung und Deglobalisierung. In L. Rebggiani, C. B. Wilke & M. Wohlmann (Hrsg.), *FOM-Edition, FOM Hochschule für Ökonomie & Management. Megatrends aus Sicht der Volkswirtschaftslehre: Demografischer Wandel – Globalisierung & Umwelt – Digitalisierung* (1. Aufl., S. 91–102). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2014). *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch* (4. Aufl.). *Lehr- und Handbücher der Soziologie*. Oldenbourg Verlag.
- Pullinger, M. (2014). Working time reduction policy in a sustainable economy: Criteria and options for its design. *Ecological Economics*, 103, 11–19.

- Redmann, B. (2019). *Vergütungssysteme gestalten: agil, rechtssicher und nicht-monetär: Unternehmen stärken und Mitarbeiter binden* (1. Auflage). Haufe Group.
- Rheingans, L. (2019). *Die 5-Stunden-Revolution: Wer Erfolg will, muss Arbeit neu denken*. Campus Verlag.
- Richardi, R. (2021). *Arbeitsgesetze: Mit den wichtigsten Bestimmungen zum Arbeitsverhältnis, Kündigungsrecht, Arbeitsschutzrecht, Berufsbildungsrecht, Tarifrecht, Betriebsverfassungsrecht, Mitbestimmungsrecht und Verfahrensrecht* (98. Aufl.). *Beck-Texte im dtv: Bd. 5006*. dtv.
- Rump, J. & Eilers, S. (2016). Trends und Entwicklungen im Kontext von New Work: Zur Sinnfrage in der modernen Arbeitswelt. In W. Jochmann, I. Böckenholt & S. Diestel (Hrsg.), *HR-Exzellenz: Innovative Ansätze in Leadership und Transformation* (S. 187–201). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Rump, J. & Eilers, S. (Hrsg.). (2019). *IBE-Reihe. Arbeitszeitpolitik: Zielkonflikte in der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung lösen*. Springer Berlin Heidelberg.
- Schermuly, C. C. (2019). *New Work - gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern* (2. Auflage). Haufe Group.
- Schmidt, D., Hasenau, K. & Lehmann, C. (2013). Betriebliche Strategien der Flexibilisierung: Die Rolle der Arbeitszeit. In M. Bornwasser & G. Zülch (Hrsg.), *Arbeitszeit - Zeitarbeit: Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung* (S. 99–114). Springer Gabler.
- Schnalzer, K., Mütze-Niewöhner, S., Jeske, T., Daum, M., Lindner, M., Link, M., Latos, B. A., Eisele, O., Zanker, C., Hamann, K., Harlacher, M., Lennings, F. & Dworschak, B. (2021). TransWork – Transformation der Arbeit durch Digitalisierung. In W. Bauer, S. Mütze-Niewöhner, S. Stowasser, C. Zanker & N. Müller (Hrsg.), *Arbeit in der digitalisierten Welt: Praxisbeispiele und Gestaltungslösungen aus dem BMBF-Förderschwerpunkt* (S. 1–15). Springer Berlin Heidelberg.
- Schnell, N. & Schnell, A. (2019). *New Work Hacks: 50 Inspirationen für modernes und innovatives Arbeiten*.

- Scholz, C. (1994). *Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltens-theoretische Grundlagen* (4. Aufl.). *Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*. Vahlen.
- Schönherr, K. W. & Grübele, H. (2011). Der gesellschaftliche Wertewandel: Ursachen und Wirkungen. In B. Godina, H. Grübele & K. W. Schönherr (Hrsg.), *Werteorientierte Medienpädagogik: Das Präventionsprojekt 'Medienscout'* (1. Aufl., S. 133–144). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schuldt, C. & Ehret, J. (2015). *Youth Economy: Die Jugendstudie des Zukunftsinstituts*.
- Seifert, H. (1995). Kriterien für eine sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung. In A. Büssing (Hrsg.), *Sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung* (S. 15–30). Hampp.
- Senarclens de Grancy, M. & Wilke, C.-D. (2020). Identifizierung 3.0 – Warum New Work einen neuen Typus der Rollenübernahme in Organisationen erforderlich macht: Ein Denkanstoß. In S. Wörwag & A. Cloots (Hrsg.), *Arbeitskulturen im Wandel: Der Mensch in der New Work Culture* (1. Aufl., S. 117–129). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Skidelsky, R. (2019). *How to achieve shorter working hours*. Progressive Economy Forum. Abgerufen 11. Mai, von https://progressiveeconomyforum.com/wp-content/uploads/2019/08/PEF_Skidelsky_How_to_achieve_shorter_working_hours.pdf
- Spiegelaere, S. de & Piasna, A. (2017). *The why and the how of working time reduction*.
- Stadler, B. & Adam, G. (2020). *Ist Zeit das neue Geld? Arbeitszeitverkürzung in österreichischen Kollektivverträgen. Materialien zu Wirtschaft und Gesellschaft*.
- Statistisches Bundesamt (2020). *Geburten: Zusammengefasste Geburtenziffer nach Kalenderjahren*. Abgerufen 03. Juni 2021, von <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Geburten/Tabellen/geburtensziffer.html>

- Statistisches Bundesamt (2021). *Bevölkerung: Wanderungen*. Abgerufen 3. Juni, von https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Wanderungen/_inhalt.html
- Steinmann, H., Schreyögg, G. & Koch, J. (2013). *Management: Grundlagen der Unternehmensführung : Konzepte - Funktionen - Fallstudien* (7. Aufl.). *Lehrbuch*. Springer Gabler.
- Stöger, U., Böhle, F., Jungtäubl, M., Kahlenberg, V. & Wehrich, M. (2015). *Arbeitszeitverkürzung als Voraussetzung für ein neues gesellschaftliches Produktionsmodell: Expertise*. München. ISF München. Abgerufen 10. Juni 2021, von https://www.isf-muenchen.de/pdf/Arbeitszeitverkuerzung_als_Voraussetzung.pdf
- Taddei, D. (1998). *Reduction in working time: Literature review*. European Communities.
- tagesschau (2020). Vorschlag von IG Metall: Vier-Tage-Woche gegen Jobabbau? Abgerufen 29. Mai 2021, von <https://www.tagesschau.de/inland/ig-metall-vier-tage-woche-101.html>
- tagesschau (2021). Arbeitsmarkt: Spanien probt die Vier-Tage-Woche. Abgerufen 29. Mai 2021, von <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/weltwirtschaft/viertagewoche-spanien-test-101.html>
- Teriet, B. (1976). *Neue Strukturen der Arbeitszeitverteilung: Möglichkeiten, Voraussetzungen und Konsequenzen*. *Schriften der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel: Bd. 72*. Schwartz.
- Teriet, B. (1977). Arbeitszeitforschung – ihre Forschungsobjekte und ihr Stellenwert in der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 10, 485–493.
- Thom, N. (1988). Organisationsmanagement: Bewertung und Auswahl einer effizienten Organisationsform für Unternehmungen. In M. Hofmann & J. Baetge (Hrsg.), *Funktionale Managementlehre* (S. 322–352). Springer.
- Ulich, E. (2005). *Arbeitspsychologie* (6., überarb. und erw. Aufl.). vdf Hochschul-Verlag.
- Ulich, E. & Wülser, M. (2009). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen: Arbeitspsychologische Perspektiven* (3. Aufl.). Gabler.

- Väth, M. (2016). *Arbeit - die schönste Nebensache der Welt: Wie New Work unsere Arbeitswelt revolutioniert* (1. Aufl.). Gabal Verlag.
- Vollmer, L. & Poppenborg, M. (2018). Was Sie über New Work wissen sollten. In A. Ternès & C.-D. Wilke (Hrsg.), *Agenda HR - Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership: Was Personalverantwortliche und Management jetzt nicht verpassen sollten* (S. 21–28). Springer Gabler.
- Walter, N. (2013). *Die Zukunft der Arbeitswelt: Auf dem Weg ins Jahr 2030 ; Bericht der Kommission "Zukunft der Arbeitswelt" der Robert Bosch Stiftung*. Robert-Bosch-Stiftung.
- Weizsäcker, C. C. von. (1999). *Logik der Globalisierung. Kleine Reihe V & R Serie Ökonomische Einsichten: Bd. 4010*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Wildemann, H. (1991). *Flexible Arbeits- und Betriebszeiten – wettbewerbs- und mitarbeiterorientiert! Leitfaden zur Einführung*.
- Wilke, C. B. (2020). Demografischer Wandel in Deutschland: Hintergründe, Zukunftsszenarien und Arbeitsmarktpotenziale. In L. Rebeggiani, C. B. Wilke & M. Wohlmann (Hrsg.), *FOM-Edition, FOM Hochschule für Oekonomie & Management. Megatrends aus Sicht der Volkswirtschaftslehre: Demografischer Wandel – Globalisierung & Umwelt – Digitalisierung* (1. Aufl., S. 3–24). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Workfront. (2020). *State of Work*.