

## Masterlehrgang der FH Campus 02

### Unternehmensmanagement – MBA Studium

#### Chancen und Risiken flexibler Arbeitszeitmodelle im Tourismus zur Sicherung der personellen Zukunft

#### Angestrebter akademischer Grad: Master of Business Administration (MBA)

**Verfasst von:** Julia Legenstein  
**Matrikelnummer:** 52111072  
**Ihr Abschlussjahr:** 2023  
**Betreut von:** Bernhard Fink, MMA MBA  
**Lehrgangsort:** WIFI Steiermark, Graz  
**Lehrgangstart:** Start (WS 2021)

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

Ich stimme der Veröffentlichung samt Upload der elektronischen Version meiner Masterarbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 in deren Online-Katalog zu. Im Fall einer Sperre der Masterarbeit erfolgt die Veröffentlichung samt Upload erst nach Ablauf der genehmigten Sperrfrist. Diese Zustimmungserklärung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift



# INHALT

Inhalt .....	I
Vorwort .....	V
Abstract .....	VI
Abkürzungsverzeichnis .....	VII
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	VIII
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
Tabellenverzeichnis.....	VIII
1. Einleitung .....	1
1.1. Problemstellung und Zielsetzung.....	1
1.2. Forschungsfrage und Zielgruppe der Arbeit .....	3
1.3. Methodisches Vorgehen .....	4
1.4. Aufbau der Arbeit und Vorgehen bei der Literaturrecherche .....	5
2. Begriffsabgrenzungen und –definitionen .....	7
2.1. Arbeitszeitmodell.....	7
2.2. Dienstleistungen .....	8
2.3. Digitalisierung .....	8
2.4. Flexibilisierung der Arbeit .....	9
2.5. New Work .....	10
2.6. Tourismus.....	11
2.7. Work-Life-Balance.....	11
3. Entstehung der heutigen Arbeitswelt.....	13
3.1. Geschichtliche Entwicklung der Arbeitszeit und der Einfluss von Covid-19.....	13
3.2. New Work: Arbeits- und Wertewelten im Wandel.....	15
3.3. Die Bedeutung des Dienstleistungssektors in Österreich am Beispiel Tourismus.....	18
3.4. Herausforderungen der Dienstleistungsbranche am Beispiel Tourismus .....	19

3.4.1.	Überstunden .....	20
3.4.2.	Arbeit und Familie oder Work-Life-Balance .....	22
4.	Flexible Arbeitszeitmodelle in der Literatur.....	23
4.1.	Ausgestaltungsmöglichkeiten der Flexibilisierung.....	23
4.2.	Arbeitszeitreduzierende Modelle .....	24
4.3.	Flexible Arbeitszeiten mit und ohne Kernzeiten.....	25
4.4.	Ortsungebundene Arbeitszeitmodelle.....	27
4.5.	Flexible Arbeitszeitmodelle in der Selbstständigkeit.....	28
4.6.	Funktionsflexible Arbeitszeitmodelle.....	28
4.7.	Arbeitszeitkonten.....	29
5.	Erfolgsfaktor Mitarbeitermotivation.....	31
5.1.	Motivation, Motive, Werte .....	31
5.2.	Motivationstheoretische Ansätze .....	33
5.2.1.	Inhaltstheorien der Motivation .....	33
5.2.2.	Prozesstheorien der Motivation .....	36
5.3.	Flexible Arbeitszeitmodelle und Mitarbeitermotivation .....	37
5.3.1.	Vorteile flexibler Arbeitszeitmodelle .....	37
5.3.2.	Nachteile flexibler Arbeitszeitmodelle .....	38
5.3.3.	Einfluss der modernen Arbeitswelt auf die Gesundheit.....	39
5.3.4.	Hürden der Implementierung.....	41
5.3.5.	Erforderliche Kompetenzen .....	42
6.	Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen.....	45
7.	Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse .....	50
7.1.	Methodologie und Erhebungsmethode.....	50
7.2.	Sampling.....	51
7.3.	Interviewleitfaden.....	52
7.4.	Auswertungsmethode.....	53

7.5. Kategorienschema .....	54
7.6. Qualitätssicherung .....	55
7.7. Ergebnisdarstellung .....	55
7.7.1. Flexible Arbeitszeitmodelle in der Praxis.....	55
7.7.2. Implementierung .....	61
7.7.3. Veränderungen im Team .....	67
7.7.4. Entwicklung.....	70
8. Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen .....	77
9. Conclusio und Ausblick.....	83
Literaturverzeichnis.....	89
Anhang .....	101
A – 1 Interviewleitfaden.....	101
A – 2 Kategorienschema.....	105



## VORWORT

In erster Linie möchte ich mich bei meiner Familie für die Unterstützung während dieser 2-jährigen Ausbildung bedanken. Neben einer Vollzeitbeschäftigung ein Studium in Angriff zu nehmen, wäre ohne sie nicht möglich gewesen! VIELEN DANK!

Darüber hinaus möchte ich mich herzlichst bei meinem Betreuer und Studiengangsleiter Herrn Bernhard Christian Fink, MMA MBA bedanken. Während der zwei Jahre sind Sie als Ansprechpartner immer zur Verfügung gestanden und haben mich über den gesamten Entstehungsprozess meiner Arbeit begleitet und mir geholfen, trotz Termindruck einen kühlen Kopf zu bewahren.

Ein weiterer Dank gilt Herrn Mag. Dr. Rainer Schabereiter, der es sogar schafft, trockene Thematiken anschaulich und mit Humor zu vermitteln.

Ebenso gilt mein Dank allen InterviewpartnerInnen für ihre Zeit, ihre Expertise und das ehrliche Teilen ihrer Erfahrungswerte.

Abschließend möchte ich mich auch noch bei meinen Studienkolleginnen und -kollegen bedanken. Die gegenseitige Unterstützung stand immer an erster Stelle, ob durch das Teilen von Unterlagen, durch hilfreiche Hinweise und Tipps oder mit dem ein oder anderen Glas Bier. VIELEN Dank euch allen!

## ABSTRACT

Durch die voranschreitende Digitalisierung, die Individualisierung und den demografischen Wandel vollzieht sich ein gesellschaftlicher Wertewandel. Der Wunsch nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance wird immer größer, der Ruf nach flexibler Arbeit immer lauter. Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich mit der Frage, welche Chancen und Risiken sich durch flexible Arbeitszeitmodelle für die ArbeitgeberInnen im Tourismus ergeben, um die personelle Zukunft zu sichern. Die Basis für diese Fragestellung bildete eine umfangreiche Literaturrecherche. Aufbauend darauf wurden ExpertInnen der Tourismusbranche mittels leitfadengestützter Interviews zu ihren Erfahrungen mit flexiblen Arbeitszeitmodellen befragt und das Potenzial für weitere flexibilisierende Maßnahmen erfragt. Ausgewertet wurden die Interviews mittels inhaltlich strukturierter Inhaltsanalyse nach Kuckartz.

Die Forschungsergebnisse zeigen eine Vielzahl an Ausgestaltungsformen flexibler Arbeitszeitmodelle, welche umfassende Chancen bieten. So wirkt sich agiles Arbeiten nicht nur auf die Mitarbeitermotivation positiv aus, indem es ihre Zufriedenheit und ihr Wohlbefinden erhöht. Es steigert auch individuelle Kompetenzen, wie beispielsweise Selbstorganisation, Selbstmotivation und lösungsorientiertes Denken. Auch die Auswirkungen auf die individuelle Gesundheit dürfen nicht außer Acht gelassen werden. So sind MitarbeiterInnen, die flexibel arbeiten, sowohl physisch als auch psychisch belastbarer. Sie kennzeichnet eine höhere Stressresistenz und die Fähigkeit, auch in herausfordernden Situationen Ruhe zu bewahren. Des Weiteren schafft die Anpassungsfähigkeit flexibler Modelle die Möglichkeit der Erwerbsintegration von Personengruppen, die einer Vollzeitbeschäftigung nicht nachgehen können. Dennoch sind flexible Arbeitszeitmodelle auch mit einigen Risiken verbunden. Vor allem arbeitsrechtliche und betriebswirtschaftliche Einflussgrößen bilden gewaltige Hürden. Doch auch intern werden ArbeitgeberInnen und MitarbeiterInnen vor Herausforderungen gestellt. So erfordert flexibles Arbeiten ein hohes Maß an Eigenverantwortung, Disziplin und auch Kommunikation.

Schlussfolgernd beurteilen die ExpertInnen die Flexibilisierung der Arbeitszeit und weiterer Bereiche als unumgänglich für die Zukunft. Dennoch müssen flexibilisierende Maßnahmen mit Bedacht gesetzt werden, da der Einfluss auf die MitarbeiterInnen aufgrund der vielen Ausgestaltungsmöglichkeiten im Positiven wie im Negativen enorm ist.

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung	vgl.	vergleiche
AK	Arbeiterkammer	WTO	Welttourismusorganisation
bzw.	beziehungsweise	UN	United Nations
ILO	International Labour Organization	USA	United States of America
IP	InterviewpartnerIn	WKO	Wirtschaftskammer Österreich
Kap.	Kapitel	Z.	Zeile
Mio.	Millionen	z.B.	zum Beispiel
ÖGB	Österreichischer Gewerkschaftsbund	€	Euro
OOE	Oberösterreich	%	Prozent
PDF	Portable Document Format		
S.	Seite		

## ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

### Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Bruttowertschöpfung nach Wirtschaftsbereichen .....	19
Abb. 2: Maslowsche Bedürfnispyramide .....	34
Abb. 3: ERG-Theorie .....	35
Abb. 4: 2 Faktoren Modell .....	36

### Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Darstellung der InterviewpartnerInnen .....	52
Tab. 2: Interviewleitfaden .....	104
Tab. 3: Kategorienschema.....	105

# 1. EINLEITUNG

Im einleitenden Kapitel der vorliegenden Masterarbeit wird ein Überblick über die Ausgangssituation und die Problemstellung gegeben. Anhand dieser wird eine Zielsetzung, welche mittels einer Hauptforschungsfrage und jeweils zwei theoretischen und zwei empirischen Subforschungsfragen formuliert wird, ermittelt. Im Weiteren wird Aufschluss darüber gegeben, an welche Zielgruppe sich die Forschungsarbeit richtet, was die methodische Vorgehensweise war und wie die Arbeit aufgebaut ist.

## 1.1. Problemstellung und Zielsetzung

Eine Umfrage der WKO aus dem Jahr 2016 hat ergeben, dass sich rund 73% der ArbeitnehmerInnen mehr Flexibilität wünschen (vgl. Dockter, 2018).

Zeit kann als eine der wichtigsten Anreizwährungen der Gegenwart bezeichnet werden. Ein angemessenes zeitliches Arbeitsengagement hat für Fach- und Führungskräfte von morgen eine sehr deutliche Priorität. Wenige Überstunden, die Möglichkeit des Freizeitausgleiches und viele Urlaubstage sind wichtige Rahmenbedingungen für Arbeitssuchende. Neben dem Wunsch nach Teilzeitarbeit, beispielsweise 30 Stunden pro Woche, werden 8 Stunden tägliche Arbeitszeit akzeptiert. Überstunden sollten eher überschaubare Ausnahmefälle darstellen. Im Vordergrund steht eine sehr intensive Work-Life-Balance, die den Ausgleich zwischen Freizeit und Arbeit ermöglicht. Zudem ist dieser Ausgleich für die Regeneration und das Erbringen kreativer Leistungen grundlegend. Es vollzieht sich ein Wertewandel. Arbeit dient nicht mehr nur dem Erreichen von persönlichem wirtschaftlichen Erfolg. Individuelles Lebensglück und Sinnfindung im täglichen Tun rücken immer mehr in den Mittelpunkt. (vgl. Sass, 2019, S. 75)

Aufgrund der Covid-19-Pandemie ist das Thema der flexiblen Arbeitszeitgestaltung in ein vorher nie dagewesenes Licht gerückt worden. In vielen Unternehmen wurde spontan mobiles Arbeiten in Form von Home-Office eingeführt. (vgl. Dziatzko, 2020, S. 4) Österreichische ArbeitnehmerInnen arbeiten im Durchschnitt 41,5 Stunden pro Woche. Damit befinden sich die ÖsterreicherInnen in den Top 3 Ländern im europäischen Vergleich. ÖsterreicherInnen arbeiten bereits durchaus flexibel und sind bereit, je nach Auftragslage, Mehrstunden zu leisten. (vgl. Dockter, 2018)

Im Jahr 2018 wurden 43 Millionen Überstunden nicht ausbezahlt oder mit Zeitausgleich abgegolten (vgl. Tamesberger, 2019).

Diese hohe Zahl lässt vor allem die ArbeitnehmerInnen daran zweifeln, dass Unternehmen sowie MitarbeiterInnen Vorteile aus einem flexiblen Modell ziehen (vgl. Dockter, 2018).

Deshalb ist es für die Einführung und Akzeptanz der flexiblen Arbeitsmodelle nicht allein ausschlaggebend, wie sie wirken, sondern welche Wirkungserwartungen die Mitarbeitenden damit verbinden (vgl. Wörwag & Cloots, 2018, S. 141).

Fach- und Führungskräfte von morgen erwarten von ArbeitgeberInnen klare Regeln für ihr zeitliches Engagement. Hierzu gehören genormte Arbeitszeiten, die nicht länger eine 48-Stunden-Woche überschreiten. Ebenso sollte Mehrarbeit ein begrenzter Zustand sein. Diese Forderungen nach klaren Regeln haben eine berechtigte Begründung im Rahmen einer nachhaltigen Entfaltung von Motivation und Leistungsbereitschaft. Eine zu starke zeitliche Belastung und eine fehlende Berechenbarkeit hinsichtlich des zusätzlichen Arbeitseinsatzes lässt keinen gesunden Arbeitsrhythmus zu und fördern im Extremfall das Burnout-Risiko. Dabei wird Freizeit als wichtige Ressource gesehen, die es erst ermöglicht, eine Familie zu gründen und zu pflegen sowie ein Sozialleben entstehen zu lassen. (vgl. Sass, 2019, S. 79)

Einige Studien (vgl. International Labour Organization [ILO], 2022, S. 67) belegen, dass eine Reduktion der Arbeitszeit pro Tag, bzw. eine Reduzierung an Arbeitstagen pro Woche, einen positiven Effekt auf die Produktivität der MitarbeiterInnen hat. Diese Studien belegen auch, dass die Krankenstände bei einer 4-Tage-Woche merklich zurückgehen. Durch die verbesserte Work-Life-Balance sind die MitarbeiterInnen deutlich zufriedener, konzentrierter und motivierter. Basierend auf der 4-Tage-Woche gibt es unterschiedliche Ansätze, wie die Arbeitszeit verteilt wird. So gibt es weltweit Unternehmen, die auf die 4-Tage-Woche schwören, jedoch die Normalarbeitszeit bei 40 Stunden pro Woche belassen. Das heißt, um die 4-Tage-Woche in Anspruch zu nehmen, arbeiten die MitarbeiterInnen an diesen Tagen länger als üblich. Andere Unternehmen, auch vereinzelt in Österreich, reduzieren die Stunden auf z.B. 36 Stunden pro Woche und passen so die Arbeitszeit bis zu einem gewissen Grad an die 4-Tage-Woche an. In der Literatur werden

verschiedenste Modelle beschrieben und auch deren Vor- und Nachteile, die für eine erfolgreiche Implementierung ins Unternehmen relevant sind, einander gegenübergestellt. (vgl. Dockter, 2018)

Die Flexibilisierung von Arbeitszeit kann ein motivierendes Element darstellen. Dennoch ist zu hinterfragen, wie viel Flexibilisierung eine Stelle überhaupt erlaubt und wie viel Flexibilisierung Sinn macht. Fixe Öffnungszeiten, Kundenbetreuung im Unternehmen, Ansprechbarkeit für Kolleginnen und Kollegen am Arbeitsplatz und eine gesunde Arbeitskulturentwicklung können Arbeitszeitflexibilisierungsmodelle einschränken. (vgl. Sass, 2019, S. 96)

Der Arbeitsmarkt ist stark umkämpft. Um als Tourismusbetrieb, der von Dienstleistung lebt, weiterhin Bestand zu haben, ist ein motiviertes und engagiertes Personal essenziell. Somit ergibt sich der Forschungsbedarf aus den personellen Herausforderungen, mit denen der Tourismus immer stärker konfrontiert wird und den Strategien hinsichtlich flexibler Arbeitszeitmodelle, die vielerorts schon erfolgreich zur MitarbeiterInnenakquise und auch –bindung verwendet werden.

Wissenschaftliches Ziel dieser Arbeit ist es, verschiedene flexible Arbeitszeitmodelle zu analysieren, deren Vor- und Nachteile einander gegenüberzustellen und zu erforschen, wie diese die Motivation der MitarbeiterInnen hinsichtlich Identifikation mit dem Betrieb, Leistungsstärke und anderer Erfolgsfaktoren beeinflussen können. Der praktische Nutzen ergibt sich daraus, aufzuzeigen, welches Potenzial und auch welche Hindernisse die Expertinnen in der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle im Tourismus sehen. Des Weiteren soll auch herausgefunden werden, welche zusätzlichen flexibilisierenden Maßnahmen ergriffen werden können und ob es bereits Erfolgsfaktoren hinsichtlich einer höheren Flexibilität aus anderen Branchen gibt, die in den Tourismus übernommen werden können.

## **1.2. Forschungsfrage und Zielgruppe der Arbeit**

Aus der genannten Darstellung von Problemstellung und Zielsetzung ergibt sich folgender Forschungsbedarf:

Hauptforschungsfrage:

Welche Chancen und Risiken bieten flexible Arbeitszeitmodelle im Tourismus zur Sicherung der personellen Zukunft?

Theoretische Subforschungsfragen:

SFF (1): Welche flexiblen Arbeitszeitmodelle im Dienstleistungsbereich werden in der Fachliteratur beschrieben?

SFF (2): Welche Auswirkungen hat die Gestaltung flexibler Arbeitszeitmodelle auf die Motivation der MitarbeiterInnen?

Empirische Subforschungsfragen:

SFF (1): Welches Potenzial und welche Hindernisse sehen die ExpertInnen in der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle in der Zukunft?

SFF (2): Inwieweit können Erfolgsfaktoren weiterer flexibilisierender Maßnahmen auch aus anderen Berufssparten auf die Tourismusbranche übertragen werden?

Mit den Ergebnissen dieser Arbeit kann ermittelt werden, wie flexible Arbeitszeitmodelle die personelle Zukunft im Tourismus sichern können. Die Zielgruppe dieser Arbeit sind UnternehmerInnen und GeschäftsführerInnen, aber auch Führungskräfte von Tourismusbetrieben, die mit Personalmangel zu kämpfen haben oder ihren Beschäftigten eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben ermöglichen möchten.

### **1.3. Methodisches Vorgehen**

Einstieg in die Problemstellung bildete die persönliche Auseinandersetzung mit dem Thema flexibler Arbeitszeitmodelle im eigenen Betrieb. Das Interesse agil zu arbeiten steigt. MitarbeiterInnen zu finden und langfristig zu binden, fällt um vieles leichter, wenn die Möglichkeit besteht, flexibel zu arbeiten. So wurde zur Eingrenzung der Thematik im ersten Schritt eine Mind Map erstellt, um Begrifflichkeiten zu definieren, die die Grundlage für die erste Literaturrecherche

bilden sollten. Erste Resultate ließen sofort erkennen, dass flexible Modelle bereits viele Jahrzehnte Anwendung finden und gerade der Tourismus, ohne Teilzeitmodelle, schon viel länger und stärker mit der Personalthematik zu kämpfen hätte.

Der Theorieteil der vorliegenden Arbeit baut auf einem Studium der Literatur auf, die sich mit der Analyse der Ist-Situation beschäftigt. Darauf basierend werden die theoretischen Subforschungsfragen beantwortet. So lieferte die Literatur unzählige Beispiele für flexible Arbeitszeitmodelle, alle mit gewissen Vor- oder Nachteilen sowohl für die Beschäftigten als auch für die UnternehmerInnen. Nach dieser Gegenüberstellung wurde mittels weiterführender Literaturrecherche ermittelt, welche Auswirkungen diese Modelle auf die Motivation der MitarbeiterInnen haben.

Im praktischen Teil wird mittels empirisch-qualitativer Untersuchungen tiefer in die Thematik eingedrungen. Hierfür werden leitfadengestützte Interviews geführt, um die aktuelle Arbeitersituation realitätsnah berücksichtigen zu können. Der Leitfaden soll eine Orientierungshilfe sein, in den das Vorwissen aus dem Theorieteil miteinfließt und gleichzeitig Spielraum für eine freie Diskussion bieten. (vgl. Misoch, 2019, S. 65)

Die Interviews werden aufgezeichnet, transkribiert und unter Einhaltung der Datenschutzregeln, die vor allem die Anonymisierung des Textes verlangen, archiviert (vgl. Häder, 2019, S. 430).

Als Auswertungsmethode wird die inhaltlich-strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz gewählt. In 7 Schritten werden die Interviews in Hauptkategorien eingeteilt, codiert und ähnliche Interviewpassagen zusammengeführt. Im finalen Schritt findet dann die eigentliche Analyse der Daten und die Ergebnispräsentation statt, wobei die empirischen Subforschungsfragen beantwortet werden. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 100-117) Abschließend werden die Forschungsergebnisse aus dem Theorie- und dem Empirieteil zusammengeführt und damit die Hauptforschungsfrage beantwortet.

#### **1.4. Aufbau der Arbeit und Vorgehen bei der Literaturrecherche**

Das einleitende Kapitel soll einen ersten Überblick über Thematik, Problemstellung und Herangehensweise bei der Beantwortung der Forschungsfragen der Masterarbeit geben. Im Gesamten umfasst die Arbeit neun Kapitel.

Nach den ersten Literaturrecherchen wurden für das sinngemäße Erfassen der Arbeit zentrale Begriffe definiert und klare Begriffsabgrenzungen vorgenommen, welche im zweiten Kapitel verschriftlicht wurden. Dies soll sowohl der Zielgruppe dieser Arbeit als auch Personen, denen sowohl die Tourismusbranche als auch die Personalthematik fremd sind, dazu dienen, die Materie besser zu verstehen.

Die Kapitel drei bis fünf widmen sich intensiv der Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen, welche dann in Kapitel sechs zusammengefasst werden. So wird nicht nur die Vielzahl der verwendeten flexiblen Arbeitszeitmodelle im Dienstleistungsbereich erörtert, sondern auch deren Auswirkung auf die Motivation der MitarbeiterInnen.

Kapitel sieben gibt Aufschluss über die Herangehensweise bei der empirischen Forschung, erläutert die Erfahrungen, die die interviewten ExpertInnen mit flexiblen Arbeitszeitmodellen in der Praxis gemacht haben und wie sie die weitere Entwicklung der Tourismusbranche hinsichtlich Flexibilisierung sehen.

Im achten Kapitel werden die zentralen Erkenntnisse der ExpertInneninterviews zusammengefasst, um die empirischen Subforschungsfragen zu beantworten.

Im neunten Kapitel werden die Ergebnisse der theoretischen und der empirischen Forschung, die erkennen lassen welche Chancen und Risiken sich bei der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle hinsichtlich der personellen Zukunft ergeben, schließlich zusammengeführt.

## 2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND –DEFINITIONEN

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den zentralen Begrifflichkeiten in Bezug auf flexible Arbeitszeitmodelle im Tourismus und deren Auswirkungen auf die MitarbeiterInnen.

### 2.1. Arbeitszeitmodell

Arbeitszeitmodelle können vielerlei Ausgestaltungsformen haben. Sie umfassen sowohl Vollzeit- als auch Teilzeitbeschäftigungen, wobei Arbeitsort und Arbeitszeiten ebenfalls variieren können. Somit schaffen sie vielfältigen Mehrwert. Auf der einen Seite finden sie Einsatz, um Motivation und Zufriedenheit der MitarbeiterInnen zu steigern. Auf der anderen Seite schaffen sie auch die Möglichkeit, flexibel auf Auslastungsschwankungen zu reagieren und zusätzlich können sie an die veränderten Ansprüche der Beschäftigten im Hinblick auf bessere Work-Life-Balance und einen höheren Grad an Selbstbestimmtheit angepasst werden. (vgl. Miebach, 2017, S. 321)

Hellert, Krol und Tegtmeier (2013, S. 6-7) sehen einen großen Vorteil in der Möglichkeit, Arbeits- und Betriebszeiten zu entkoppeln. So können Arbeitszeitmodelle maßgeschneidert entwickelt werden. Im ersten Schritt wird der Bedarf an Arbeitszeit, welche vertraglich mit den Beschäftigten geregelt ist, ermittelt. Die Arbeitszeit dient zur Abdeckung der Betriebszeiten, also der Öffnungszeiten. Dies bildet die Grundlage für die Personaleinsatzplanung. Für die Entwicklung von Arbeitszeitmodellen werden verschiedene Bausteine benötigt. Der erste Baustein ist die Anzahl der Stunden und die Frage, ob die Beschäftigung in Vollzeit oder Teilzeit stattfindet. Den zweiten Baustein bildet der Arbeitsort, ob beispielsweise im Unternehmen oder im Home-Office gearbeitet wird. Der dritte Baustein ist die Verteilung der Arbeitszeit und ob es ein Schichtsystem oder Teildienste gibt. Der vierte Baustein ist die Verwaltung der Arbeitszeit. (vgl. Hellert, Krol & Tegtmeier, 2013, S. 6-7)

Auch Hellert (2022, S. 9) bekräftigt, dass Arbeitszeitmodelle passgenau gestaltet werden können. So entsteht die Möglichkeit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in den unterschiedlichsten Lebensphasen. Dies wiederum bietet auch Unternehmen die Chance, sich optimal für die Zukunft aufzustellen, da MitarbeiterInnen langfristig ans Unternehmen gebunden werden können.

## **2.2. Dienstleistungen**

Die Definition von Dienstleistungen kann unterschiedlich ausfallen. So erklären Haller und Wis-sing (2022, S. 10), dass sich Dienstleistungen aus materiellen und immateriellen Komponenten unterschiedlicher Gewichtung zusammensetzen. Ausschlaggebend ist oft die materielle Leistung, da beispielsweise kaum ein Mensch virtuell in einem Hotel übernachten wollen würde.

Die Gesellschaft hat beim Begriff Dienstleistung meist eine klare Vorstellung. So zählen Bereiche, wie beispielsweise die Beherbergung oder die Bewirtung zur Dienstleistungsbranche. Prinzipiell lässt sich sagen, dass jeder Leistung ein Leistungspotenzial zugrunde liegt. Im nächsten Schritt, dem Leistungserstellungsprozess wird das Potenzial aktiviert, um schließlich ein Leistungsergebnis zu bekommen, das im besten Fall einen hohen Kundennutzen bietet. (vgl. Kleinaltenkamp, 1998, S. 32, 34) Diese Definition stützt auch Hellert (2022, S. 20). Dienstleistungen sind die unmittelbare persönliche Arbeitsleistung, mit dem Ziel, am Kunden und deren Objekten eine nutzenstiftende Wirkung zu erzielen.

Schüller (1967, S. 19) wirft einen ganzheitlichen Blick auf die Definition. So bezeichnet er jede menschliche Tätigkeit als Dienstleistung, als eine Leistung, welche im eigenen Interesse oder im Interesse eines anderen umgesetzt wird.

## **2.3. Digitalisierung**

Unter Digitalisierung versteht man sowohl das Umwandeln analoger Daten, wie beispielsweise Text- und Bildmaterial, in digitale Daten, als auch analoge Arbeitsschritte durch technische Lösungen von künstlicher Intelligenz übernehmen zu lassen. Dadurch ändern sich die Rahmenbedingungen für Erwerbsarbeit, was wiederum Einfluss auf die Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen hat. (vgl. Bengler & Schmauder, 2016, S. 75) Digitalisierung verändert somit die Wirtschaft. Einerseits wird der Arbeitsplatz, durch die ständige Erreichbarkeit via Smartphone digital, andererseits beeinflusst sie auch das Kundenerlebnis, beispielsweise durch den Erfahrungsaustausch über diverse Bewertungsplattformen. (vgl. Châlons & Dufft, 2016, S. 30)

Will ein Unternehmen heute erfolgreich sein, muss es ein digitalisiertes Unternehmen sein, ist Höttges (2015, S. 5-7) überzeugt. So sind Märkte weltweit Änderungen unterworfen, langjährige

Traditionsunternehmen werden überholt und altbewährte Geschäftsmodelle auf die Probe gestellt. Doch Digitalisierung ist kein reines IT-Thema. Es geht auch darum, Unternehmen agil auszurichten, um Veränderungen vorzuziehen und flexibel auf sie reagieren zu können. Dennoch stößt die Digitalisierung noch an gewisse Grenzen. Durch ihre Komplexität und die rasanten Veränderungen, die sie mit sich bringt, macht sie vielen Menschen Angst. Gerade der Datenschutz bereitet große Sorgen, kann er doch mit voranschreitender Digitalisierung immer schwieriger gewährleistet werden.

So sprechen Châlons und Dufft (2016, S. 27-28) sogar von einer digitalen Revolution mit weitreichenden Auswirkungen. Ihren Anfang nahm sie mit der Erfindung und Einführung der ersten Computer. Heute gibt es kaum eine Branche, die nicht mit dieser Technologie arbeitet. Treiber der Digitalisierung sind vor allem mobile Technologien, die es dem Menschen ermöglichen, zu jedem Zeitpunkt und an jedem Ort bestimmte Informationen abzurufen oder soziale Medien, durch die Schaffung neuer Interaktionsmöglichkeiten innerhalb eines Unternehmens, aber auch zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden.

#### **2.4. Flexibilisierung der Arbeit**

Flexibles Arbeiten wird in der Literatur auch als agiles Arbeiten bezeichnet (vgl. Borggräfe & Rump, 2020, S. 39). Arbeit zu flexibilisieren, kann sich aus verschiedensten Gründen als notwendig erweisen. Aus wirtschaftlicher Sicht bietet flexibles Arbeiten die Möglichkeit, proaktiv auf Veränderungen zu reagieren und so Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Des Weiteren kann die Personaleinsatzplanung an Schwankungen der Nachfrage angepasst werden. Auch aus Sicht der Beschäftigten ergeben sich Vorteile, da über Arbeitszeit in gewissem Maße selbst bestimmt werden kann, was sich wiederum auf die Beschäftigungssicherung positiv auswirkt. (vgl. Bornwasser & Zülch, 2013, S. 19) Auch Hellert (2022, S. 9) bekräftigt, dass Arbeitszeit individuellen Bedarf steuern und positiv beeinflussen kann. Somit kann flexibles Arbeiten zum Erfolgsfaktor für Unternehmen werden, da Interessen und Wünsche der Beschäftigten Berücksichtigung finden.

Doch Arbeit zu flexibilisieren erstreckt sich nicht nur auf die Arbeitszeit alleine. Auch Komponenten, wie der Arbeitsort, wofür Home-Office ein Beispiel liefert, können flexibilisiert werden. (vgl.

Kapitel 4.) Prinzipiell soll flexibles Arbeiten den Beschäftigten ermöglichen, auf wechselnde Arbeitsanforderungen reagieren zu können, gleichzeitig aber auch die individuelle Lebensqualität fördern, was sich wiederum positiv auf die Zufriedenheit und die Motivation der MitarbeiterInnen auswirkt (vgl. Hellert, 2022, S. 26).

## **2.5. New Work**

Bergmann (2004, S. 11) erklärt New Work mit dem Begriff Umkehrung, Umkehrung im Zusammenhang von Zweck und Mitteln. Bis dato war der Zweck der Beschäftigung, eine Aufgabe zu erledigen. So waren Menschen das Werkzeug, um diesen Zweck zu erfüllen. New Work ist das Bestreben, dieses Verständnis von Arbeit umzukehren. Daher soll sich nun nicht mehr der Mensch in den Dienst der Arbeit stellen, sondern vielmehr soll Arbeit den Menschen dienen, um Erfüllung zu finden und um Kraft zu tanken. New Work soll nicht von den Energiereserven zehren und die Beschäftigten abstumpfen lassen, sondern dem Menschen helfen, sich selbst zu verwirklichen und eine vollständigere Version seiner selbst zu werden. Auch soll New Work dabei unterstützen, Lebenssinn zu finden.

Jobst-Jürgens (2020, S. 1, 3) kritisiert, dass sich das weit verbreitete Verständnis von New Work oftmals auf Home-Office und das Verflachen von Hierarchien beschränkt, dass es häufig allein darum geht, sich als ArbeitgeberIn attraktiver zu gestalten. Sie bezeichnet New Work als humanistisches Arbeitskonzept, bei dem es Menschen möglich ist, der Beschäftigung nachzugehen, die sie komplett erfüllt. Der technologische Fortschritt soll zeitliche Ressourcen bringen, welche man für sinnvolle Arbeit verwenden kann. Im besten Fall mit Arbeiten, die nicht nur für einen selbst Mehrwert schaffen, sondern auch für die Gesellschaft.

Für den Begriff New Work gibt es unterschiedlichste Definitionen, so Zirkler (2023, S. 2). Was all diese Auslegungsformen jedoch gemeinsam haben, ist der Kern, Arbeit in ein selbstverantwortliches Projekt zu verwandeln, unabhängig davon, ob man UnternehmerIn ist oder sich in einem Angestelltenverhältnis befindet.

## **2.6. Tourismus**

Eine oftmals verwendete Definition bietet die UNWTO, welche unter Tourismus das vorübergehende Verlassen des Wohnsitzes für mindestens eine Übernachtung, jedoch unter der Dauer eines Jahres, versteht. Anlass für den Ortswechsel kann aus persönlichen Gründen bestehen, aus dem Wunsch bestimmten Freizeitaktivitäten nachzugehen oder beruflichen Ursprungs sein. (vgl. Welttourismusorganisation [UNWTO], 2010, S. 10)

Auch im Tourismus hat sich in den letzten Jahren ein Wandel vollzogen. Treibende Kraft hierfür war unter anderem die Digitalisierung. So hat sich die Art und Weise, wie der Mensch verreist, in den letzten Jahren stark verändert. Digitale Medien dienen heute nicht nur zu Informationszwecken, sondern auch als Buchungsmöglichkeit. Ist für den einen das Verreisen keine Option, da es auch zuhause schön ist, so ist es für den anderen selbstverständlich. Er oder sie ist damit vertraut, auf der ganzen Welt als TouristIn unterwegs zu sein und mischt sich unter die Einheimischen. Dies gilt jedoch nicht nur für die Touristinnen und Touristen, sondern auch für die im Tourismus Beschäftigten. Per Mausklick finden sie Jobangebote weltweit und können so auf einem weltweiten Markt freie Arbeitsplätze wählen. (vgl. Freytag, 2023, S. 35-36)

## **2.7. Work-Life-Balance**

Work-Life-Balance bildet in der neuen Art zu arbeiten ein zentrales Thema. Wie Kaiser und Kozica (2014, S. 9-10) bemerken, geht es dabei nicht um eine strikte Trennung von Arbeits- und Privatleben, wie oftmals fälschlicherweise angenommen wird. Vielmehr geht es um selbstbestimmtes und selbstorganisiertes Arbeiten und um das selbstständige Einteilen zeitlicher Ressourcen. In diesen Begriff fällt auch der zunehmende Wunsch, mit seiner Tätigkeit Erfüllung und Sinn zu finden. Negativer Stress soll weitgehend vermieden werden. Die psychische und die physische Gesundheit rücken immer mehr in den Mittelpunkt.

Vor allem in der jüngeren Generation wird der Wunsch nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance laut, bemerken auch Seidl und Zahrt (2019, S. 13-14). Arbeit selbst und auch das Verständnis von Arbeit werden neu bewertet. Durch den Fokus auf einen Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben rücken Einkommen und andere Statussymbole in den Hintergrund. Motiviert werden Arbeitskräfte zunehmend durch Möglichkeiten flexibel und selbstbestimmt zu arbeiten.

Auch Kratzer, Menz und Pangert (2015, S. 13) bemerken, dass sich das Konzept Work-Life-Balance großer Beliebtheit erfreut. Es zeigt, dass ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeits- und Privatleben auch gesellschaftlich ein hohes Ziel ist, das angestrebt wird. Bei diesem Konzept geht es ihrer Meinung nach nicht nur um die Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Privatleben, sondern es geht um die Integration dieser Komponenten ins gesamte Leben, um so die Lebensqualität zu steigern.

### **3. ENTSTEHUNG DER HEUTIGEN ARBEITSWELT**

Die heutige Arbeitswelt hat sich über mehrere Jahrzehnte entwickelt und wird durch viele Faktoren beeinflusst. Wo Arbeitszeit, wie sie aktuell verstanden wird, ihren Ursprung hat und welche Einflussgrößen heute auf sie wirken, werden im nachfolgenden Kapitel erläutert.

#### **3.1. Geschichtliche Entwicklung der Arbeitszeit und der Einfluss von Covid-19**

Heute wird Arbeitszeit laut Lehndorff und Hermann (2013, S. 95) als „Teil eines Tages, einer Woche, eines Jahres oder eines Lebens, den Menschen mit Arbeit verbringen,“ gesehen. Die Arbeitszeit als solche wurde jedoch erst im 19. Jahrhundert etabliert. Davor waren Arbeiten nach täglichen, wöchentlichen oder jährlichen Aufgaben organisiert. (vgl. Flecker, 2017, S. 99)

Nach der Etablierung der Arbeitszeit als solche wurde am 01. Februar 1959 ein wichtiger Etappensieg mit dem Unterschreiben des Generalkollektivvertrages zur generellen Arbeitszeitverkürzung in Österreich erreicht. Dieser wurde von ÖGB und Wirtschaftskammer unterzeichnet und setzte die 45-Stunden-Arbeitswoche für viele gewerbliche Betriebe in Kraft. Schon im November desselben Jahres wurde diese dann in sämtlichen österreichischen Branchen eingeführt und das bei gleicher Bezahlung. (vgl. [www.oegb.at](http://www.oegb.at), 2019)

In einem nächsten Schritt wurde die Normalarbeitszeit 1969 kollektivvertraglich weiter auf 40 Stunden herabgesetzt. Die tatsächliche Umsetzung in allen Branchen erfolgte jedoch erst ab 1975. (vgl. § 3 Abs. 1 Satz 1 AZG) So erfolgten Ende des zwanzigsten Jahrhunderts innerhalb der Erwerbsarbeit gesellschaftlich große Veränderungen. Im Fokus lag es, technische Modernisierung und menschengerechte Arbeitsgestaltung miteinander zu verbinden. Doch schon Anfang des 21. Jahrhunderts war von diesen Bestrebungen nur noch wenig zu erkennen. Im Vordergrund steht nun die Anpassung an mächtig wirkende Wirtschaftsgesetze in globalen Strukturen. (vgl. Senghaas-Knobloch, 2008a, S. 9)

Demgemäß trat im Jahr 2018 eine weitere sehr umstrittene Regelung in Kraft. So durfte ein Arbeitstag bis dahin maximal 10 Stunden, eine Arbeitswoche maximal 50 Stunden haben. Seit dem 01. September 2018 wurde dies erweitert auf maximal 12 Stunden täglich und maximal 60 Stun-

den wöchentlich, wobei ArbeitnehmerInnen diese Erweiterung ohne Angabe von Gründen ablehnen können. (vgl. [www.wko.at](http://www.wko.at), 2022) Dieses neue Arbeitszeitgesetz sorgte für eine Intensivierung der Debatte in Bezug auf Arbeitszeit und Arbeitszeitverteilung, da Österreich im europäischen Vergleich schon vor dieser Änderung zu den Spitzenreitern hinsichtlich langer Arbeitszeiten zählte (vgl. Sorger, 2020, S. 177).

Auch Covid-19 heizte die Arbeitszeitdebatte wieder neu an. So ist die Zahl der Menschen, die ihre Arbeitszeit verkürzen wollen, infolge der Pandemie stark gestiegen. (vgl. [www.ooe.arbeiterkammer.at](http://www.ooe.arbeiterkammer.at), 2022)

Mit dem Ausbruch der Pandemie wurden Wertschöpfungsketten unterbrochen, einige Unternehmen und Länder mussten massive finanzielle Einbußen ertragen. Dies war für viele existenzbedrohend. Große Unsicherheit machte sich in der Bevölkerung breit. Sie wurde risikoavers und verlangte nach einer Führung mit hierarchischen Strukturen, die klare Anweisungen gibt. Doch gerade in solchen Krisen ist Flexibilität gefragt. Innovatives und kreatives Handeln sind vonnöten, um auf die Veränderungen zu reagieren und sich gegebenenfalls auch einen Wettbewerbsvorteil zu sichern. (vgl. Borggräfe & Rump, 2020, S. 37)

Auch Wüthrich (2021, S. 317) bekräftigt dies. Durch Corona konnte man die Macht experimenteller Lernprozesse erleben. Spontanes Ausprobieren war an der Tagesordnung, perfekte Planung hingegen kaum möglich. So konnte man auch ein Umdenken in der Führungsweise erkennen, weg vom hierarchischen Denken und hin zu kollektivem Führen. Dadurch hat sich nicht nur die Qualität von Führung, sondern die Führungskultur als Ganzes maßgeblich verändert. Lange, Busse und Schumann (2021, S. 276) begründen dies damit, dass starres, kontrolliertes Führen in einem flexiblen Umfeld, wie es Covid-19 erzeugt hat, nur schwer möglich war. Ganz im Gegenteil wurde von den Führungskräften das Entwickeln von neuen Strategien und Kompetenzen verlangt (vgl. Rawitzer & Hefti, 2020, S. 400).

Doch die Corona Pandemie hat auch die Flexibilisierung der Arbeit maßgeblich beschleunigt (vgl. Franken, 2022, S. 58). Es wurde begonnen, infrage zu stellen, wie die Gesellschaft arbeitet (vgl. Bock & Schwienhorst, 2021, S. 317). Home-Office und Remote-Arbeit wurden in Branchen umgesetzt, in denen es davor noch undenkbar war (vgl. Franken, 2022, S. 58). Dennoch gilt zu sagen, dass dies viele Tätigkeiten nicht betrifft, da sie nicht im Home-Office erledigt werden

können. Dienstleistungsbranchen, in welche auch der Tourismus fällt, zählen dazu, weswegen viele Beschäftigte diese Branchen verlassen und sich umorientiert haben. (vgl. Bock & Schwienhorst, 2021, S. 317)

Doch durch diese weltweite Krise hat sich nicht nur das Arbeits- und Kommunikationsverhalten verändert, sondern auch das Verständnis von Leistung wurde neu definiert. So stand bis dahin die am Arbeitsort verbrachte Zeit für die erbrachte Leistung. Dass diese Annahme inkorrekt ist, wurde durch flexibles Arbeiten von zuhause aus widerlegt. Auch das Verständnis von Vertrauen und Kontrolle im Führungsprozess musste neu gedacht werden. (vgl. Franken, 2022, S. 58-59) ArbeitgeberInnen gingen davon aus, dass die erbrachte Leistung zurückgehen würde, wenn sich die MitarbeiterInnen nicht kontrolliert fühlten, weil sie von zuhause aus arbeiteten. Jedoch mussten sie dieses Bild schnell revidieren, da die guten Arbeitsleistungen und Erfolgserlebnisse das Gegenteil bewiesen. (vgl. Bock & Schwienhorst, 2021, S. 317)

So sind Pichler und Küffner (2022, S. 1) überzeugt, dass das Thema der Flexibilisierung von Arbeitszeit immer weiter zunimmt. Dies ist ein Zeichen, dass sich der Arbeitsmarkt ein weiteres Mal im Umbruch befindet. Neue, vor allem menschengerechte, Modelle sind erforderlich, sowohl in Bezug auf die Arbeitszeit als auch auf die Arbeitsstruktur.

### **3.2. New Work: Arbeits- und Wertewelten im Wandel**

Aus der im März und April 2022 durchgeführten Studie der Spectra Marktforschungsgesellschaft mbH mit dem Thema, wie die ÖsterreicherInnen zur 4-Tage-Woche Vollzeit stehen, ging eindeutig hervor, dass der Trend bei den unter 30-Jährigen zu diesem Modell geht (vgl. [www.spectra.at](http://www.spectra.at), 2022). Tendenziell wird sogar der Anteil der Beschäftigten, die Teilzeitarbeit anstelle eines Vollzeitjobs bevorzugen, immer größer. Hierbei ist auch kein Trend für gewisse Branchen oder Berufe zu erkennen. Der Wunsch nach einer allgemeinen wöchentlichen Arbeitszeitverkürzung steigt. (vgl. [www.ooe.arbeiterkammer.at](http://www.ooe.arbeiterkammer.at), 2022)

Metz-Kleine (2018, S. 131) erklärt dies mit der steigenden Komplexität der Arbeitswelt durch beispielsweise die voranschreitende Digitalisierung, den demografischen Wandel, die Individualisierung und auch brancheneigene Dynamiken. Anforderungen, wie den Überblick über die verschiedensten Medien zu behalten, oder ständige Erreichbarkeit, fordern von jeder Einzelnen und

jedem Einzelnen immer mehr Flexibilität. All diese Einflüsse lassen die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben immer mehr verschwimmen. Für sich selbst die passende Balance zu finden, ist eine der größten Herausforderungen in der heutigen Zeit. (vgl. Metz-Kleine, 2018, S. 131) Hellert (2022, S. 11) spricht sogar von einer Entgrenzung der Arbeitszeit, was nicht zuletzt auch einen erheblichen Einfluss auf die Berufs- und Unternehmenswahl potenzieller ArbeitnehmerInnen hat. So wird Arbeitszeit in Zusammenhang mit Arbeitsleistung und Lebensqualität oftmals schon als Schlüsselressource für Unternehmen betitelt.

Doch aus dem Wunsch nach mehr Flexibilität und einer ausgeglichenen Work-Life-Balance ergeben sich auch für die ArbeitnehmerInnen Spannungsfelder, da eine Entgrenzung von Arbeit natürlich auch Einfluss auf Freizeit- und Erholungsmöglichkeiten mit sich bringt (vgl. Hellert, 2022, S. 13). Seitz und Seitz (2018, S. 355-356) bekräftigen dies. Da die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben immer mehr verschwimmen, ist man heute ständig über das Smartphone für die Kolleginnen und Kollegen erreichbar, dadurch am Arbeitsplatz aber auch leichter durch eintreffende Benachrichtigungen abgelenkt. Da das Interesse, an einer neuen Art zu arbeiten, immer größer wird, bedeutet dies somit gleichzeitig die Notwendigkeit, Mitarbeiterkompetenzen weiterzuentwickeln.

Auch durch den demografischen Wandel stehen Unternehmen immer mehr vor der Herausforderung, kaum genutzte Potenziale, wie zum Beispiel von Frauen oder älteren Fachkräften, verstärkt zu mobilisieren, was jedoch ebenso eine Anpassung der Rahmenbedingungen mit sich bringt, da diese Gruppen eher selten eine Karriere anstreben, sondern den Fokus vielmehr auf Zeit mit der Familie und das eigene Leben legen. (vgl. Metz-Kleine, 2018, S. 131) Franken (2022, S. 24) widerspricht hier teilweise. Frauen, die heute in ihrer Qualifikation den Männern um nichts nachstehen, möchten sich nicht mehr zwischen Karriere und Familie entscheiden müssen. Sie möchten beides miteinander vereinbaren können.

In jedem Fall bemerken Messal, Dommès und Schwunk (2021, S. 38) als Vorteil, dass die Erwerbsintegration von Frauen und der generelle längere Verbleib im Erwerbsleben dazu beitragen, den Pool an potenziellen Arbeitskräften zu vergrößern.

Jedoch wirken hier mehrere Einflussgrößen, sodass das Personalmanagement allgemein überdacht werden muss. Die höhere Lebenserwartung der Bevölkerung, die zurückgehenden Geburtenzahlen, Veränderung von Familienstrukturen, das höhere Alter bis zum Pensionsantritt und auch der generell steigende Altersdurchschnitt wirken in hohem Maß auf den Rekrutierungsprozess (vgl. Hellert, 2022, S. 28).

Hinzu kommt, dass sich durch die Individualisierung laut Pfaff-Czarnecka (2018, S. 14) der Zugang verändert, den MitarbeiterInnen zur Arbeit haben. Es geht weniger um eine betriebliche Identität, sondern darum, sich mit den Aufgaben und dem Arbeitsstil des Unternehmens identifizieren zu können. Ihrer Meinung nach spielt das Zusammenhaltsgefühl eine große Rolle. Einsatz und Ideen werden den ArbeitgeberInnen nicht bedingungslos zur Verfügung gestellt. Vielmehr stehen die Beschäftigten als Individuen im Zentrum. Es ist wichtig, dass sie ihre Beiträge für das Unternehmen als gewürdigt sehen können. Durch diesen Austausch auf Augenhöhe entstehen neue Werte. Jedoch spielt das Verhältnis zwischen Verbindlichkeit und Flexibilität eine wichtige Rolle.

Durch all diese Einflussgrößen werden bestehende Strukturen immer mehr angezweifelt. Gerade durch die stetige Zunahme der Individualisierung hinterfragt Metz-Kleine (2018, S. 132-134) kritisch, wie sinnvoll es ist, das Modell einer 40-Stunden-Vollzeitstelle auf alle Jobs anzuwenden. Dieses starre Konstrukt führt dazu, dass Jobs künstlich an diese Stundenanzahl angepasst werden, um mit dieser Stundenanzahl zu funktionieren. Dies wirkt sich nicht nur negativ auf die Wirtschaftlichkeit aus, sondern daraus resultiert auch eine Einschränkung der Flexibilität. Unternehmen können so nicht mehr agil auf Veränderungen oder außerplanmäßige Aufgaben reagieren, was jedoch gerade in einem Dienstleistungsbereich, wie dem Tourismus, wichtig ist. Schnelle Veränderungen bestimmen die Gegenwart. Möchten Unternehmen am Markt erfolgreich bleiben, sind Handlungs- und Wettbewerbsfähigkeit vonnöten. Dies setzt jedoch ein hohes Maß an Flexibilität voraus, das durch das Loslösen von der 40-Stunden-Woche und der Implementierung von flexiblen Arbeitszeitmodellen erreicht werden kann.

Wobei Hellert (2022, S. 26) zusätzlich anmerkt, dass flexible Arbeitszeitmodelle verschiedenste Ausgestaltungsformen haben. So kann es sich um alternsgerechte, lebensphasenorientierte oder selbstbestimmte Modelle handeln. Dadurch würde nicht nur Beschäftigten ermöglicht, auf die ständig wechselnden Arbeitsformen zu reagieren, sondern es könnte gleichzeitig die persönliche Lebensqualität gefördert werden.

Doch nicht nur die Digitalisierung, der demografische Wandel und die Individualisierung beeinflussen die Welt. Der Anteil der jüngeren Generationen am Arbeitsmarkt steigt stetig. Auch dieser Faktor beeinflusst den Wertewandel massiv. Je höher der Anteil der Generationen Y und Z im Unternehmen, desto höher ist die Tendenz zu modernen Lebensstilen und Sinnorientierung, weg von traditionellen Familienstrukturen und Rollenverständnissen. Eine der für Unternehmen ausschlaggebendsten Veränderungen ist das Streben nach Selbstverwirklichung und Selbstentfaltung. Waren davor noch Vermögen und Besitztum dominante Werte, so sind es heute Kommunikation und Sinnfindung. Mit diesem Wertewandel werden auch die Anforderungen der Beschäftigten an die Arbeitswelt zunehmend individuell. (vgl. Franken, 2022, S. 23-24)

Dies stellt die Führungskräfte und ArbeitgeberInnen von heute vor Herausforderungen. Es gilt das Vertrauen der MitarbeiterInnen aufzubauen und deren Eigenständigkeit zu fördern. Des Weiteren ist es wichtig, konkrete Ziele miteinander zu vereinbaren. Dadurch erhält die Führungskraft einen gewissen Grad an Kontrolle. Auf der anderen Seite haben die Beschäftigten dennoch genügend Handlungsspielraum für Selbstbestimmung und –organisation. Außerdem darf auf persönliche Kommunikation nicht vergessen werden. Im digitalen Zeitalter ist es ein Leichtes, zum Handy zu greifen und alle Teammitglieder per Mail über aktuelle Themen zu informieren. Jedoch ist es gerade der persönliche Kontakt, der bei MitarbeiterInnen ein Gefühl des Zusammenhalts und der Wertschätzung schafft. (vgl. Lange, Busse & Schumann, 2021, S. 279-280)

So verändern sich in der neuen Arbeitswelt die Anforderungen sowohl für die MitarbeiterInnen als auch für die Führungskräfte und ArbeitgeberInnen. Jedoch kann das Zulassen dieses Wandels der entscheidende Erfolgsfaktor sein und über die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen bestimmen. (vgl. Messal, Dommès & Schwunk, 2021, S. 38)

### **3.3. Die Bedeutung des Dienstleistungssektors in Österreich am Beispiel Tourismus**

Das tägliche Leben ist geprägt von Dienstleistungen. Ob in der Familie, der Arbeit, der Freizeit, der Bildung oder der Gesundheit, ohne Dienstleistungen würden viele dieser Lebensbereiche

nicht funktionieren. So ist es nicht weiter verwunderlich, dass dieser Sektor immer mehr an Bedeutung gewinnt und einen nicht unwesentlichen Teil der Bruttowertschöpfung in Österreich ausmacht. (vgl. Haller & Wissing, 2022, S. 1-2)

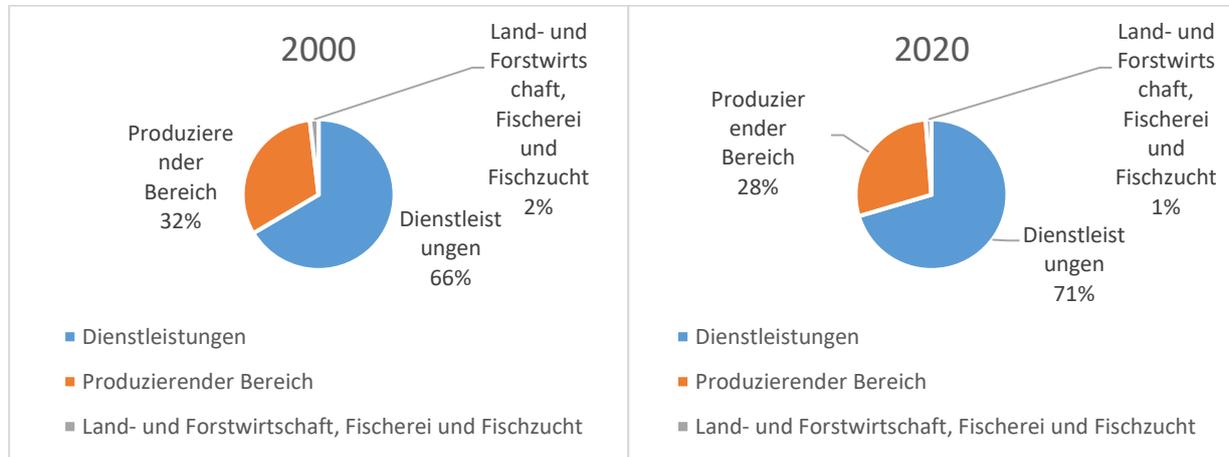


Abb. 1: Bruttowertschöpfung nach Wirtschaftsbereichen. Quelle: In Anlehnung an WKO Statistik, 2021

Im Jahr 2000 betrug die Bruttowertschöpfung gesamt 190.624 Mio. €. Im Jahr 2020 ist diese auf 340.264 Mio. € gestiegen. Des Weiteren ist in den letzten 20 Jahren eine Steigerung im Dienstleistungsbereich zu erkennen, wie man obiger Grafik entnehmen kann. Hingegen haben sowohl der produzierende Bereich, als auch die Land- und Forstwirtschaft, zusammengefasst mit Fischerei und Fischzucht, einen Rückgang zu verzeichnen.

Aus der Wertschöpfung des Dienstleistungsbereichs fallen 2020 4,5% auf die Wirtschaftsleistung im Tourismus, wobei ein Covid-19 bedingter Einbruch zu verzeichnen ist, da der Anteil im Jahr 2019 noch 7,6% betrug (vgl. [www.statistik.at](http://www.statistik.at), 2022).

### 3.4. Herausforderungen der Dienstleistungsbranche am Beispiel Tourismus

Das Erbringen von Dienstleistungen ist mit zahlreichen Herausforderungen verbunden. Unter anderem sind die Nicht-Lagerbarkeit und die Nicht-Transportfähigkeit, also Standortgebundenheit, von vielen Diensten Faktoren, die sich nachteilig auf die Branche auswirken. So erschwert die mangelnde Lagerfähigkeit von Dienstleistungen zum Beispiel die Kapazitätsplanung und hemmt die Produktivität. (vgl. Haller & Wissing, 2022, S. 12) Hinzu kommt, bemerkt Hellert (2022, S. 22), dass durch das direkte Erbringen einer Leistung am Kunden rund um die Uhr ein reibungsloser

Ablauf sichergestellt sein muss. Eine große Herausforderung bildet hier vor allem das Arbeiten gegen den natürlichen Tagesrhythmus des Menschen und der damit einhergehende mangelnde Schlaf, sowie die eingeschränkte Freizeit. So wird es zunehmend schwieriger die sozialen Bedürfnisse zu befriedigen. (vgl. Bornewasser & Zülch, 2013, S. 25)

Gerade die direkte Befriedigung von Kundenbedürfnissen rund um die Uhr verlangt eine flexible Arbeitszeitorganisation. Diese wiederum stellt eine große Herausforderung für die Personaleinsatzplanung dar. Geplant kann nur bis zu einem gewissen Maß werden. Mit täglichen ergänzenden Schwankungen muss gerechnet werden. Diese können nicht immer vorhergesagt werden. Dennoch müssen die jeweiligen Servicezeiten zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse vollumfänglich abgedeckt werden. So verlangen Kundenorientierung und Kundenbindung großes dienstleistungsbezogenes Verhalten. Demnach wird durch die gestellten Anforderungen im unmittelbaren und persönlichen Kundenkontakt der Bedarf an innovativen und maßgeschneiderten Arbeitszeitmodellen immer größer. Berücksichtigung sollten hier auch die jeweiligen betrieblichen Erfordernisse, sowie die Interessen der Beschäftigten finden. So werden zukünftig wettbewerbs- und mitarbeiterorientierte Arbeitszeiten sowohl die Arbeitsfähigkeit als auch die Produktivität fördern und entscheidende Erfolgsfaktoren bilden. (vgl. Hellert, 2022, S. 22-23)

### **3.4.1. Überstunden**

Generell handelt es sich bei Überstunden um über die vertragliche Arbeitszeit hinausgehende Arbeitszeit. Wobei hier sichergestellt werden muss, dass gesetzlich geregelte Maximalarbeitszeiten nicht überschritten werden. (vgl. Bartscher, Krumme, Nissen & Wichert, 2018, S. 157)

Im Tourismus sind Überstunden keine Seltenheit. Unabhängig davon, ob der Arbeitstag aus zwölf, zehn oder acht Stunden besteht, wird die vertraglich festgelegte Normalarbeitszeit von vielen Beschäftigten oftmals überschritten. Dies geschieht durch meist bezahlte, aber auch unbezahlte Überstunden. Im Vergleich mit dem Rest Europas liegt Österreich bei der durchschnittlich geleisteten Arbeitszeit weit über dem Durchschnitt. Überstundenpauschalen und All-in-Verträge sind gängige Instrumente in vielen Branchen. So können zeitliche Beschränkungen umgangen werden. (vgl. Sorger, 2020, S. 176-177)

Oftmals werden Überstunden von den Beschäftigten einfach hingenommen, da nicht gerne zugegeben wird, die einem übertragenen Aufgaben nicht fristgerecht erledigen zu können. Meist ist das Personal aus Kostengründen jedoch sehr knapp bemessen und ist der Grund für anfallende Überstunden. Eine Reserveplanung ist kaum vorhanden. So müssen Arbeiten, die durch Krankheitsfälle oder Urlaub liegen bleiben würden, von den anwesenden MitarbeiterInnen kompensiert werden. Gerade im Tourismus wird hier die anfallende Arbeit von den diensthabenden Kolleginnen und Kollegen zusätzlich zur eigenen erledigt, da die Kundenzufriedenheit immer im Mittelpunkt stehen soll. (vgl. Hellert, 2022, S. 92) Grundsätzlich gilt jedoch keine Pflicht zur Leistung von Überstunden, sofern dies vertraglich nicht anders geregelt ist (vgl. Bartscher, Krumme, Nissen & Wichert, 2018, S. 233).

Den Servicegedanken immer im Fokus, entstehen im Tourismus häufig Überstunden auch, nicht selten durch zusätzliche Kundenwünsche und Nachbesserungen. Wobei nicht außer Acht gelassen werden darf, dass überlange Arbeitszeiten auch mit der Unternehmenskultur und dem Führungsstil zusammenhängen. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter bilden mit der individuellen Wahrnehmung von Zeit und zusammen mit dem Verhalten der Führungskräfte das Fundament für den Umgang mit Arbeitszeit. Jedoch können Überstunden auch auf mangelnde Qualifikation zurückzuführen sein, da das nötige Fachwissen fehlt, um übertragene Aufgaben effizient und fristgerecht zu erledigen. Durch die Schnelllebigkeit der heutigen Zeit, ob aufgrund der rasanten technischen Entwicklung oder der Marktdynamik selbst, ist kontinuierliches Weiterbilden unerlässlich. Doch für Weiterbildungsmaßnahmen fehlt oft die Zeit. So ist es kaum verwunderlich, dass vor allem qualifizierte Fachkräfte im Dienstleistungsbereich stark nachgefragt werden (vgl. Hellert, 2022, S. 29, 92-94).

Dieser Mangel wird zusätzlich durch einen weiteren Faktor bekräftigt. Denn der Pool an vorhandenen Fachkräften wird in vielen Bereichen nicht optimal genutzt. So stehen Wiedereinsteiger nach einer längeren Zeit der Arbeitslosigkeit, aber auch Menschen nach der Elternzeit vor der Herausforderung, wieder auf dem Arbeitsmarkt Fuß zu fassen. Auch für alleinerziehende Mütter oder Väter stellt dies ein Problem dar, wobei hier der Grund selten mangelnde Qualifikation ist, sondern das Fehlen flexibler Arbeitszeitmodelle, die eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen würden. So wird heute der Faktor Familienfreundlichkeit von Unternehmen eingesetzt, um neue MitarbeiterInnen zu werben. (vgl. Klatt & Steinberg, 2013, S. 115-117)

### 3.4.2. Arbeit und Familie oder Work-Life-Balance

Die Diskussion um eine gute Work-Life-Balance ist der Versuch Erwerbsarbeit (Work) und Versorgungsarbeit (Life) unter einen Hut zu bringen. Dazu braucht es in erster Linie eine Aufwertung der Bedeutung des Faktors Versorgungsarbeit. Dies jedoch nicht nur in monetärer Hinsicht, sondern auch hinsichtlich der Anerkennung der Sorgearbeit als gesellschaftliche Aufgabe, bemerkt Sorger (2020, S. 189) kritisch. So rückt Sorgearbeit, wie Senghaas-Knobloch (2008b, S. 222) zu beachten gibt, in den letzten Jahren auch immer mehr in den Fokus der Politik, wenn diese bis dato als unbezahlte Frauenzuständigkeit verstandene Tätigkeit zu einer marktförmigen Dienstleistung wird, wie man beispielsweise durch die steigende Anzahl an Kindertagesstätten und Pflegeheimen sieht. Denn Frauen möchten sich heute nicht mehr zwischen beruflichem Erfolg und Familie entscheiden müssen, sondern beides miteinander vereinbaren können. (vgl. Kapitel 3.2)

Da sich Arbeitszeitnormen, wie der Achtstundentag und die Vierzigstundenwoche, in den letzten Jahrzehnten jedoch nicht verändert haben, würde dies ein neues Leitbild für Arbeitszeit bedeuten, das Sorgearbeit miteinbezieht. Ein möglicher Lösungsansatz wäre es, Erwerbsarbeit so zu gestalten, dass am Ende des Arbeitstages genügend Zeit und Energie für Sorgearbeit übrigbliebe. Dennoch müssten auch ausreichend Betreuungs- und Pflegeeinrichtungen zur Verfügung stehen, um so eine Erwerbsunterbrechung so kurz wie möglich zu gestalten, oder eine drastische Verkürzung der Arbeitszeit zu verhindern. Durch die Anerkennung der Versorgungsarbeit als nutzenstiftend für gesellschaftliche Weiterentwicklung erführen auch die mit diesen Bereichen verbundenen Berufsgruppen eine gesellschaftliche Aufwertung. (vgl. Sorger, 2020, S. 189)

Doch auch weitere Formen des Tätigseins sollten, so Seidl und Zahrnt (2019, S. 13), anerkannt und gerecht entlohnt werden. Ihrer Meinung nach zählen dazu auch Weiterbildungen sowie freiwilliges und politisches Engagement. Dies bedingt jedoch ein gewisses Maß an Flexibilität, welches durch das Einführen flexibler Arbeitszeitmodelle geschaffen werden könnte.

## 4. FLEXIBLE ARBEITSZEITMODELLE IN DER LITERATUR

Durch die rasante technologische Entwicklung kommt es zu einer drastischen Beschleunigung von Geschäftsabläufen und somit einer immensen Verknappung der Ressource Zeit. Parallel hierzu steigt auch der Leistungs- und der Veränderungsdruck. (vgl. Doppler & Lauterburg, 2019, S. 24) Auch Borggräfe und Rump (2020, S. 38) bekräftigen, dass in der schnelllebigen, volatilen Zeit, wo Veränderung und Ungewissheit zum Alltag gehören, Zeit ein knappes Gut ist.

So kann sich die Flexibilisierung der Arbeit aus vielerlei Gründen als notwendig erweisen. Konkurrenzdruck, Globalisierung, aber auch Beschäftigungssicherung sind einige dieser Gründe. Wichtig bei der Flexibilisierung ist, dass sich die Interessen von ArbeitnehmerIn und ArbeitgeberIn die Waage halten, wie auch aus den ExpertInneninterviews in Kapitel 7.7.1. hervorgeht. So können flexible Arbeitszeitmodelle verschiedenste Ausgestaltungsmöglichkeiten haben. (vgl. Bornewasser & Zülch, 2013, S. 19-28)

### 4.1. Ausgestaltungsmöglichkeiten der Flexibilisierung

Die Literatur unterscheidet in der Personaleinsatzstrategie verschiedene Flexibilisierungsarten. Diese sind:

- Funktionale Flexibilität: Hierbei wird die Arbeitsorganisation an wechselnde Rahmenbedingungen angepasst. (vgl. Kapitel 4.6.)
- Monetäre Flexibilität: Diese ermöglicht das Verändern von Entgeltsystemen oder Anreizmodellen. (vgl. Kapitel 4.3.)
- Numerische Flexibilität: Die Variationsfähigkeit besteht im Arbeitskräftevolumen, das heißt in der Anpassungsmöglichkeit der Anzahl der Beschäftigten. (vgl. Kapitel 4.5.)
- Räumliche Flexibilität: Hier können Arbeitsort und Arbeitsplatz flexibel angepasst werden. (vgl. Kapitel 4.4.)
- Zeitliche Flexibilität: Hierbei hat man Einfluss auf die chronologische und die chronometrische Arbeitszeit. (vgl. Kapitel 4.3., 4.4. & 4.7.)
- Vertragliche Flexibilität: Diese bezieht sich auf die rechtliche Bindung zwischen Unternehmen und Arbeitsperson. (vgl. Kapitel 4.5.)

- Sonderformen biografischer Flexibilität: Sie bedeutet Variationsfähigkeit in der Strukturierung des Arbeitsverhältnisses. (vgl. Schmicker et al., 2013, S. 8)

## 4.2. Arbeitszeitreduzierende Modelle

Unter **Teilzeitarbeit** versteht man eine von der Regelarbeitszeit reduzierte Wochenarbeitszeit, gemessen an den Vollzeitkräften mit 40 Wochenstunden. Die Arbeitszeit selbst ist jedoch flexibel verteilbar. Eine 20-Stundenwoche könnte beispielsweise auf die ganze Woche, von Montag bis Sonntag aufgeteilt, oder auch mit 2 Tagen zu 8 Stunden und 1 Tag zu 4 Stunden konkret für bestimmte Tage festgelegt werden. (vgl. Hellert, Krol & Tegtmeier, 2013, S. 7)

Ein großer Vorteil der Teilzeitarbeit besteht darin, so Wanger (2006, S. 1-4), dass Teilzeitarbeit sowohl die Flexibilität als auch die Produktivität fördert. Das Arbeitsvolumen kann dem Personalbedarf leichter angepasst werden und so auch wirtschaftlichen Einfluss nehmen. Außerdem wirkt sich Teilzeitarbeit positiv auf das Betriebsklima, sowie die Motivation der MitarbeiterInnen aus und stärkt deren Bindung zum Unternehmen. Dies wiederum hat Auswirkungen auf die Arbeitgeberattraktivität und schafft somit Wettbewerbsvorteile in der Personalgewinnung und der Personalbindung. Gerade in der Teilzeitarbeit ist die Frauenquote sehr hoch, da die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine große Rolle beim Entscheidungsprozess, sich für eine Teilzeitstelle zu bewerben, spielt.

Trotz besserer Vereinbarkeit von Beruflichem und Privatem hat Teilzeitarbeit auch Nachteile, so Belz (2018, S. 324). Sie kritisiert die tendenziell schlechtere Bezahlung bei Teilzeitanstellung. Auch Sorger (2020, S. 176) bemerkt, dass Teilzeitarbeit mit Abwertung verbunden ist. Aufstiegschancen bleiben Teilzeitkräften oft verwehrt. Auch gibt es viele, vor allem männerdominierte Branchen, in denen dieses Modell überhaupt nicht angeboten wird.

**Job-Sharing** bietet die Möglichkeit, eine Vollzeit- oder Teilzeitstelle unter mehreren Beschäftigten aufzuteilen. Unter Berücksichtigung des betrieblichen Interesses, die Arbeit ordnungsgemäß zu erledigen, werden die Aufgaben selbstständig von den MitarbeiterInnen aufgeteilt. (vgl. Hellert, Krol & Tegtmeier, 2013, S. 8)

Die Stelle wird hierbei nicht genau halbe-halbe gesplittet und von den Personen unabhängig voneinander ausgeführt. Vielmehr arbeiten beide eng zusammen, tragen die Verantwortung für die Stelle und deren Aufgaben gemeinsam und teilen auch die benötigte Zeit flexibel untereinander auf. So entstehen für Eltern viel mehr Möglichkeiten, Karriere und Familie miteinander zu vereinbaren. Auch steht generell mehr Zeit zur Verfügung, die dann für persönliche Interessen, Selbstständigkeit, Kinderbetreuung oder auch die Pflege von Angehörigen verwendet werden kann. Durch Jobsharing wird mit viel Eigenverantwortung und Selbstorganisation selbstbestimmtes Arbeiten ermöglicht. (vgl. Metz-Kleine, 2018, S. 134-135)

Ergeben sich für die Beschäftigten einige Vorteile, so darf auch die Unternehmenssicht nicht außer Acht gelassen werden, so Belz (2018, S. 324). Aufgrund des höheren kommunikativen und administrativen Aufwands ist Job-Sharing ein sehr teures Modell. Auch die personelle Abwanderung einzelner Personen, die Teil dieses Modells sind kann das Unternehmen vor große Herausforderungen stellen.

#### 4.3. Flexible Arbeitszeiten mit und ohne Kernzeiten

**Gleitzeit** ist ein klassisches Flexibilisierungsmodell, das schon seit den 1960er-Jahren angewendet wird. Sie besteht aus der Kernarbeitszeit, zu welcher Anwesenheitspflicht besteht und flexibleren Ein- und Ausgleitszeiten. In diesem festgelegten Rahmen können die Beschäftigten eigenständig Arbeitsbeginn und Arbeitsende festlegen. Einschränkung gibt es nur durch die fix vorgegebene Kernzeit, die sich beispielsweise durch Öffnungszeiten ergeben kann. (vgl. Hellert, Krol & Tegtmeier, 2013, S. 10)

Dieses Modell wird oft beworben, um Menschen anzusprechen, welche ein hohes Maß an Versorgungsarbeit, beispielsweise durch die Kinderbetreuung, zu leisten haben. Durch die flexible Einteilung kann es jedoch schnell zum Verschwimmen der Grenzen zwischen Arbeit und Beruf kommen, was Beschäftigte oft vor Herausforderungen stellt. (vgl. Birnstiel, 2022, S. 113)

Bei der **Funktionszeit** handelt es sich um eine Weiterentwicklung der Gleitzeit. Hier müssen bestimmte Funktionen erfüllt sein, wie beispielsweise, dass die Erreichbarkeit für Kunden gewährleistet ist. Innerhalb dieser Funktionszeit können die Beschäftigten ihre Arbeitszeiten individuell

festlegen und gegebenenfalls mit dem Team absprechen. Wie bei der klassischen Gleitzeit wird die Arbeitszeit bedarfsorientiert verteilt. Beide vereinfachen die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, fordern jedoch ein hohes Maß an Eigenverantwortung. (vgl. Altun & Hartmann, 2020, S. 12-13)

Hellert (2022, S. 78) bezeichnet die Funktionen auch als Leistungsziele, welche vorab vereinbart werden. Dies bringt eine Veränderung im Bewusstsein der Beschäftigten mit sich. Leistung wird nicht mehr durch die reine Präsenzzeit, unabhängig vom aktuellen Arbeitsvolumen, definiert, sondern durch die tatsächliche Leistungserbringung. Als Vorteil sieht sie zusätzlich den ökonomischen Aspekt. Funktionszeiten können auftragsbedingte Schwankungen besser kompensieren.

Als Weiterentwicklung der Funktionszeit entstand die **Vertrauensarbeitszeit**. Einer der beiden Bestandteile ist die zielorientierte Aufgabenerledigung, wie auch bei der Funktionszeit. Der wesentliche Unterschied liegt jedoch im zweiten Bestandteil, der eigenverantwortlichen Dokumentation der Arbeitszeiten durch die Beschäftigten selbst. Auch hier wird die Ergebnisorientierung in den Mittelpunkt gerückt. Es wird auf Zeitautonomie gesetzt. Ziele müssen klar kommuniziert und die Erreichbarkeit in der vorgegebenen Zeitspanne gegeben sein. (vgl. Hellert, 2022, S. 85-86)

Altun und Hartmann (2020, S. 13) stehen diesem Modell etwas kritischer gegenüber. Es bietet maximale Flexibilität und Selbstständigkeit, jedoch bedeutet dies für die MitarbeiterInnen, dass sie über gewisse Kompetenzen, wie einen hohen Grad an Selbstverantwortung, verfügen, oder diese entwickeln müssen. Auch ist es unerlässlich, klare Grenzen zwischen Beruf und Privatleben ziehen zu können.

Das Merkmal der **Wahlarbeitszeit** ist, dass die Beschäftigten das Volumen der vereinbarten Arbeitszeiten für festgelegte Zeiträume verändern können. Hier wird in Absprache mit den Vorgesetzten für einen gewissen Zeitraum, beispielsweise jährlich, definiert, wie viel Zeit die jeweiligen Personen in der Arbeit verbringen möchten. Die Entlohnung wird an die vereinbarten Stunden angepasst. Vor allem, wenn MitarbeiterInnen temporär zeitlich eingeschränkt sind, beispielsweise durch berufsbegleitende Weiterbildungen, oder die Pflege von Angehörigen, bietet sich

dieses Modell an. Aber auch, wenn vorübergehend ein höheres Einkommen benötigt wird, schafft die Wahlarbeitszeit Abhilfe. In diesem Fall würde man die vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit für eine festgelegte Periode erhöhen. (vgl. Altun & Hartmann 2020, S. 14)

Ergänzend spricht Hellert (2022, S. 96) auch von speziell für die Personaleinsatzplanung erstellten Softwares, die eine sinnvolle Unterstützung bieten können, um diese anspruchsvolle Diensterteilung fehlerfrei gewährleisten zu können.

Bei der **4-Tage-Woche auf Vollzeitbasis** dienen die USA als Vorbild. Schon in den 1970-Jahren experimentierten sie mit dieser. Bei diesem Arbeitszeitmodell handelt es sich nicht um eine Arbeitszeitverkürzung. Die 40 Stunden Normalarbeitszeit werden komprimiert an 4 Tagen pro Woche erarbeitet. Somit ergibt sich ein 10 Stunden Arbeitstag. (vgl. Friedrichs, 1973, S. 144) Laut Fauth-Herkner (2004, S. 95-96) sind es oft die MitarbeiterInnen, die dieses Modell fordern, bringt es doch einige Vorteile mit sich. Gerade Beschäftigte mit langen Anfahrtszeiten zum Arbeitsort ziehen großen Nutzen aus der Reduktion der Arbeitstage, sparen sie so nicht nur Treibstoff, sondern auch Zeit. Auch der Freizeitnutzen ist für das Team durch den zusätzlichen freien Tag ein größerer. Doch auch für die UnternehmerInnen bringt dieses Modell einen Vorteil mit sich, da sie sich als ArbeitgeberInnen damit attraktiv gestalten und somit den Beschäftigten einen Anreiz bieten, im Betrieb zu verbleiben.

#### **4.4. Ortsungebundene Arbeitszeitmodelle**

Bei **Home-Office oder Telearbeit** können die Beschäftigten ihrer Arbeit oder einem Teil davon an einem von ihnen frei gewählten Arbeitsort, der sich nicht im Unternehmen befinden muss, nachgehen. Präsenztage und Home-Office Tage werden pro Woche oder Monat definiert und fest vereinbart. Wichtig hierfür ist, dass die Beschäftigten über dementsprechende technische Ausstattung verfügen, um ihrer Arbeit uneingeschränkt nachgehen und einen reibungslosen Arbeitsablauf garantieren zu können. Außerdem müssen planbare Ansprechzeiten definiert werden, damit eine optimale Kommunikation sichergestellt ist, auch wenn die MitarbeiterInnen nicht vor Ort sind. (vgl. Hellert, Krol & Tegtmeier, 2013, S. 11)

Hellert (2022, S. 98) differenziert außerdem zwischen zwei Arten von Telearbeit. Einerseits spricht sie von stationärer Telearbeit, in welcher die Beschäftigten die gesamte vereinbarte Arbeitszeit an einem Arbeitsplatz außerhalb des Unternehmens verbringen. Andererseits gibt es auch die Variante der alternierenden Telearbeit, welche eine Aufteilung der Arbeitszeit auf die Erbringung der Arbeitsleistung an einem unternehmensfernen Ort und dem Arbeitsplatz direkt im Unternehmen bedeutet.

#### **4.5. Flexible Arbeitszeitmodelle in der Selbstständigkeit**

Beim **Freelancing** handelt es sich um freie MitarbeiterInnen, welche befristet eingesetzt werden. Dadurch gewinnt ein Unternehmen an Flexibilität, da es sich an die jeweiligen Marktbedingungen anpassen kann, was sich andererseits jedoch auf die Stabilität eines Unternehmens negativ auswirken kann. Hier die richtige Balance zu finden, kann ein massiver Wettbewerbsvorteil sein. (vgl. Schmicker et al., 2013, S. 41)

Süß, Becker und Sayah (2013, S. 43) sehen einen großen Vorteil in der Beschäftigung von Freelancern, in deren spezifischem Wissen und deren besonderen Fähigkeiten, welche sich daraus ergeben, dass diese Personen ihre Kenntnisse ständig ausbauen und erweitern müssen, um am Arbeitsmarkt relevant zu bleiben.

Durch die komplett autarke Einteilung der Arbeitszeit vermischen sich Privatleben und Beruf sehr oft, was sich negativ auf die selbstständig Arbeitenden auswirken kann. Je nach individuellen Bedürfnissen muss eigenverantwortlich darauf geachtet werden, Berufs- und Privatleben klar voneinander zu trennen. (vgl. Kettenbach & Josepfs, 2013, S. 66)

#### **4.6. Funktionsflexible Arbeitszeitmodelle**

Bei der **Job Rotation** wechseln Aufgabenfeld und Arbeitsplatz der Beschäftigten innerhalb eines Unternehmens in regelmäßigen Abständen. Hierbei unterscheidet man zwischen Job Enlargement, horizontaler Rotation, und Job Enrichment, vertikaler Rotation. Beim Job Enlargement wird das Tätigkeitsfeld der Beschäftigten bei gleichbleibendem Qualifikationsniveau erweitert, um

mehr Abwechslung zu bieten. So müssen die MitarbeiterInnen keine neuen Kompetenzen entwickeln, haben jedoch trotzdem die Möglichkeit, einen Einblick in andere Abteilungen des Unternehmens und die Zusammenhänge verschiedener Abläufe zu bekommen. Beim Job Enrichment hingegen wird das Tätigkeitsfeld durch Arbeiten mit höherem Qualifikationsniveau erweitert. Diese Förderung von Potenzialen kann Unterforderung entgegenwirken und so die Mitarbeitermotivation steigern. (vgl. Marrenbach & Geiger, 2019, S. 360-361)

Anlauff (2017, S. 135-136) bekräftigt dies. Üben Beschäftigte gleichbleibende Tätigkeiten über einen längeren Zeitraum aus, sinkt automatisch die Lernbereitschaft. Job Rotation wirkt dem entgegen. Auch kann körperlichen Beschwerden, die durch das jahrelange Durchführen monotoner Bewegungsabläufe hervorgerufen werden, vorgebeugt werden.

#### 4.7. Arbeitszeitkonten

Auf Arbeitszeitkonten werden die vereinbarten Arbeitsstunden den tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden gegenübergestellt. Die entstehende Differenz wird in einem vereinbarten Zeitraum ausgeglichen. Man unterscheidet Konten je nach Dauer des Ansammlungszeitraums. (vgl. Hellert, Krol & Tegtmeier, 2013, S. 11) Generell kann die Arbeitszeit über Wochen, Monate oder gar die gesamte Dauer des Erwerbslebens angesammelt werden. Für Betriebe ergibt sich dadurch die Möglichkeit, flexibel auf Auslastungsschwankungen reagieren zu können. Beschäftigte auf der anderen Seite bekommen einen Spielraum, um Berufs- und Privatleben miteinander zu vereinbaren. (vgl. Seifert & Thoemmes, 2020, S. 46)

**Langzeitkonten** finden vor allem Verwendung, wenn ein zeitlich begrenzter Ausstieg aus dem Berufsleben geplant ist, beispielsweise um eine Auszeit zu nehmen, oder um das Pensionsantrittsalter zu reduzieren (vgl. Hellert, Krol & Tegtmeier, 2013, S. 11). Für den Betrieb ergeben sich dadurch mittelfristig wirtschaftliche Vorteile, da Kapazitätsanpassungen bei Marktschwankungen flexibler vorgenommen werden können, so Hildebrandt (2007, S. 1).

Obwohl es sich hierbei um ein lebensphasenorientiertes Modell handelt, bei dem Beschäftigte in Phasen geringen privaten Zeitbedarfs Stunden aufbauen, diese als Guthaben sammeln und zu

einem späteren Zeitpunkt konsumieren können, finden Langzeitkonten in der Realität wenig Anwendung (vgl. Seifert, 2020, S. 300).

Das **Ampelkonto** ist eine häufig verwendete Variante des Arbeitszeitkontos. Wie bei einer Verkehrsampel gibt es 3 Stufen. Für jede Stufe wird ein Rahmen und ein damit verbundener Handlungsspielraum definiert. (vgl. Hellert, 2001, S. 68)

So können in der 1. Stufe alle MitarbeiterInnen beispielsweise eigenverantwortlich über ihre Arbeitszeit bestimmen. In der 2. Stufe werden die Maßnahmen zum Ausgleich des Arbeitszeitkontos in Absprache mit der Führungskraft gemacht und in der 3. Stufe wird die Differenz zwischen vertraglich vereinbarter Arbeitszeit und effektiv gearbeiteter Arbeitszeit von der Führungskraft analysiert und es werden konkrete Vereinbarungen zum Ausgleich dieser Differenzen getroffen. (vgl. Hellert, Krol & Tegtmeier, 2013, S. 12)

## 5. ERFOLGSFAKTOR MITARBEITERMOTIVATION

Um MitarbeiterInnen erfolgreich zu motivieren, müssen die individuellen Antriebskräfte der einzelnen Personen ermittelt werden. Woraus sich Motivation zusammensetzt und welche Faktoren zur Förderung ebenjener beitragen, wird im folgenden Kapitel erläutert.

### 5.1. Motivation, Motive, Werte

Geht es bei Motiven um einzelne Bedürfnisse, so ist Motivation ganzheitlicher zu sehen. Hier geht es um einen Kurs, den man einschlägt und auch das Maß an Bereitschaft, das man aufbringt, um Ziele zu erreichen. Ein Motiv kann beispielsweise das Motiv nach sozialer Anerkennung sein. Ist dies der Fall, wird sich das Verhalten des betreffenden Menschen dahingehend ausrichten, dieses Bedürfnis zu stillen. Werte hingegen sind definiert als erstrebenswerte Zielzustände. Hier geht es also im Vergleich zu Motiven nicht um das Beheben eines Mangels, sondern vielmehr um die Entwicklung hin zum angestrebten Zielzustand. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sowohl Motive als auch Werte einen maßgeblichen Einfluss auf die Motivation eines Menschen haben. (vgl. Becker, 2019, S. 20-21)

Motivation kann sowohl intrinsisch als auch extrinsisch entstehen. Bei intrinsischer Motivation entspringt die Handlung aus der Person selbst heraus, des Handelns wegen ohne Beeinflussung durch äußere, externe Faktoren. Extrinsische Motivation hingegen entwickelt sich aus äußeren Anreizen, wie Belohnungen aber auch Bestrafungen oder Erwartungen von anderen heraus. (vgl. Schüler, 2020, S. 166)

Becker (2019, S. 67) meint, dass Motive und Werte Ursprung der intrinsischen Motivation sind. Als Faktoren zur Begünstigung extrinsischer Motivation nennt er unter anderem ein gutes Arbeitsumfeld. Nehmen die Beschäftigten ihr Umfeld hingegen negativ wahr, kann das Gegenteil der Fall sein und auch die motiviertesten MitarbeiterInnen demotivieren. Einflussgrößen zur Schaffung eines angenehmen Arbeitsumfeldes sind beispielsweise Möglichkeiten der Mitarbeiterentwicklung, genügend Ressourcen für das Erledigen von Aufgaben oder auch das soziale Umfeld, also das Team und die Führungskräfte.

So differenziert Edelman (2003, S. 31) zwei Arten extrinsischer Motivation. Einerseits kann diese positiv verstärkt werden, durch beispielsweise Belohnungen. Auf der anderen Seite kann extrinsische Motivation negativ verstärkt werden, durch Zwang oder Bestrafung.

Doch auch die extrinsische Motivation hat ihre Grenzen. Sie kann als Starthilfe dienen, jedoch bietet sie nicht den gleichen Grad an Erfüllung und Freude, wie das Tun aus intrinsischer Motivation heraus. Die Nutzung von Führungsinstrumenten, wie Lob oder wertschätzendes Rückmelden, wird immer wichtiger und kann sich positiv auf die intrinsische Motivation der MitarbeiterInnen auswirken. (vgl. Becker, 2019, S. 142-143)

Hellert (2022, S. 11) bemerkt sogar, dass bei den jüngeren Generationen, die gerade in der Arbeitswelt Fuß fassen, nachweislich Faktoren extrinsischer Belohnung abgenommen haben. Hohe Überstundenkonten werden abgelehnt. Eine Balance zwischen Arbeit und Privatem steht im Fokus.

Nichtsdestotrotz stehen intrinsische und extrinsische Motivation in Zusammenhang miteinander. In der Vergangenheit hat sich die Auffassung verbreitet, dass sich intrinsische Motivation sogar verringert, wenn dadurch entstandene gute Leistung mit extrinsischen Motivatoren, beispielsweise mit Geld, belohnt wird. (vgl. Schlag, 2013, S.22) Dies hat sich jedoch als Fehler herausgestellt. Vielmehr ist das Gegenteil der Fall. Extrinsische Belohnungen können die intrinsische Motivation sogar zusätzlich steigern. (vgl. Becker, 2019, S. 150)

So sind Kunz und Quitmann (2010, S. 63, 67) der Meinung, dass ausgeklügelte Anreizsysteme als Belohnung dienen können. Transparenz ist hierbei jedoch ein wichtiges Kriterium. Die Zusammenhänge zwischen Leistung und Belohnung müssen den Mitarbeitenden verständlich kommuniziert werden. Auch die Akzeptanz des Belohnungssystems sollte von Seiten der Beschäftigten gegeben sein. Dies könnte gefördert werden, indem man die MitarbeiterInnen in die Erstellung der Anreizsysteme einbindet.

Somit stehen Führung und Motivation in engem Zusammenhang zueinander, da erfolgreiches Führen ohne dementsprechende Motivation der Geführten schwer vorstellbar ist. Zusätzlich ist die Führungskraft außerdem gefragt, zu erkennen, welche Motivationsfaktoren für die einzelnen MitarbeiterInnen von Bedeutung sind, wie man diese stärken und welche sich noch entwickeln lassen könnten. (vgl. Becker, 2019, S. 155)

## 5.2. Motivationstheoretische Ansätze

Motivationstheoretische Ansätze sollen in erster Linie Informationen liefern, welche Anreize MitarbeiterInnen besonders motivieren können. So basieren Motivationstheorien auf der Identifikation von menschlichen Bedürfnissen und der anschließenden Befriedigung ebenjener. (vgl. Lippold, 2019, S. 20)

Grundlegend wird zwischen Inhaltstheorien, welche versuchen, den Inhalt der Motivation zu benennen, und Prozesstheorien, welche den Prozess der Motivation klären, unterschieden (vgl. Nerdinger, 2014, S. 427).

### 5.2.1. Inhaltstheorien der Motivation

Becker (2019, S. 27) steht den Inhaltstheorien kritisch gegenüber, haben sie einerseits ArbeitgeberInnen dafür sensibilisiert, dass Menschen außer dem Verdienst auch noch weitere Bedürfnisse und Motive haben, andererseits in der Praxis viel Schaden verursacht, da sie voll falscher Annahmen sind. Beispielsweise gehen sie davon aus, dass alle Menschen die gleichen Motive haben. Individuelle Bedürfnisse und Wertvorstellungen finden keine Berücksichtigung. Als einen klassischen Vertreter der Inhaltstheorien nennt er die **Bedürfnispyramide nach Maslow**.

Nach Maslow erfolgt die Bedürfnisbefriedigung von unten nach oben. So werden höhere Bedürfnisse erst aktiviert, wenn die darunterliegenden vollumfänglich befriedigt sind. Er untergliedert seine Bedürfnispyramide in Defizitbedürfnisse, wie physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse und Wachstumsbedürfnissen, wie die Individualbedürfnisse und das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. (vgl. Lippold, 2019, S. 21)

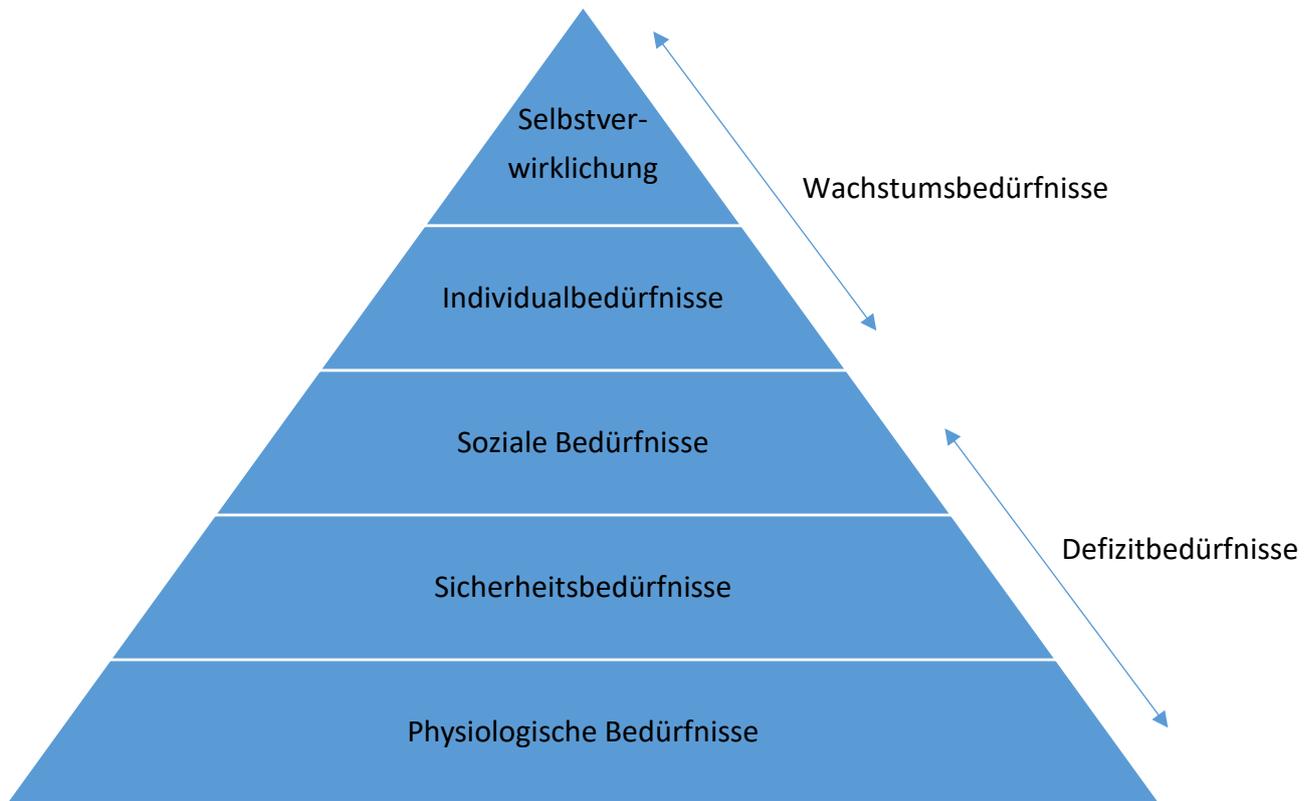


Abb. 2: Maslowsche Bedürfnispyramide. Quelle: In Anlehnung an Maslow, 1943, S. 370-396

Aus der Bedürfnispyramide heraus entstand die **ERG-Theorie von Alderfer**. Im Unterschied zu Maslow ging er davon aus, dass sich die Bedürfnisse auch überschneiden und somit simultan aktiviert werden können. Um eine überschneidungsfreie Definition zu ermöglichen, reduziert er die Bedürfnisse, vor allem in Hinsicht auf MitarbeiterInnen einer Organisation, auf 3 Klassen. (vgl. Lippold, 2019, S. 22)

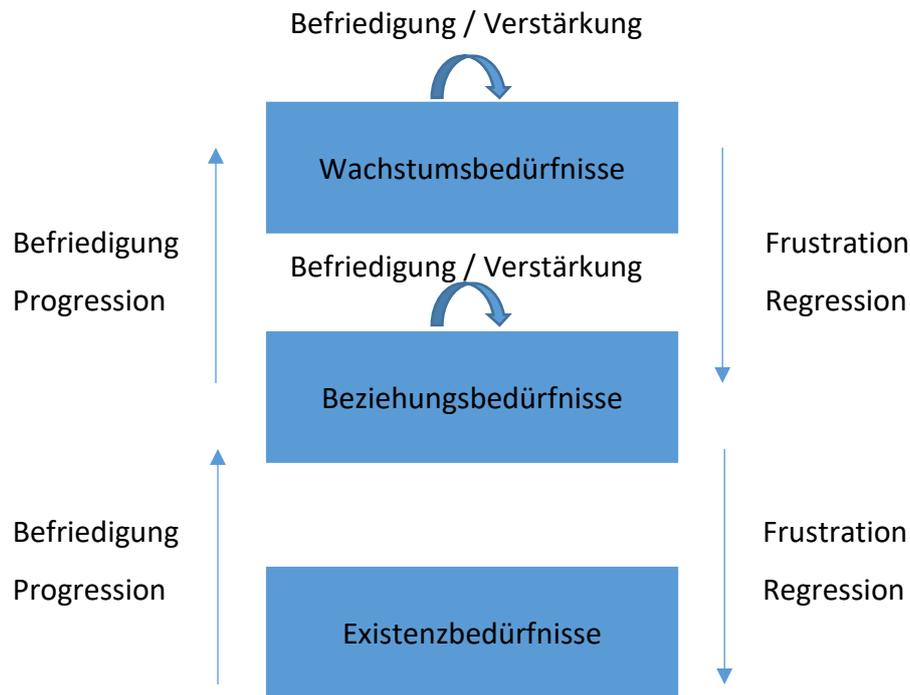


Abb. 3: ERG-Theorie. Quelle: In Anlehnung an Alderfer, 1969, S. 142-175

Ein weiterer Vertreter der Inhaltstheorien ist die **Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg**. Durch Untersuchungen fand er heraus, dass es im Wesentlichen zwei Gruppen von Faktoren gibt, die MitarbeiterInnen sowohl positiv als auch negativ beeinflussen können. Er nennt diese Hygienefaktoren und Motivatoren. (vgl. Lippold, 2019, S. 24)

Becker (2019, S. 57) spricht bei dieser Theorie sogar von einem Türöffner, der einen großen Perspektivenwechsel ausgelöst hat. Bis dato stand der Mensch mit seinen Motiven im Zentrum der Betrachtung, um MitarbeiterInnen erfolgreich zu motivieren. Herzberg lenkte den Fokus auf das Umfeld der Beschäftigten und beleuchtete Umgebungsaspekte, die Motivation fördern oder hemmen können.

Als Hygienefaktoren werden Einflussfaktoren bezeichnet, die die Zufriedenheit nicht steigern, jedoch bei Nichterfüllung für hohe Unzufriedenheit sorgen können. So sehen MitarbeiterInnen

diese oft als Grundvoraussetzung. Motivatoren auf der anderen Seite sind die Faktoren, die Zufriedenheit hervorrufen können. So sind diese für die Arbeitszufriedenheit von großer Bedeutung und eng an die Aufgaben der Beschäftigten geknüpft. (vgl. Helmold, 2022, S. 42-43)

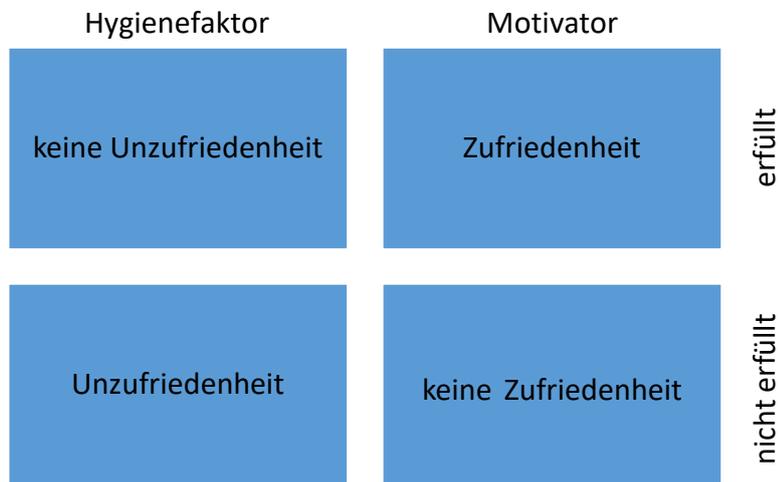


Abb. 4: 2 Faktoren Modell. Quelle: in Anlehnung an Herzberg, 1959

### 5.2.2. Prozesstheorien der Motivation

Prozesstheorien versuchen das zielorientierte Handeln zu erklären, wobei laut Kuhl (1983, S. 3) zwei Aspekte unterschieden werden müssen. Auf der einen Seite steht das Setzen von Zielen als Abschätzung der erwarteten Werte. Auf der anderen Seite steht das Zielstreben selbst, also das Vorgehen, das gesetzte Ziel zu realisieren.

Als eine Gruppe der Prozesstheorien werden laut Watzka (2014, S. 97, 99) die **Erwartungs-Valenz-Ansätze** genannt. Hierbei wird die Valenz, also der individuell gemessene Wert eines gebotenen Anreizes, der Erwartung, der subjektiven Einschätzung, das angestrebte Leistungsergebnis zu erreichen, gegenübergestellt. Somit besagen diese Ansätze, dass sich MitarbeiterInnen nur dann mit hoher Motivation einer Aufgabe widmen, wenn sie selbst der Meinung sind, über die benötigten Qualifikationen zu verfügen, um das vorgegebene Ziel zu erreichen.

Ein weiterer bekannter Vertreter von Prozesstheorien ist das **Zirkulationsmodell nach Porter und Lawler**. Es ist eng mit den Erwartungs-Valenz-Ansätzen verbunden. Diesem Modell nach ist die Motivation abhängig vom Wert der erwarteten Belohnung und der Erfolgswahrscheinlichkeit. So

führt die Motivation zu bestimmten Leistungen, welche sowohl extern als auch intern belohnt werden und so für mehr Zufriedenheit sorgen, was wiederum zu mehr Motivation und mehr Leistung führt. (vgl. Ernst, 2014, S. 361)

Pelz (2004, S. 118) spricht von Rückkoppelungen, die sich selbst verstärken oder abschwächen können. Das Erreichen eines Zieles und die damit einhergehende Zufriedenheit haben einen direkten Einfluss auf die Erfolgswahrscheinlichkeit zukünftiger ähnlicher Situationen.

Auch die **Equity-Theorie nach Adams** zählt zu den prozesstheoretischen Ansätzen. Sie stellt erzielte Ergebnisse, also Outcomes, dem dafür notwendigen Einsatz, dem Input, gegenüber. Aus der daraus resultierenden Differenz ergibt sich ein Ungleichgewicht, welches vom Menschen subjektiv wahrgenommen wird. (vgl. Huber, Meyer, Vollhardt & Heußler, 2007, S. 30)

### 5.3. Flexible Arbeitszeitmodelle und Mitarbeitermotivation

Die Literatur beschreibt eine Vielzahl flexibler Arbeitszeitmodelle, wie in Kapitel 4 beschrieben. Durch den Einsatz dieser kann spezifisch auf die Lebenssituation und die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten eingegangen werden. Dies fördert nicht nur die Zufriedenheit, sondern auch die Motivation. Motivationsfördernde Maßnahmen wiederum wirken sich nicht nur positiv auf die Leistungsbereitschaft, sondern auch auf die Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen aus. (vgl. Jaeger & Lennings, 2015, S. 134)

#### 5.3.1. Vorteile flexibler Arbeitszeitmodelle

Selbstorganisation, Selbstbestimmtheit und flache Hierarchien sind nur einige Faktoren, die durch agile Arbeitsformen gefördert werden. Es werden auch Entscheidungsbefugnisse und in diesem Zusammenhang die Verantwortlichkeiten für ebenebene von der Führungsebene auf die Arbeitsebene delegiert. So zeichnet sich vor allem die Resilienz von Unternehmen dadurch aus, dass sich die Beschäftigten eines Risikos bewusst sind und dadurch dementsprechend handeln können. Dieses Bewusstsein entwickelt sich vor allem durch eigenverantwortliches Handeln, setzt jedoch auch eine gewisse Kompetenz voraus. (vgl. Borggräfe & Rump, 2020, S. 38)

Metz-Kleine (2018, S. 134) sieht einen großen Vorteil in der offenen Kultur, die sich durch mehr Flexibilität bildet. Eine Zusammenarbeit ist kooperativ möglich und MitarbeiterInnen können ihr Wissen miteinander teilen. Sie spricht von Wissenstransfer.

Winiger (2011, S. 15) bezeichnet als großen Vorteil die Vielzahl an flexiblen Arbeitszeitmodellen und deren zahlreiche Ausgestaltungsmöglichkeiten. Damit kann auf individuelles Potenzial, sowie Wünsche, aber auch persönliche Anforderungen und unterschiedliche Produktivitätszyklen eingegangen werden.

Unterstützung findet Winiger in seiner Einschätzung auch durch Metz-Kleine (2018, S. 134). Ihrer Meinung nach sollten verschiedenste Modelle miteinander kombiniert werden, womit eine Art Mosaik aus unterschiedlichen Ausgestaltungsformen entstehen würde, sodass auf individuelle Wünsche der Beschäftigten eingegangen werden kann.

Aus einer anderen Perspektive beleuchten Geisel und Frohnert (2022, S. 251) die Vorteile flexibler Arbeitszeitmodelle. Sie sehen wichtige Erfolgsfaktoren vor allem in der Schaffung eines Gleichgewichts zwischen betrieblichen Anforderungen und privaten Bedürfnissen. Hierbei handelt es sich um individuelle, passgenaue Lösungen, die mit den Beschäftigten gemeinsam gefunden werden können. Des Weiteren wird eine Kultur geschaffen, die Produktivität der Präsenz überordnet. So werden Ergebnisse und nicht Arbeitszeit in den Mittelpunkt gerückt.

### **5.3.2. Nachteile flexibler Arbeitszeitmodelle**

Oftmals sind flexible Arbeitszeitmodelle nicht auf alle MitarbeiterInnen im gleichen Ausmaß anwendbar. In manchen Fällen ergibt sich auch durch individuelle, oder temporäre Bedürfnisse Flexibilisierungsbedarf. Bei unzureichender Kommunikation kann dies die betriebliche Kollegialität und das Arbeitsklima gefährden. (vgl. Geisel & Frohnert, 2022, S. 260) Schmicker et al. (2013, S. 37) bekräftigen dies. Es gibt keine Standardlösung eines flexiblen Konzepts, das dann auf alle Beschäftigten übertragen werden kann. Das Team muss sowohl in Bezug auf die Auswahl der flexiblen Modelle als auch auf die Nutzung ebenjener trainiert und informiert werden.

Rump, Eilers und Wilms (2022, S. 111) geben außerdem zu bedenken, dass Veränderung durch die voranschreitende Digitalisierung und auch die Globalisierung zum Normalzustand werden wird. Nicht jeder Mensch ist dem gewachsen. Auch aus Vorteilen, wie der Selbstorganisation und

der Selbstbestimmtheit, ergeben sich Herausforderungen, da durch die Verflachung von Hierarchien Entscheidungsbefugnisse und damit einhergehend auch die Verantwortung für diese Entscheidungen von der Führungsebene auf die Arbeitsebene übertragen werden. Hierarchische Strukturen bieten Sicherheit und Stabilität und sind bis zu einem gewissen Grad notwendig, denn MitarbeiterInnen mit agilen Arbeitsformen können sich oftmals überfordert fühlen, wenn ein gewisses Regelwerk nicht vorhanden ist.

Borggräfe und Rump (2020, S. 39) bemerken, dass die Verflachung von Hierarchien oft mit Vorurteilen, wie es herrsche allgemeines Chaos oder dass MitarbeiterInnen durch zu viel Selbstbestimmtheit und Selbstverantwortung überfordert seien, verbunden wird. Diese Ängste relativieren die beiden. Denn flexible Arbeitsformen bedeuten genau das Gegenteil von Chaos, da sie immer mit einem klaren und verbindlichen Regelwerk verbunden sind. So arbeiten die Beschäftigten zwar selbstbestimmter, dennoch sind Führungsrollen besetzt, Tätigkeiten und Aufgaben klar formuliert und zugeteilt. Auch ein gemeinsames Verständnis von Regeln ist ein wichtiger Bestandteil. So geht es bei der Einführung flexibilisierender Maßnahmen ihrer Meinung nach, trotz der Verflachung von Hierarchien auch um Macht, Machtverteilung und eine gesunde Demokratisierung von Entscheidungsbefugnissen.

Geisel und Frohnert (2022, S. 251) bestätigen dies. Ist kein klares Regelwerk vorhanden und ist es durch diese Entgrenzung nicht möglich, Ruhephasen einzuhalten oder Zeiten, in denen die Beschäftigten nicht erreichbar sind, zu fixieren, beeinträchtigt dies die Motivation und damit einhergehend die Leistungsfähigkeit. Kann dies über einen längeren Zeitraum nicht gewährleistet werden, wirkt sich das außerdem auf die Gesundheit der MitarbeiterInnen aus.

### **5.3.3. Einfluss der modernen Arbeitswelt auf die Gesundheit**

Gerade in den letzten Jahren wurden immer wieder Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen und psychischen Erkrankungen hergestellt. Nicht nur von der Wissenschaft, sondern auch von Öffentlichkeit und Politik wurde der Fokus in diese Richtung gelenkt. Grund dafür ist, dass Erwerbstätige durch die steigenden Anforderungen, die Schnelllebigkeit und dem damit steigenden Stress eine höhere psychische Belastung erfahren, welche im Weiteren zu Krankheit führen kann. (vgl. Lohmann-Haislah, 2012, S. 7)

Flexible Arbeitszeitmodelle können für einen gesundheitsfördernden Ausgleich sorgen. Sie fordern zwar ein großes Maß an Flexibilität, Selbstorganisation und Selbstkontrolle, fördern aber durch die hohe Selbstbestimmtheit humanes Arbeiten. Auch individuelle Interessen und Wünsche können leichter berücksichtigt werden. Ein Gefahrenpotenzial ist dennoch gegeben. So werden durch Übernutzung krankmachende Anzeichen beispielsweise ignoriert, oder nicht als solche wahrgenommen. Die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verschwimmen zunehmend, so dass die Gedanken auch in der Freizeit bei der Arbeit sind. Die Anforderungen der modernen Arbeitswelt können so einerseits zu einem Erholungshemmnis führen, andererseits aber auch die Kreativität fördern, da, frei von belastenden Gedanken, Raum für Ideen und Innovationen geschaffen wird. (vgl. Hellert, 2022, S. 12)

Diese Meinung stützt auch Albers (2018, S. 9). Er spricht ebenfalls von einer Entgrenzung der Arbeitszeit. Das Problem bei vielen Modellen sind seiner Meinung nach fehlende Kernarbeitszeiten, woraus resultiert, dass Menschen immer ein bisschen arbeiten. So erhöht jeder Anruf, der außerhalb der Arbeitszeit entgegengenommen oder auch jede E-Mail, die beantwortet wird, den persönlichen Stresslevel.

Prinzipiell lässt sich sagen, dass flexible Arbeitszeitmodelle einen großen Einfluss auf die Lebenszufriedenheit ausüben, da sie maßgeblich für die Vereinbarkeit von Freizeit und Arbeitswelt sind. Vor allem der Zeitgewinn, den viele Modelle den Beschäftigten bieten, um sich frei gewählten Tätigkeiten zu widmen, ist eine wichtige Komponente. (vgl. Wörwag & Cloots, 2018, S. 140)

Hellert (2022

, S. 40-42) nennt hier den Begriff Work-Life-Kohärenz. Das Wort Kohärenz beinhaltet die drei zentralen Komponenten Verstehbarkeit, also das Maß an Verständnis, das MitarbeiterInnen Arbeitsabläufen und Strategien entgegenbringen, Bedeutsamkeit, wie sinnhaft eine Aufgabe und Angelegenheit im Leben wahrgenommen wird, und Handhabbarkeit, die zur Verfügung stehenden Ressourcen im beruflichen wie im privaten Umfeld. Bei der Work-Life-Kohärenz geht es um eine subjektive Grundeinstellung zu unvorhersehbaren Ereignissen oder belastenden Geschehnissen. Sie setzt sich aus vier Bausteinen zusammen, welche durch maßgeschneiderte Bewältigungsstrategien auf betrieblicher und personaler Ebene umgesetzt werden können. Die vier Bausteine sind: Arbeit, Familie, Körper und Geist, wobei diese individuell und je nach Lebensphase

gewichtet werden können. Beim Baustein Arbeit geht es vor allem um berufliches Engagement und Leistungserbringung. Zum Baustein Familie zählen Betreuungs- und Erziehungsaufgaben, genauso wie soziale Kontakte zu Freunden. Um die eigene Leistungsfähigkeit zu sichern, darf auch der Baustein Körper, also gesunde Ernährung, ausreichend Schlaf und Fitness nicht fehlen. Der Baustein Geist ist für das Zusammenspiel mit dem Körper wichtig.

Somit beeinflusst eine Vielzahl von Faktoren die Wahrnehmung der Beschäftigten. Überwiegen die Nachteile, wie in Kapitel 5.3.2. näher erläutert, können daraus Jobunzufriedenheit, Motivationsverlust und andere die Produktivität verringernde Folgen resultieren, so Messal, Dommes und Schwunk (2021, S. 43). Dies stellt sowohl Führungskräfte als auch MitarbeiterInnen vor Herausforderungen.

#### **5.3.4. Hürden der Implementierung**

Nicht Aufgaben sondern Verantwortungen müssen delegiert werden. Ein stetiger und transparenter Informationsfluss muss gegeben sein. Dieser und weitere Faktoren stellen ArbeitgeberInnen und Führungskräfte vor große Herausforderungen, sind sie doch dazu aufgefordert, sich von den veralteten hierarchischen Strukturen zu lösen, die sie einerseits aufgrund ihrer eigenen Ausbildung und andererseits aufgrund ihrer Sozialisation im Unternehmen verinnerlicht haben. (vgl. Borggräfe & Rump, 2020, S. 40)

Doch auch die MitarbeiterInnen selbst stellen eine große Herausforderung bei der Einführung neuer Arbeitszeitmodelle dar, haben sie sich doch bereits an das bestehende System mit allen Vor- und Nachteilen gewöhnt. Selbst wenn das aktuell verwendete Modell schlecht beurteilt wird, schrecken sie oft vor einer Veränderung zurück, da dies auch bedeuten könnte, ihren gewohnten Tagesablauf an die neuen Arbeitszeiten anpassen zu müssen. (vgl. Hellert, 2022, S. 186-187)

Hier kommen die Unterschiede der verschiedenen in einem Unternehmen beschäftigten Generationen zu tragen, wie Pospolit und Weiher (2016, S. 156-159) bemerken. Die jüngere Generation verfügt oft über hohe Flexibilität, was auch eine gewisse Anpassungsbereitschaft mit sich bringt. Doch haben sie auch hohe Erwartungen an das Berufsleben, wie um ihre Meinung gefragt zu werden, oder auch den starken Wunsch nach Work-Life-Balance. Da sie in einem sich stetig

wandelnden Umfeld, durch beispielsweise Wirtschaftskrisen oder Covid-19, groß geworden sind, reagieren sie auf Veränderungen flexibel, weshalb sie neuen Arbeitszeitmodellen offener gegenüberstehen. Die ältere Generation hingegen strebte und strebt nach einem schnellen Aufstieg. Klare Strukturen und Hierarchien prägen ihre Arbeitswelt, weswegen sie jüngeren Generationen oft skeptisch gegenüberstehen. Beständigkeit gibt ihnen Sicherheit. Veränderungen hingegen führen zu Unsicherheit und Angst.

Somit setzt eine erfolgreiche Implementierung neuer Arbeitszeitmodelle eine systematische und partizipative Vorgehensweise voraus. Der Informationsfluss allen MitarbeiterInnen gegenüber muss durchgehend gegeben sein, sodass alle Beteiligten die Veränderung mittragen und für eine nachhaltige, positive Wirkung sorgen. (vgl. Hellert, 2022, S. 184)

Auch Sass (2019, S. 91) nennt als Basisanforderung eine gute Kommunikation, welche offen und ehrlich gestaltet sein sollte. Doch dies ist nicht die einzige Anforderung, die an alle Beteiligten gestellt wird, wenn flexible Arbeitszeitmodelle eingeführt werden. Es gilt auch bestimmte Kompetenzen auf- und auszubauen.

### **5.3.5. Erforderliche Kompetenzen**

Neben guter Kommunikation werden sowohl von ArbeitgeberInnen und Führungskräften als auch von MitarbeiterInnen bestimmte Kompetenzen gefordert, um erfolgreich flexibel zu arbeiten. Zeitkompetenz zu entwickeln, ist eine maßgebliche Anforderung für agiles Arbeiten. Dies beinhaltet jedoch nicht nur Planungsfähigkeit, sondern trotz ständiger Erreichbarkeit mittels moderner Technologien auch einmal Nein zu sagen, arbeiten zu delegieren oder auch für eine gewisse Zeit überhaupt nicht erreichbar zu sein. (vgl. Hellert, 2022, S. 31)

Doch Landes, Steiner, Utz und Wittmann (2021, S. 10) sind überzeugt, Zeitkompetenz alleine, befähigt nicht dazu, flexibel zu arbeiten. Durch das hohe Maß an Eigenverantwortung, das flexible Arbeitszeitmodelle fordern, ist es essenziell, sich selbst motivieren zu können. Dies bedingt Selbstreflexion. Man muss sich seiner Werte, Motive, Bedürfnisse, aber auch seiner Fähigkeiten bewusst sein, um sich realistische Ziele setzen und diese erreichen zu können. Im Falle von Demotivation ist es essenziell, dieser auf den Grund zu gehen und Faktoren, die negativen Einfluss schaffen, gegebenenfalls zu eliminieren. Hier sind auch die ArbeitgeberInnen gefragt. Technische

Ausstattungen im Home-Office beispielsweise sollten einwandfrei funktionieren und nicht für Frustration sorgen.

Dies setzt jedoch auch eine gewisse digitale Kompetenz voraus. Der Beschäftigte von heute muss im Umgang mit digitalen Endgeräten bewandert sein, ein Grundverständnis für technische Funktionsweisen haben und sollte auch mit Social Media umgehen können. (vgl. Franken, 2022, S. 20)

Die voranschreitende Digitalisierung lässt Menschen ortsunabhängig und in Echtzeit miteinander kommunizieren. Dies bringt jedoch auch eine neue Anforderung mit sich. Durch diese Beschleunigung der Arbeitswelt muss oftmals blitzschnell und flexibel auf Veränderungen reagiert werden. Somit schaffen flexible Arbeitszeitmodelle zwar mehr Flexibilität, fordern diese im Umkehrschluss jedoch auch von den Beschäftigten. (vgl. Metz-Kleine, 2018, S. 131)

Selbstbestimmtes Arbeiten stellt MitarbeiterInnen oftmals vor unerwartete Herausforderungen. Dies fordert Beschäftigte, kreativ auf Problemstellungen zu reagieren und durch innovatives Denken, Lösungen zu finden. Hellert (2022, S. 102) betont, dass kreative Arbeit oftmals den Grundstein für Innovationen bildet und Unternehmen so einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil liefern kann.

Doch agile Arbeitswelten fordern nicht nur MitarbeiterInnen, neue Kompetenzen zu entwickeln. Auch an Führungskräfte und UnternehmerInnen werden neue Anforderungen gestellt. Im Zentrum stehen hohe Mitarbeiterorientierung und Empathie. (vgl. Borggräfe & Rump, 2020, S. 40)

Somit bildet auch Organisation ein wichtiges Kriterium, um einen positiven Nutzen aus flexiblen Arbeitszeitmodellen zu ziehen. Akkurate Arbeitsplanungen und Aufgabenaufteilungen sind essenziell. Dies beinhaltet auch eine angemessene Personaleinsatzplanung, um beispielsweise Stresssituationen zu vermeiden. Klare Zuständigkeiten müssen kommuniziert werden, wobei hier individuelle Stärken oder Interessen der Mitarbeiter berücksichtigt werden sollten. (vgl. Sass, 2019, S. 94)

Bock und Schwienhorst (2021, S. 318) sehen als zentrale Anforderung an Führungskräfte, Vertrauen aufzubauen, unterstützt es doch, Beschäftigte schneller agieren und reagieren zu lassen und somit wettbewerbsfähig zu bleiben. MitarbeiterInnen, die sich der Unterstützung und des Vertrauens der Führungsebene sicher sind, können sich effektiver um Kunden und deren Bedürfnisse kümmern, da sie nicht von internen Hürden, in Form von Kontrollen, aufgehalten werden.

Sie können sich schnell und effizient um das Wohl der Gäste kümmern. Umgekehrt kann sich fehlendes Vertrauen durch zu viel Kontrolle negativ auf die Motivation der MitarbeiterInnen auswirken. Gerade hochkompetente und hochmotivierte Beschäftigte verstehen dies als Misstrauenserklärung, was oft Frust erzeugt, und damit verbunden, mit einem Leistungsabfall einhergeht. Somit hat die Führung einen maßgeblichen Einfluss auf die Motivation und die Leistungsbereitschaft von MitarbeiterInnen. Umso mehr ist sie deshalb gefragt, Kompetenzen zu entwickeln und zu fördern, die von den Beschäftigten benötigt werden, um flexible Arbeitsformen erfolgreich im Betrieb zu implementieren. (vgl. Klaus & Schneider, 2016, S. 7).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Erfolg eines Unternehmens maßgeblich von der Zufriedenheit und der Motivation der MitarbeiterInnen abhängt. Verfolgen Betriebe heute ausschließlich monetäre Ziele, werden sie nur kurzfristig erfolgreich sein. Um langfristige Wettbewerbsvorteile zu erzielen, müssen die gesellschaftlichen Veränderungen und der damit einhergehende Wertewandel und die veränderten Bedürfnisse der Beschäftigten in die Unternehmensstrategie integriert werden. (vgl. Bullinger, 1996, S. 6)

## 6. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

SFF (1): Welche flexiblen Arbeitszeitmodelle im Dienstleistungsbereich werden in der Fachliteratur beschrieben?

Grundlegend unterscheidet die Fachliteratur verschiedene Arten der Flexibilisierung. So können Arbeitszeitmodelle neben der Zeit, auch beispielsweise räumlich, monetär oder vertraglich flexibilisieren. Als wichtig geht in der Literatur hervor, dass die Interessen von ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen in gleicher Weise Berücksichtigung finden sollen.

Eine Art der Ausgestaltung bilden arbeitszeitreduzierende Modelle, bei denen die wöchentliche Normalarbeitszeit, welche in Österreich bei 40 Stunden liegt, auf ein zwischen ArbeitgeberIn und ArbeitnehmerIn vereinbartes Maß gesenkt wird. Vertreter dieser Variante sind die Teilzeitarbeit und das Job-Sharing, wobei sich bei letzterem Modell zwei oder mehrere Personen eine Vollzeitstelle teilen. Beide Varianten bieten durch die Reduktion der Wochenarbeitszeit den Vorteil, Arbeits- und Privatleben besser miteinander vereinbaren zu können und bieten so mehr Zeitsouveränität. Jedoch geht auch ein geringerer Verdienst mit diesen Modellen einher, weswegen diese Arbeitszeitmodelle nicht bei jedermann Anklang finden.

Gerade das Job-Sharing bringt jedoch auch einen großen Vorteil mit sich, da es unabhängig von Alter, Geschlecht oder Ausbildungsstand anwendbar ist. Somit kann der Wissensstand verschiedener Generationen und Gesellschaftsschichten miteinander kombiniert werden und den Unternehmen zusätzlichen Mehrwert bieten.

Eine weitere Variante sind flexible Arbeitszeitmodelle mit und ohne Kernzeiten. Ihren Ursprung finden all diese Modelle in der Gleitzeit. Beim klassischen Gleitzeitmodell wird eine Kernarbeitszeit mit Anwesenheitspflicht vorgegeben. Arbeitsbeginn und Arbeitsende können von den Beschäftigten jedoch selbstverantwortlich bestimmt werden.

Eine Abwandlung der Gleitzeit ist die Funktionszeit, in welcher vereinbarte Leistungsziele erreicht werden müssen, wobei die Arbeitszeit zum Erreichen dieser Ziele und der Weg, wie diese erreicht werden sollen, eigenständig eingeteilt werden können.

Aus diesem Modell entwickelte sich die Vertrauensarbeitszeit, die im Wesentlichen der Funktionszeit ähnelt, jedoch mit dem Unterschied, dass auch die Arbeitsaufzeichnungen von den Beschäftigten selbst geführt werden.

Ein weiterer Vertreter flexibler Arbeitszeitmodelle mit oder ohne Gleitzeit ist die Wahlarbeitszeit. Hier können Beschäftigte das Volumen ihrer Arbeitszeiten in festgelegten Zeiträumen erhöhen oder senken. Zeitliche Ressourcen können so individuellen Bedürfnissen, welche sich temporär ergeben, angepasst werden. Auch die 4-Tage-Woche auf Vollzeitbasis ist ein flexibles Modell, bei der die wöchentliche Normalarbeitszeit von 40 Stunden auf 4 Tage verteilt wird. Durch den zusätzlichen freien Tag ergibt sich für die MitarbeiterInnen ein höherer Freizeitnutzen ohne Gehaltseinbußen.

Zu den ortsungebundenen Arbeitszeitmodellen zählen das Home-Office oder die Telearbeit. Hierbei werden Präsenztage definiert, an denen die Beschäftigten ihrer Arbeit im Unternehmen nachgehen müssen. An den restlichen Tagen kann die Arbeitsleistung von einem frei gewählten Arbeitsort aus erbracht werden.

Freelancing bezeichnet ein flexibles Arbeitszeitmodell der Selbstständigkeit. Freelancer werden projektbezogen für Arbeiten und Dienste herangezogen. Dieses vertraglich geregelte Dienstverhältnis endet nach Erledigung des Auftrages. Freelancer zeichnen sich durch hohe Qualifikationen aus, da sie sich ständig weiterbilden müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Ein Vertreter der funktionsflexiblen Arbeitszeitmodelle ist die Job Rotation. Hierbei wechseln Arbeitsplatz und Aufgabenfeld der Beschäftigten in regelmäßigen Abständen. Durch die ständige Abwechslung bleiben die Beschäftigten gefordert. Kompetenzen werden auf- und ausgebaut, was sich wiederum positiv auf die Motivation der MitarbeiterInnen auswirkt. Prinzipiell unterscheidet die Literatur zwei Arten von Job Rotation. Es gibt die horizontale Rotation, welche einen Wechsel des Arbeitsplatzes bedeutet und Beschäftigten die Möglichkeit gibt, unterschiedliche Abteilungen einer Firma kennenzulernen. Die zweite Variante ist die vertikale Rotation, bei der die Aufgabenfelder der MitarbeiterInnen stetig erweitert werden, um so neue Kompetenzen aufzubauen.

Ein wenig verbreitetes Arbeitszeitmodell ist das Arbeitszeitkonto. Auf diesem Konto kann Arbeitszeit angesammelt werden. Je nach Dauer des Ansammlungszeitraumes unterscheidet man

verschiedene Arten. Langzeitkonten werden vor allem bei MitarbeiterInnen angewandt, die einen Austritt aus dem Unternehmen vor dem Erreichen der Pensionsfähigkeit anstreben. Hierbei werden die Stunden, welche die vertraglich vereinbarte Normalarbeitszeit überschreiten, angesammelt und zu einem späteren Zeitpunkt als Zeitausgleich konsumiert. Eine Abwandlung des Arbeitszeitkontos ist das Ampelkonto. In 3 Stufen unterteilt, haben die Beschäftigten, je nach Stufe mehr oder weniger Rechte, ihre Stunden eigenverantwortlich einzuteilen.

Somit beschreibt die Literatur eine Vielzahl flexibler Modelle, welche Möglichkeiten bieten, individuelle Bedürfnisse und Lebenssituationen der MitarbeiterInnen in unterschiedlichstem Maße zu berücksichtigen. Doch je höher das Maß an Flexibilität, desto höher das Maß an Eigenverantwortung, was sich auf die Beschäftigten wiederum unterschiedlich auswirken kann.

### SFF (2): Welche Auswirkungen hat die Gestaltung flexibler Arbeitszeitmodelle auf die Motivation der MitarbeiterInnen?

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation. Bei intrinsischer Motivation wird aus eigenem Antrieb heraus gehandelt, da der Ursprung hierfür Motive und Werte sind. Extrinsische Motivation hingegen entsteht durch Einflussgrößen im Umfeld der Beschäftigten. So kann diese beispielsweise durch eine Gehaltserhöhung erzeugt werden. Dennoch stehen beide Arten der Motivation in Zusammenhang miteinander und können sich gegenseitig verstärken oder auch schwächen. Die Literatur beschreibt verschiedenste motivationstheoretische Ansätze, die auf Identifikation der Bedürfnisse und deren anschließender Befriedigung basieren.

Flexible Arbeitszeitmodelle haben Einfluss auf verschiedenste Bedürfnisse und können somit die Motivation der Beschäftigten auf vielerlei Weise beeinflussen. Sie ermöglichen ein hohes Maß an Selbstbestimmtheit und Selbstorganisation. Entscheidungsbefugnisse werden von der Führungsebene nach unten delegiert. Dadurch steigt das Verantwortungsbewusstsein der einzelnen MitarbeiterInnen und deren Identifikation mit dem Betrieb.

Durch die höhere Kontrolle über ihre Arbeit fühlen sich die Beschäftigten von ihren ArbeitgeberInnen und Führungskräften mehr wertgeschätzt. Ihre Bedürfnisse werden berücksichtigt, was das Engagement positiv beeinflussen kann.

Außerdem bieten viele Modelle die Möglichkeit, die Erreichung vorab definierter Leistungsziele selbst zu gestalten. So fördern sie das Finden kreativer Lösungen für Problemstellungen und fordern die Beschäftigten damit, über sich hinauszuwachsen. Auch individuelles Potenzial wird damit besser erschlossen. Kompetenzen können aus- und aufgebaut werden. Gerade jüngere Generationen, denen Sinnhaftigkeit in ihrem Tun und Selbstverwirklichung im Job wichtig sind, legen hohen Wert auf flexibles Arbeiten.

Die eigenverantwortliche Leistungserreichung bringt auch den Vorteil mit sich, dass das Erledigen von Aufgaben an individuelle Produktivitätszyklen angepasst werden kann. So können MitarbeiterInnen, die am Morgen leistungsstärker sind, ihre Arbeiten zu dieser Tageszeit erledigen. Beschäftigte hingegen, deren Produktivität am Nachmittag höher ist, können ihre Arbeitseinteilung dementsprechend gestalten.

Doch agiles Arbeiten wirkt sich nicht nur auf den Beruf aus. MitarbeiterInnen können selbstständig über ihre Zeiten verfügen und so Familie und Beschäftigung besser miteinander vereinbaren. Vor allem unter Frauen finden diese Modelle großen Zuspruch, müssen sie sich nicht mehr zwischen Familie und Karriere entscheiden. Können Arbeitsleben und persönliche Verpflichtungen besser miteinander in Einklang gebracht werden, verbessert sich auch die Work-Life-Balance. Dies kann zu mehr Stressresilienz führen und Erschöpfung reduzieren.

Auch Beschäftigte mit einer langen Anreise zur Arbeitsstätte profitieren von agilen Modellen. So kann die Soll-Arbeitszeit beispielsweise komprimiert auf wenige Tage pro Woche verteilt werden. Für die MitarbeiterInnen bedeutet dies weniger oft zur Arbeit und retour zu pendeln und damit einhergehend auch mehr zeitliche Ressourcen für persönliche Belange zu haben. Somit kann durch die Vielzahl an Ausgestaltungsmöglichkeiten auf verschiedenste individuelle Bedürfnisse und Lebenssituationen eingegangen werden.

Dennoch können flexible Arbeitszeitmodelle die Motivation auch negativ beeinflussen, da sie durch das hohe Maß an Eigenverantwortung auch ein hohes Maß an Zeitkompetenz erfordern. Ist dies nicht vorhanden, können sich Beschäftigte rasch überfordert fühlen, weswegen eine gute Kommunikation und klare Rahmenbedingungen essenziell sind.

Gerade das Arbeiten an unternehmensfremden Orten oder das Teilen einer Stelle erfordert optimale Koordination. Ein regelmäßiger Austausch in Meetings ist essenziell, um den Informationsfluss zu erhalten und einen reibungslosen Arbeitsablauf sicherzustellen. Ist dies nicht der Fall kann es zu Verzögerungen und anderen Unannehmlichkeiten kommen, was MitarbeiterInnen wiederum frustrieren kann.

Gerade durch das Arbeiten im Home-Office ergibt sich noch ein weiterer Nachteil. Soziale Interaktion wird reduziert. Die Beschäftigten verbringen weniger Zeit miteinander, werden einander entfremdet. Dies kann sich negativ auf den Teamgeist auswirken.

Im Dienstleistungsbereich ist man trotz flexibler Arbeitszeiten außerdem an Öffnungs- und Servicezeiten gebunden. Somit ergeben sich für die Beschäftigten gewisse Einschränkungen, da sie zu bestimmten Zeiten verfügbar sein müssen. Diese Einschränkung der Flexibilität kann zu Missstimmung und in weiterer Folge zu Motivationsverlust führen.

Eine weitere Herausforderung bildet das Verschwimmen der Grenzen zwischen Berufs- und Arbeitsleben, wenn mit agilen Arbeitszeitmodellen gearbeitet wird. Schaffen es die MitarbeiterInnen nicht, sich hier klar abzugrenzen, kann sich das negativ auf ihre Gesundheit auswirken, was wiederum Zufriedenheit und Motivation negativ beeinflusst. Im schlimmsten Fall kann das sogar zu Erschöpfung und Burnout führen. Gerade im Home-Office bietet die Entgrenzung der Arbeitszeit hohes Gefahrenpotenzial. Durch das Fehlen fixer Arbeitszeiten und der Möglichkeit ständiger Erreichbarkeit mittels moderner Technologien, sind Arbeitsbeginn und Arbeitsende oftmals nicht klar definiert. Demgegenüber steht jedoch der Zeitgewinn durch das Wegfallen der An- und Abreisezeit zur und von der Arbeitsstätte.

Insgesamt gibt es somit vielerlei Einflussgrößen, die auf die Motivation der MitarbeiterInnen sowohl positiv als auch negativ einwirken. Aus diesem Grund ist es für Unternehmen essenziell vor der Einführung alle Faktoren sorgfältig abzuwägen und die Beschäftigten bestmöglich dabei zu unterstützen, diese Modelle in gesundem Rahmen für sich umzusetzen. Doch auch die Fähigkeit sich selbst zu motivieren, ist für MitarbeiterInnen, die agil arbeiten, essenziell, weswegen auch sie gefordert sind, Initiative zu ergreifen.

## **7. ERHEBUNG UND AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE**

Im folgenden Kapitel werden das gewählte Forschungsdesign erklärt und begründet, auf die Erhebungs- und Auswertungsmethode eingegangen und die Samplingstrategie erläutert. Weiters beinhaltet dieses Kapitel den Aufbau des Interviewleitfadens und eine Beschreibung des Kategoriensystems. Abschließend findet sich die Ergebnisdarstellung.

### **7.1. Methodologie und Erhebungsmethode**

Grundsätzlich unterscheidet man in der empirischen Sozialforschung zwischen quantitativen und qualitativen Methoden. Quantitative Forschung bietet sich für eine sachliche Analyse von Tatbeständen oder beispielsweise die Verifizierung von Zusammenhängen an. Um eine Vergleichbarkeit zu gewährleisten, sind quantitative Methoden meist standardisiert und strukturiert. Dies betrifft sowohl die Fragestellung als auch die Voraussetzungen zur Beantwortung ebenjener, wie beispielsweise die Reihenfolge der Fragen.

Qualitative Forschung hingegen gestaltet sich offener und damit flexibler. Im Vordergrund stehen das Interpretieren und Verstehen von Zusammenhängen. Als Forschungszugang wurde der qualitative Forschungsansatz gewählt, um einen tieferen Informationsgehalt zu erzielen. Durch die uneingeschränkten Antwortmöglichkeiten konnten individuelle Meinungen, persönliche Eindrücke und Lösungsansätze erfragt werden. (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 116-117)

Als Erhebungsmethode wurden leitfadengestützte Experteninterviews gewählt. Diese stellen eine besondere Form der Datenerhebung dar, da Datenmaterial mittels mündlicher Kommunikation gesammelt wird. Hierbei handelt es sich außerdem um eine viel verwendete Erhebungsmethode. Die Interviews selbst wurden semi-strukturiert durchgeführt. So wurde ein Leitfaden erstellt, welcher die für die Beantwortung der Fragestellung von Forschungs- und Subforschungsfragen relevanten Themen abdeckt. Den Interviewten wird so die Möglichkeit gegeben, frei auf die Fragen zu antworten. Da die Themenblöcke für alle InterviewpartnerInnen gleichblieben, ist eine Vergleichbarkeit der Daten sichergestellt. In den Leitfaden sind sowohl Vorwissen als auch gewonnene Erkenntnisse aus dem theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit eingeflossen. Er

fungiert als roter Faden, um eine optimale Strukturierung des Kommunikationsprozesses zu gewährleisten. (vgl. Misoch, 2019, S. 13, 66)

Mittels der leitfadengestützten Experteninterviews wird die aktuelle Arbeitssituation und der Einfluss flexibler Arbeitszeitmodelle auf ebene realitätsnah erfasst. In einer freien Diskussion wird außerdem ein Blick auf weitere flexibilisierende Maßnahmen geworfen.

## 7.2. Sampling

Interviewet wurden ExpertInnen in Führungspositionen im Personalwesen bzw. GeschäftsführerInnen und EigentümerInnen aus der Tourismusbranche. Ein wichtiges Kriterium, um als InterviewpartnerIn in Frage zu kommen, ist, selbst mehrere flexible Arbeitszeitmodelle im Betrieb zu verwenden oder bereits verwendet zu haben. Ziel der qualitativen Forschung ist es, die subjektive Wahrnehmung der ExpertInnen zu erfassen (vgl. Berger-Grabner, 2016, S. 118). Deshalb wird ein leitfadengestütztes Experteninterview erstellt. Die TeilnehmerInnen bekommen keine Möglichkeit sich vorab auf das Interview vorzubereiten. Allein über das Forschungsthema werden sie vorab informiert. Hierzu werden 10 Personen mit einer jeweiligen Interviewdauer von ca. 60 Minuten befragt. Für die Interviews bestand die Möglichkeit diese in Präsenz, online oder auch telefonisch durchzuführen. Um die Qualität des Leitfadens sicherstellen und die zeitlichen Rahmenbedingungen einhalten zu können, wurde das Interview vorab einem Pretest unterzogen. Im nächsten Schritt wurden die InterviewpartnerInnen, alles Branchenkolleginnen und -kollegen, zu denen ein regelmäßiger professioneller Kontakt besteht, persönlich telefonisch kontaktiert und zum Interview eingeladen.

ExpertIn	Funktion	Datum	Dauer
IP1	Geschäftsführung	21.01.2023	01:16:00
IP2	Geschäftsführung	04.02.2023	00:48:42
IP3	Geschäftsführung	07.02.2023	01:00:24
IP4	Geschäftsführung	08.02.2023	01:05:22
IP5	Geschäftsführung	08.02.2023	00:56:45

<b>IP6</b>	Geschäftsführung	10.02.2023	01:05:05
<b>IP7</b>	Mitarbeitermanagement	21.02.2023	01:00:08
<b>IP8</b>	Geschäftsführung	24.02.2023	01:01:27
<b>IP9</b>	Geschäftsführung	26.02.2023	00:58:26
<b>IP10</b>	Geschäftsführung	12.03.2023	00:49:03
<b>Interviewdauer gesamt</b>			<b>10:01:22</b>

Tab. 1: Darstellung der InterviewpartnerInnen. Quelle: Eigene Darstellung

Neun der zehn geführten Interviews fanden in Präsenz statt, eines telefonisch. Sämtliche Aufzeichnungen erfolgten mittels Handyapplikation. Zusätzlich wurden zu den Interviews Aufzeichnungen geführt, um auf relevante Themen gegebenenfalls zu einem späteren Zeitpunkt wieder zurückkommen zu können.

### 7.3. Interviewleitfaden

Um zu verhindern, unstrukturiertes Datenmaterial zu erzeugen, wird bei semi-strukturierten Interviews ein Leitfaden erstellt. Dieser hilft, auf die forschungsrelevanten Themen zu fokussieren. Die Verwendung bestimmter Befragungstechniken stellt den erfolgreichen Erhalt von Datenmaterial sicher. (vgl. Misoch, 2019, S. 100) So werden zum großen Teil offene Fragen gestellt, die es den ExpertInnen ermöglichen, frei und ohne Beeinflussung der interviewenden Person zu antworten.

Der Interviewleitfaden setzt sich aus Vorwissen und dem aus dem Theorieteil erarbeiteten Wissen zusammen. So besteht dieser aus 4 Hauptkategorien mit jeweils 3 bis 4 Subkategorien. Die Einleitung in die jeweilige Hauptkategorie bildet die Einstiegsfrage. Die Subkategorien beinhalten Neben- und Aufrechterhaltungsfragen, sowie unterstützende Stichwörter. Durch die Strukturierung des Leitfadens wird eine Vergleichbarkeit der Gespräche möglich, obwohl die Reihenfolge der Fragen in den Interviews variierte (vgl. Misoch, 2019, S. 33). Im Anschluss diente das dadurch erhobene Datenmaterial der Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen.

Sämtliche InterviewpartnerInnen wurden vor dem Interviewstart über Ablauf, Zweck und institutionelle Vorschriften informiert und haben einer Tonaufnahme des Gesprächs zugestimmt, sowie ihre schriftliche Zustimmung zur Weiterverarbeitung der Daten gegeben. Die Transkription erfolgte durch eine externe Firma.

Im Anhang der vorliegenden Masterarbeit findet sich der Interviewleitfaden zur Sicherstellung von Reliabilität und Validität.

#### **7.4. Auswertungsmethode**

Als Auswertungsmethode wurde die inhaltlich-strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz gewählt. Diese besteht aus 7 Schritten. Im ersten Schritt wird das Datenmaterial aufmerksam durchgelesen und wichtige Textpassagen markiert. Anmerkungen oder Auffälligkeiten werden zusätzlich notiert. Abgeschlossen wird dieser Schritt mit einer ersten kurzen Zusammenfassung. Im nächsten Schritt werden thematische Hauptkategorien gebildet. Diese sind meist an die Hauptforschungsfrage angelehnt. Im Weiteren werden zu den Hauptkategorien nun Subkategorien gebildet. Dieses Kategoriensystem dient der inhaltlichen Strukturierung der Daten. Nun wird das Datenmaterial codiert, man weist Textpassagen den jeweiligen Kategorien zu. Im nächsten Schritt wird alles Datenmaterial der gleichen Kategorie zusammengefügt. Induktiv können sich nach diesem Arbeitsschritt weitere Subkategorien herausbilden. Nun sind Haupt- und Subkategorien gebildet und es beginnt ein zweiter Codierungsprozess. Hier muss darauf geachtet werden, ausreichend Material zu sammeln. Im finalen Schritt findet dann die eigentliche Analyse der Daten und die Ergebnispräsentation statt, womit die empirischen Subforschungsfragen beantwortet werden. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 100-117)

In der vorliegenden Arbeit wurde zum Codieren auf eine Kombination der Microsoft Office Programme Word und Excel zurückgegriffen. Eine tabellarische Darstellung des Kategoriensystems befindet sich im Anhang der vorliegenden Arbeit.

## 7.5. Kategorienschema

Die Hauptkategorie flexible Arbeitszeitmodelle in der Praxis beschreibt, welche Modelle derzeit in Verwendung sind und mit welchen Modellen die ExpertInnen bereits Erfahrung haben. In der Subkategorie **Allgemein** wird im Detail erfragt, was die einzelnen InterviewpartnerInnen unter Flexibilisierung verstehen. Die Subkategorie **Vorteile** beschreibt die Erfolgsfaktoren der verwendeten Modelle. Dem gegenüber steht die nächste Subkategorie **Nachteile**, welche die negativen Aspekte beleuchtet und gleichzeitig Lösungsansätze aufzeigt. Die letzte Kategorie **Erfahrungen** ermittelt, welchen Stellenwert Flexibilität für die Befragten selbst hat und wie sie diese im Arbeitsalltag für sich und ihre MitarbeiterInnen umsetzen.

Die Hauptkategorie Implementierung beschäftigt sich mit dem Prozess der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle. In der Subkategorie **Vorbereitung** wird ermittelt, wie sich die ExpertInnen vorbereitet haben, welche Maßnahmen getroffen wurden, aber auch welche Schritte mit heutigem Wissensstand rückblickend notwendig wären. Agiles Arbeiten bringt viele Vorteile, wie in Hauptkategorie eins ermittelt, mit sich. Jedoch stößt es auch an seine Grenzen. Diese werden in der Subkategorie **Herausforderungen** erfragt. Abschließend werden in der Subkategorie **Chancen** die Möglichkeiten ermittelt, die flexibles Arbeiten schafft.

Die folgende Hauptkategorie Veränderungen im Team beschreibt, wie sich die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle auf die MitarbeiterInnen ausgewirkt hat. Hier wird in der Subkategorie **Motivation** konkret ermittelt, ob sich diese positiv oder negativ entwickelt hat. Die Subkategorie **Gesundheit** beschäftigt sich mit der Thematik, ob psychische oder physische Veränderungen zu bemerken waren. Induktiv ergab sich daraus die Subkategorie **Personal**, welche sich mit markanten individuellen Veränderungen beschäftigt, die sich zu neuen Erfolgsfaktoren entwickeln können.

Mit der letzten Kategorie Entwicklung wird ein Blick in die Zukunft geworfen. In der Subkategorie **Allgemein** wird ermittelt, wie die ExpertInnen weiteren flexibilisierenden Maßnahmen gegenüberstehen. Darüber hinaus wird in der Subkategorie **Risiko** ermittelt, welches Gefahrenpotenzial weitere Flexibilisierungsmaßnahmen bietet. Demgegenüber beschäftigt sich die Subkategorie **Potenzial** mit den Möglichkeiten, die aus Sicht der ExpertInnen in Bezug auf Flexibilisierung

existieren. Aus dieser Gegenüberstellung bildete sich induktiv die Subkategorie **Gäste** heraus, da das Kundenverhalten die weitere Entwicklung im Tourismus massiv beeinflussen wird.

## **7.6. Qualitätssicherung**

Um die interne Studiengüte zu gewährleisten, werden die erhobenen Daten mittels Audioaufnahme fixiert und auf externen Datenträgern gespeichert. Die Interviews werden zusätzlich begleitend dokumentiert, um die Interviewsituation und andere Besonderheiten festzuhalten. Im nächsten Schritt werden die Daten unter Berücksichtigung der Dokumentation vollständig transkribiert. Dies wird von einer externen Firma erledigt und die Daten der InterviewpartnerInnen für die weitere Verwendung anonymisiert. Das gesammelte Material wird anschließend codiert und für die Auswertung eine qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz durchgeführt.

Um die externen Gütekriterien zu erfüllen und so auch voreilige Diagnosen und Fehlschlüsse bei der Analyse des Datenmaterials zu vermeiden, wird der Aufenthalt im Feld auf unbestimmte Zeit fortgeführt. (vgl. Kuckartz, 2018, S. 204-217)

## **7.7. Ergebnisdarstellung**

Nachfolgend werden die Ergebnisse der geführten Experteninterviews präsentiert. Die in Kapitel 7.5. erläuterten Hauptkategorien dienen als Unterkapitel, in welche die Erkenntnisse zu den Haupt- und Subkategorien einfließen.

### **7.7.1. Flexible Arbeitszeitmodelle in der Praxis**

Die Theorie beschreibt bereits eine Vielzahl an flexiblen Arbeitszeitmodellen, wie in Kapitel 4 ausgeführt. Die Interviews mit den ExpertInnen haben gezeigt, dass diese Modelle in der Praxis noch um einige Varianten erweitert werden. So werden in einem Großteil der Betriebe als eine Abwandlung der Teilzeit auch beispielsweise Bildungsteilzeit und Altersteilzeit angeboten. Auch en bloc zu arbeiten, das bedeutet mehrere Tage am Stück, um so im Umkehrschluss auch die freien Tage kumuliert konsumieren zu können, wird den Beschäftigten angeboten. Eine weitere Abwandlung der Flexibilisierung bildete das Abschaffen der Teildienste, so IP3 (2023, Z. 43-44).

Auch auf persönliche Vorlieben und Produktionsspitzen kann Rücksicht genommen werden. So wird Mitarbeitenden die Möglichkeit geboten, den gesamten Jahresurlaub am Stück zu konsumieren oder in Anlehnung an Arbeitszeitkonten (vgl. Kapitel 4.7.) Überstunden aufzubauen, die zu einem späteren Zeitpunkt konsumiert werden können.

**Allgemein** verstehen die Befragten unter flexiblen Arbeitszeitmodellen, dass ein Konsens zwischen den betrieblichen Bedürfnissen und den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen geschaffen wird. So erklären sich sowohl IP4 (2023, Z. 35-36) als auch IP3 (2023, Z. 15-17) den tendenziell hohen Frauenanteil in ihren Betrieben, mit der Möglichkeit, flexibel zu arbeiten und damit einhergehend Familie und Beruf in Einklang miteinander bringen zu können. Somit können die Frauen trotz Kindererziehung auch nach der Karenz einer Beschäftigung nachgehen. Ein großer Vorteil ergibt sich vor allem dadurch, dass das Fachwissen und der Erfahrungsschatz dieser Personen im Unternehmen genutzt werden können und somit nicht verloren geht. Das gleiche gilt für ältere Personen. So ist zu bemerken, dass ab einem gewissen Alter die Energie für eine Vollzeitbeschäftigung fehlt. Diese Arbeitskräfte und damit einhergehend auch deren Wissen würden verloren gehen. Flexible Arbeitszeitmodelle können an altersbedingte Veränderungen von Bedürfnissen angepasst werden und ermöglichen den Beschäftigten so, im Erwerbsleben zu bleiben. Dies gilt jedoch nicht nur für ältere Personen. Auch Menschen, die aus gesundheitlichen Gründen keiner Vollzeitbeschäftigung nachgehen könnten, ist es dadurch möglich, eine Beschäftigung aufzunehmen.

Doch nicht nur die Erwerbsintegration dieser potenziellen Arbeitskräfte liefert Motivation zur Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle. Generell wird von den Befragten angegeben, dass das Bestreben, MitarbeiterInnen langfristig ans Unternehmen zu binden, ebenso einer der Haupteinflussfaktoren war.

IP4 (2023, Z. 7) spricht beim Gedanken an Flexibilisierung auch vom Auflösen starrer Muster und Strukturen. So werden heute nicht mehr Stellen ausgeschrieben, sondern Lebensraum für Menschen, die gemeinsam etwas bewegen möchten, kreiert. Dadurch entstehen einerseits für die

Arbeitgeber neue Anforderungen. Andererseits können MitarbeiterInnen so genau zu diesen Zeiten und in diesen Bereichen eingesetzt werden, wo ihre Interessen und Stärken liegen, was wiederum einen höheren Output liefert. (vgl. IP8, 2023, Z. 8-9, 13-15)

Auch Covid-19 trieb den Flexibilisierungsgedanken maßgeblich voran, wie bereits in Kapitel 3 erläutert. Durch die gesetzlichen Vorgaben mussten Öffnungszeiten verändert werden, Dienste angepasst, Aufgaben neu verteilt werden. Durch die Kurzarbeit haben viele Beschäftigte die Erfahrung gemacht, wie es ist, längere Zeit zuhause zu verbringen, was für ein Gewinn an Lebensqualität damit für sie einherging und das bei fast gleichbleibender Entlohnung. Teilweise wurden neue Interessen entdeckt, neue Hobbys gefunden. So war die Wiedereinführung in den Arbeitsalltag mit einigen Herausforderungen verbunden. „Sie waren fast überfordert damit und haben sich kurzfristig die Zeit zu Hause wieder gewünscht“, so IP4 (2023, Z. 59-60). Dies setzte auch ArbeitgeberInnen unter Druck. Denn der klare Wunsch der MitarbeiterInnen ist volle Entlohnung und weniger Arbeitszeit. Doch die Pandemie hatte auch positive Auswirkungen. So konnten in dieser Zeit beispielsweise neue Geschäftsmodelle ausprobiert werden. Durch die wiederkehrenden Lock-downs konnten sich Gäste oftmals nicht mehr erinnern, wie Abläufe davor waren und standen Veränderungen weniger negativ gegenüber.

**Vorteile** sehen die ExpertInnen in der individuellen Anpassungsfähigkeit an temporäre Bedürfnisse und momentane Lebensphasen der MitarbeiterInnen. IP1 (2023, Z. 202) sieht dies als große Chance für den Tourismus. IP3 (2023, Z. 135) bemerkt außerdem, dass sich die Stimmung extrem verbessert hat. Beschäftigte mit flexiblen Arbeitszeiten „versprühen gute Laune“ und empfinden eine gesteigerte Lebensqualität.

Des Weiteren schaffen flexible Arbeitszeitmodelle mehr Planbarkeit für die MitarbeiterInnen, was dem Wunsch nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance entgegenkommt. Auch IP8 (2023, Z. 159-165) ist ein großer Verfechter vermehrter Work-Life-Balance. Man verbringt viel Zeit am Arbeitsort. Somit sollte diese Zeit auch mit einer Tätigkeit gefüllt sein, die einem Freude bereitet. Denn nur, wenn man in seiner Arbeit ausgeglichen ist, kann man auch seine Freizeit genießen, ist IP8 überzeugt und bezeichnet es als „ganz hohe Leistung,“ seinen Beruf zur Berufung zu machen, um das Leben in Einklang zu leben.

Aus den Interviews mit den ExpertInnen ging eindeutig hervor, dass die Teams durch die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle erweitert werden mussten, was wiederum mehr Möglichkeiten der Flexibilisierung von Diensten schafft. So bezeichnet sich IP9 (2023, Z. 98, 353) als „krisenunabhängiger, je mehr Köpfe man hat“ und nimmt sich selbst als freier wahr. Auch IP10 (2023, Z. 143-144) bemerkt, persönlich von dieser Flexibilisierung zu profitieren und auch selbst mehr Zeit zur Verfügung zu haben.

Auch wenn flexible Arbeitszeitmodelle größere Teams bedingen, die ExpertInnen geben einstimmig an, auch die Mitarbeiterakquise fällt durch die Möglichkeit des flexiblen Arbeitens um einiges leichter. IP5 (2023, Z. 18-19) ist überzeugt, so herausfordernd die Einführung flexibler Modelle auch war, ohne dieses Angebot hätte IP5 keine MitarbeiterInnen mehr. IP6 (2023, Z. 78-79) hingegen gibt an, flexible Modelle ausschließlich als Anreiztool für Führungskräfte und langjährige MitarbeiterInnen zu verwenden. So werden sie für Treue und das Übernehmen zusätzlicher Verantwortung belohnt.

Doch auch Beschäftigte mit einer längeren Anreise zum Arbeitsort profitieren von diesen Modellen, da sie nicht mehr so häufig pendeln müssen, was nicht nur eine zeitliche, sondern auch eine wirtschaftliche Erleichterung mit sich bringt. (vgl. IP6, 2023, Z. 576-578) IP8 (2023, Z. 179-180) hat hier selbst die Initiative ergriffen und das Bilden von Fahrgemeinschaften angeregt. So wird in der Personaleinsatzplangestaltung darauf Rücksicht genommen, aus welchen geografischen Regionen die einzelnen MitarbeiterInnen kommen.

Allerdings dürfen auch die **Nachteile** und die damit verbundenen negativen Auswirkungen nicht komplett außer Acht gelassen werden. So bringt die 4-Tage-Woche auf Vollzeitbasis die Herausforderung der höheren Arbeitsbelastung durch die erhöhte Tagesarbeitszeit mit sich.

Auch Überstunden durch unvorhergesehene Krankenstände sind zusätzliche negative Einflussgrößen. Durch Erhöhung der täglichen Normalarbeitszeit herrscht bereits ein gewisser Grad an Mehrbelastung. Wird die Arbeitszeit darüber hinaus nun zusätzlich verlängert, weil beispielsweise noch nicht alle Aufgaben erledigt wurden, kann dies rasch zu Überbelastung führen. (vgl. IP4, 2023, Z. 295-297) So ergibt sich vor allem durch arbeitszeitreduzierende Modelle (vgl. Kapitel 4.2.) großes Gefahrenpotenzial. Denn Leistungsangebot und die erwartete Qualität müssen bei

sieben Öffnungstagen pro Woche täglich im gleichen Ausmaß gesichert sein, um den Erwartungen der Gäste gerecht zu werden. (vgl. IP 6, 2023, Z. 58-59) Um eine gleichbleibende Qualität zu gewährleisten, ist ein arbeitszeitreduzierendes Modell, wie die 4-Tage-Woche für Führungskräfte für einen Teil der Befragten keine Option.

In vielen Modellen ist es Realität weniger Zeit am Arbeitsort zu verbringen. Sind MitarbeiterInnen nur noch wenige Tage in der Firma, ist es oft mit Schwierigkeiten verbunden, den Informationsfluss aufrecht zu erhalten. Aus diesem Grund muss ein gewisser Teil ihrer Arbeitszeit immer dafür eingeplant werden, alle für den Arbeitstag notwendigen Informationen einzuholen. Somit ist der interne Austausch essenziell, ob dieser in einem offiziell anberaumten Meeting stattfindet, oder in einer Zigarettenpause. Ein weiterer Lösungsansatz ist die Vorgabe eines Minimums von sich überschneidenden Diensten. Gerade bei Führungskräften bildet dieses Vorgehen eine wichtige Grundlage zur Aufrechterhaltung des Informationsflusses. (vgl. IP6, 2023, Z. 372-373) Ein Lösungsansatz wäre die Einführung von Mitarbeiterzeitungen. So kann über Neuigkeiten, wie Personalzuwachs oder andere interne Veränderungen, informiert werden. Jedoch gilt zu beachten, dass das Erstellen dieser Zeitung zeitliche Ressourcen in Anspruch nimmt und mit viel Bedacht erledigt werden muss. Findet sich wenig relevanter Inhalt, wird die Motivation fehlen, die Zeitung auch zu lesen.

Die verminderte Zeit am Arbeitsort schafft eine weitere Hürde. So ist es für die ArbeitgeberInnen oftmals schwierig, Beschäftigte wirklich kennenzulernen, um einen persönlichen Zugang zu schaffen. (vgl. IP8, 2023, Z. 168-169) Dasselbe gilt für das Teamgefüge. Auch unter den Kolleginnen und Kollegen kann die verminderte Präsenz am Arbeitsort zu einer Entfremdung führen.

Oftmals sind agile Modelle nicht auf alle touristischen Einsatzgebiete und alle MitarbeiterInnen gleichermaßen anwendbar, sind sich die ExpertInnen einig, was Unternehmen vor die Herausforderung der Gleichbehandlung stellt. So muss man mit dem Einsatz flexibler Modelle sehr vorsichtig sein, da sich MitarbeiterInnen schnell benachteiligt fühlen können. Für Bereiche, die hohe Konzentration erfordern, wie beispielsweise die Rezeption oder das Marketing, könnte die Erhöhung der täglichen Arbeitszeit eine Überbelastung darstellen und so nicht nur die Leistungstärke der Beschäftigten minimieren, sondern auch deren Zufriedenheit mindern.

Man sollte sich jedoch nicht nur auf den eigenen Betrieb fokussieren. Medial werden flexible Modelle und die Reduktion der Normalarbeitszeit propagiert. Doch ist dies nicht in allen Branchen gleichermaßen umzusetzen. Der Tourismus ist an Öffnungszeiten gebunden und diese müssen abgedeckt sein. (vgl. IP3, 2023, Z. 90-93) Durch die konstante mediale Kritik des Arbeitens zu unpopulären Zeiten wird auch die eigene Wahrnehmung verzerrt, bemerkt IP4 (2023, Z. 73-74) kritisch. So merkt IP4 an: „Auf einmal glaubst du ja, du hast einen total schlechten Job, nur weil du am Wochenende arbeitest.“ Können diese Modelle nun nicht allen MitarbeiterInnen im gleichen Ausmaß angeboten werden, muss dies ihnen gegenüber klar kommuniziert und begründet werden.

Des Weiteren geht aus den Interviews hervor, dass ein Großteil der Befragten aufgrund ihrer **Erfahrungen** Flexibilität nicht nur den MitarbeiterInnen gegenüber bieten möchte, sondern auch selbst im Arbeitsleben viel Wert darauf legt. So nennen sie als Begründung, warum sie selbst keine fixen Arbeitszeiten haben, beispielsweise das Besuchen wichtiger Veranstaltungen. (vgl. IP7, 2023, Z. 169). IP3 (2023, Z. 148) spricht vom „Netzwerken“. Der Arbeitstag hat bewusst keine festen Strukturen, um flexibel auf die Geschehnisse des Tages reagieren zu können. So gehen Arbeit und Freizeit oftmals fließend ineinander über. Einerseits bedingt durch ständige Erreichbarkeit, andererseits durch die Möglichkeit, sich auch spontan ein paar Stunden oder Tage frei zu nehmen. Ein Teil der Interviewten gibt auch an, gerade hier die Vorteile an der Arbeit im Tourismus zu sehen. Unter der Woche ist das Freizeitangebot oftmals größer und das sogar ohne lange Wartezeiten oder Menschenansammlungen. (vgl. IP4, 2023, Z. 74-80)

Gerade im Tourismus stößt man im Alltag oftmals auf unvorhergesehene Herausforderungen, ob es Gästebelange, Mitarbeiterwünsche oder technische Störungen sind. Darauf muss meist rasch reagiert werden. IP4 (2023, Z. 215-216, 234-235) fühlt sich dadurch in der Flexibilität oft eingeschränkt. Deshalb ist es für IP4 essenziell, in erster Linie zu priorisieren, ob dieses Problem sofort gelöst werden muss und in zweiter Linie klare Strukturen zu schaffen, um nicht immer operativ im Unternehmensgeschehen involviert zu sein. So kann Flexibilität erhalten bleiben. IP5 (2023, Z. 45, 60-62, 202-206) erzählt, dass die Erhaltung der persönlichen Flexibilität der Hauptbeweggrund war, flexible Arbeitszeitmodelle einzuführen. So konnte IP5 sich dadurch aus dem opera-

tiven Geschäft herausnehmen und sich dem Optimieren von Abläufen und Kalkulationen widmen. Durch diese Flexibilität können auch krankheitsbedingte Ausfälle leichter kompensiert werden, da diese Tätigkeiten von IP5 selbst übernommen werden.

Außerdem kann es sich als nützlich erweisen, auch das Team bereits dahingehend weiterzubilden, dass die Beschäftigten lernen, flexibel auf Veränderungen zu reagieren. So werden MitarbeiterInnen in unterschiedlichsten Abteilungen eingesetzt. Dies bringt den großen Vorteil mit sich, dass sie durch diese Erfahrungen die Möglichkeit bekommen, zu erkennen, was ihnen Spaß macht und worin ihre Talente liegen. Dadurch bekommen vor allem junge Menschen die Chance, sich breiter aufzustellen und sich selbst besser kennenzulernen.

Dennoch empfindet IP9 (2023, Z. 78-79) diese Entwicklung den Fokus fast ausschließlich auf die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen zu richten, als immense Belastung. Der Wahrnehmung IP9 nach, verlieren UnternehmerInnen dadurch das Ziel des Führens eines wirtschaftlich gesunden Betriebes aus den Augen. IP10 (2023, Z. 93-94) bekräftigt, betriebliche Bedürfnisse und die der Beschäftigten müssen sich die Waage halten. Im Tourismus, in der Dienstleistung, geht es neben den MitarbeiterInnen auch um den Gast und dessen Bedürfnisse. Aus diesem Grund muss die Implementierung flexibler Arbeitszeitmodelle gut durchdacht sein.

### 7.7.2. Implementierung

Treibende Kraft zur Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle waren für viele ExpertInnen die MitarbeiterInnen. IP10 (2023, Z. 23) hingegen gibt an, bei der Einführung aus unternehmerischer Sicht agiert zu haben.

Bei der **Vorbereitung** sind sich die ExpertInnen einig. Bevor man sich intensiv mit der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle befasst, müssen im ersten Schritt die rechtlichen Rahmenbedingungen abgeklärt werden. Empfehlenswert ist eine Absprache mit Wirtschafts- und Arbeiterkammer. Auch die kollektiv- und dienstrechtlichen Rahmenbedingungen müssen berücksichtigt werden.

Im nächsten Schritt müssen Modelle durchgerechnet werden. Dies beinhaltet sowohl die Budgetplanung als auch die Mitarbeiterplanung. Auch Arbeitsabläufe und Prozesse müssen möglicherweise angeglichen werden. Bis zu einem gewissen Grad können die Berechnungen aufgrund von Erfahrungswerten angestellt werden. Beispielsweise müssen Öffnungszeiten oder die Grundreinigung immer abgedeckt sein. Auf den Rest muss dann flexibel reagiert werden. IP3 (2023, Z. 185-187) bezeichnet sich selbst als VorreiterIn bei der Einführung agiler Arbeitsmodelle und spricht von „Versuch und Irrtum“. Manche Modelle mussten erst ausprobiert werden, um definitiv sagen zu können, ob diese langfristig umsetzbar sind.

Als weiterer essenzieller Punkt für die erfolgreiche Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle geht aus den Experteninterviews hervor, dass nach dem Abklären der unternehmerischen Rahmenbedingungen unbedingt eine Bedarfsanalyse mit den MitarbeiterInnen gemacht werden muss. Eine Neueinführung bringt immer Veränderungen mit sich. Um hier nicht auf Widerstand zu stoßen, müssen die Beschäftigten den Prozess begleiten und ihre Wünsche und Vorstellungen integriert werden. So kann der Prozess mit dem Führen von internen Bereichsleitermeetings gestartet werden. Zunächst wird erhoben, wie die Führungskräfte zu dem Vorhaben stehen. Mit Widerstand muss jedoch gerechnet werden. Gerade ältere Generationen stehen flexiblen Arbeitszeitmodellen eher skeptisch gegenüber. (vgl. IP2, 2023, Z. 40-42) Auch IP4 (2023, Z. 186-188) bekräftigt, es gebe einige Beschäftigte, die an den klassischen Modellen festhalten wollen. Ihre Tagesabläufe sind geplant. Sie haben ihre Routinen und sind nicht bereit, diese zu verändern.

Außerdem müssen potenzielle Diskrepanzen des individuellen Bildungsstandes berücksichtigt werden (vgl. IP4, 2023, Z. 346). Wenn man flexible Arbeitszeitmodelle implementieren möchte, besteht die Möglichkeit, dies verschiedenen MitarbeiterInnen auf unterschiedliche Weise kommunizieren zu müssen. So kann es sich als sinnvoll erweisen, sich Unterstützung von externen Beratern zu holen.

Prinzipiell empfiehlt sich für das erfolgreiche Implementieren flexibler Arbeitszeitmodelle ein partizipatives Vorgehen, sind sich die ExpertInnen einig. MitarbeiterInnen müssen in den Veränderungsprozess eingebunden, Wünsche und Bedürfnisse erfragt werden. So ist das Verständnis der Beschäftigten Veränderungen gegenüber essenziell. (vgl. IP7, 2023, Z. 190-191) Eine Begründung liefert die Tatsache, dass Beschäftigte durch das tägliche Auseinandersetzen mit ihren Tä-

tigkeiten Fachkräfte auf diesen Gebieten sind. Daher sollten die Inputs der MitarbeiterInnen Beachtung finden, vor allem, wenn es um die Implementierung oder Optimierung von Arbeitsabläufen und Strukturen geht.

Des Weiteren ist die Kontaktaufnahme mit Kolleginnen und Kollegen empfehlenswert. So kann man von den Erfahrungswerten anderer profitieren und potenzielle Fehlerquellen schon im Vorhinein erkennen. Auch Projekte könnten in Zusammenarbeit entwickelt werden. Man könnte Erfahrungen untereinander austauschen und voneinander lernen. (vgl. IP5, 2023, Z. 335-337)

Eine große **Herausforderung** bildet das Schreiben der Personaleinsatzpläne. Teams werden größer, mehrere flexible Modelle sind möglicherweise gleichzeitig im Einsatz und die arbeitsrechtlichen Anforderungen müssen auch erfüllt werden. Hier werden Führungskräfte vor große Herausforderungen gestellt. IP3 (2023, Z. 246-247) nennt „geistige Flexibilität“ als wichtige Kompetenz, um beispielsweise Dienstpläne erstellen zu können und gleichzeitig optimale Produktivität zu gewährleisten. Ratsam ist es auch zu digitaler Unterstützung zu greifen. Heute gibt es bereits sehr intelligente Programme, die bei der Einsatzplanung behilflich sein können und beispielsweise Überstunden oder Urlaubsanspruch tagesaktuell anzeigen.

Trotz technologischer Unterstützungsmöglichkeiten wird die Personaleinsatzplanung immer komplexer. Diese gestaltet sich schwierig, da auf der einen Seite Öffnungszeiten abgedeckt sein sollten. Dafür muss ausreichend Personal zur Verfügung stehen, um auch Saisonspitzen zu überbrücken, ohne jedoch die MitarbeiterInnen dabei zu überlasten. Auf der anderen Seite sollen die Bedürfnisse der Beschäftigten Berücksichtigung finden. Um diese Herausforderung bestmöglich zu bewältigen, spricht IP1 (2023, Z. 329-337) davon, Führungskräfte und deren MitarbeiterInnen kontinuierlich zu schulen. Je besser die Einzelnen ausgebildet sind, umso flexibler kann man ihre Arbeitskraft einteilen.

Nichtsdestotrotz kämpft ein Teil der Befragten mit der Problematik, dass sich Führungskräfte bei der Einsatzplanung oftmals mehr Gedanken darüber machen, welche Bedürfnisse die MitarbeiterInnen haben, als welche Dienste aufgrund der aktuellen Auslastung benötigt werden. Hier ist es wichtig, dementsprechendes Verantwortungsbewusstsein zu entwickeln und die führenden Personen zu lehren, auch einmal unpopuläre Entscheidungen zu treffen. (vgl. IP4, 2023, Z. 381-

383) Somit ist es eine Möglichkeit, Führungskompetenzen von MitarbeiterInnen zu entwickeln, sodass sie mehr und mehr beginnen, unternehmerisch zu denken. Dafür bräuchte es jedoch auch gesellschaftliche Unterstützung und eine Aufwertung des Berufs des Unternehmers.

Durch die Notwendigkeit der Aufstockung des Personalstandes ist auch die wirtschaftliche Komponente nicht außer Acht zu lassen. IP4 (2023, Z. 326-329) ist mit den heutigen Erfahrungswerten jedoch der Meinung, dass man sich vom Budget nicht zu sehr unter Druck setzen lassen und zusätzliches Personal einstellen sollte. Eine Basisfluktuationsrate ist immer gegeben. Somit gleichen sich die Personalkosten im Endeffekt wieder aus.

Eine große Hürde stellen auch die Auslastungsspitzen dar, bemerkt ein Großteil der Befragten. Diese müssen optimal abgedeckt sein, auch wenn die Zeitfenster dafür meist relativ kurz sind. Eine Möglichkeit, diese abzudecken, bieten Personalleasingfirmen. Dies ist jedoch eine sehr kostspielige Lösung und sollte mit Bedacht eingesetzt werden. (vgl. IP6, 2023, Z. 683-685)

Doch auch bauliche Hürden haben die ExpertInnen vor Herausforderungen gestellt. Durch das Vergrößern der Teams mussten zusätzliche Arbeitsplätze und Arbeitsmaterialien beschafft werden.

Auch die menschliche Komponente spielt im Tourismus und vor allem im Personalwesen eine große Rolle. So werden Wünsche von MitarbeiterInnen oftmals berücksichtigt, auch wenn aus wirtschaftlicher Sicht eine andere Entscheidung sinnvoller gewesen wäre. (vgl. IP4, 2023, Z. 301-302)

Die heutige Arbeitswelt beschäftigt mehrere Generationen. Auch dies bietet Konfliktpotenzial. So bemerken die ExpertInnen, dass jüngere Generationen mehr Wert auf eine Balance zwischen Arbeitsleben und Freizeit legen. Hierbei geht es nicht nur um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, sondern auch um die Befriedigung persönlicher Bedürfnisse, wie die Möglichkeit sich weiterzubilden. Ein Großteil der Interviewten beschäftigt derzeit drei Generationen im Unternehmen. Aufgrund der Unterschiede, grundsätzlicher Charakteristika und Persönlichkeitsmerkmale, individueller Erfahrungen und Wertvorstellungen aber auch Bedürfnisse, treffen hier Gegensätze aufeinander. Die ExpertInnen sind sich einig, dass die Aufrechterhaltung einer guten Gesprächs- und Kommunikationskultur wichtig ist. Dann können alle Seiten voneinander lernen und einen höheren Mehrwert erzielen. IP6 (2023, Z. 461-462) meint: „Wir müssen die Jugend an die Macht

lassen“, da sie noch freier in ihren Gedankengängen ist und so innovative Lösungsansätze schaffen kann. So stehen die ExpertInnen der Veränderung, die die Arbeit mit der jungen Generation mit sich bringt, offen gegenüber. Früher wurde gearbeitet, um zu leben. Heute jedoch soll Arbeit Teil des Lebens sein. (vgl. IP7, 2023, Z. 350-353)

In einem Unternehmen arbeiten viele verschiedene Persönlichkeiten. Allen Wünschen und Bedürfnissen gerecht zu werden, ist nicht immer einfach. Dennoch war ein Hauptmotivator bei der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle für die ExpertInnen die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern. Doch müssen auch hier gesunde Grenzen gezogen werden. So berichtet IP4 (2023, Z. 473-476), dass sich bei einigen Beschäftigten die Erwartungshaltung bildete, es wäre allein in der Verantwortung der Geschäftsführung, Unannehmlichkeiten zu lösen und beispielsweise Arbeitsleistung fehlender Arbeitskräfte zu kompensieren.

So bedingt die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle zwar in gewissem Maß das Loslösen von hierarchischen Strukturen. Die Befragten sind dennoch überzeugt, ein gewisses Regelwerk und Rahmenbedingungen müssen existieren. IP4 (2023, Z. 385-386, 409-413) berichtet, dass die Unzufriedenheit im Unternehmen tendenziell höher war, als es noch weniger Strukturen gab. Die Beschäftigten benötigen gewisse Spielregeln, welche ihnen wiederum eine gewisse Planbarkeit verschaffen. IP8 (2023, Z. 351-352) bekräftigt dies: „Menschen brauchen klare Vorgaben, klare Ansagen und Entscheidungen.“

So ergeben sich bei der Einführung agiler Arbeitsmodelle auch einige **Chancen**. Durch konstantes Schulen können beispielsweise Quereinsteiger leichter integriert werden. IP10 (2023, Z. 320-325) bemerkt außerdem, dass durch das Angebot der flexiblen Arbeitszeiten, Menschen in den Tourismus zurückkehren.

So sieht IP9 (2023, Z. 277-278, 292) viel Potenzial in der Möglichkeit, „altes Know-How“ im Betrieb zu erhalten. Eltern, die beispielsweise aufgrund von Betreuungspflichten nur eingeschränkte zeitliche Ressourcen haben und nicht wieder im Berufsleben Fuß fassen könnten, bekommen durch flexible Arbeitsmodelle die Chance, Beruf und Familie in Einklang zu bringen. So werden MitarbeiterInnen nach einer Auszeit im Unternehmen von IP9 immer mit offenen Armen empfangen.

Als weitere Chance sieht IP9 (2023, Z. 336-337) die Tatsache, dass die MitarbeiterInnen weniger Stress haben und dadurch entspannter im Arbeitsalltag agieren, was sie belastbarer und effizienter macht.

Arbeiten am Wochenende wird in der Gesellschaft zunehmend kritisch gesehen, was durch die Medienberichterstattung noch zusätzlich verstärkt wird. Durch die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle entwickelte sich die Chance, allen Teammitgliedern, die dies wünschen, tendenziell mehr freie Wochenenden zu ermöglichen. Gerade die 4-Tage-Woche bietet durch das Aneinanderkoppeln von freien Tagen die Möglichkeit, bis zu 6 freie Tage am Stück aneinander zu reihen, ohne einen einzigen Urlaubstag zu verwenden. (vgl. IP1, 2023, Z. 362-365) Generell kann durch eine Flexibilisierung der Arbeitszeit nicht nur auf Wünsche freie Tage betreffend, sondern auch auf Urlaubswünsche besser eingegangen werden. Doch hier stoßen flexible Arbeitszeitmodelle im Tourismus auch an Grenzen. Denn in erster Linie gilt es, die Öffnungszeiten abzudecken. Wünschen nun mehrere MitarbeiterInnen ihre Urlaubstage zeitgleich zu konsumieren, kann dies nicht immer ermöglicht werden. Dies sorgt aufgrund des mangelnden wirtschaftlichen Einblicks oft für Unverständnis und im Weiteren für Unzufriedenheit. Tendenziell sorgen flexible Arbeitszeitmodelle jedoch für mehr Planbarkeit.

Die bereits erwähnte Dienstplangestaltung bringt durch die höhere MitarbeiterInnenanzahl einige Herausforderungen mit sich. Dennoch ergeben sich auch hier Vorteile. So lassen sich Auslastungsspitzen beispielsweise besser abdecken, da in Summe mehr Personal zur Verfügung steht. (vgl. IP4, 2023, Z. 491-494)

So bringen flexible Arbeitszeitmodelle einige Chancen mit sich. Dennoch gibt IP1 (2023, Z. 294-295, 449) zu bedenken, ist ein flexibles Modell einmal eingeführt und haben sich die MitarbeiterInnen daran gewöhnt, kann man es nicht mehr rückgängig machen, ohne für Misstimmung, Motivationsverlust und im schlimmsten Fall der Auflösung des Arbeitsverhältnisses zu sorgen. IP5 (2023, Z. 454-457) bekräftigt dies. Die Beschäftigten haben sich bereits daran gewöhnt. Natürlich würden sie in Ausnahmefällen unterstützen. Dauerhaft würden sie sich diese Flexibilität jedoch nicht mehr nehmen lassen. So sollte die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle gut durchdacht und gewissenhaft abgewägt werden. Auch IP3 (2023, Z. 528-529) ist dieser Meinung. Es gibt nicht die eine richtige Lösung. So kommen in der Praxis viele verschiedene Modelle zur Anwendung. Dies stellt die ExpertInnen und deren Führungskräfte vor eine Herausforderung.

Wichtig ist, in diesem Prozess der Implementierung nichts zu überstürzen und sich Zeit zu nehmen, laufend daran zu arbeiten und zu optimieren. (vgl. IP5, 2023, Z. 577-580) Außerdem müssen ArbeitgeberInnen wie MitarbeiterInnen die Erlaubnis bekommen, Fehler zu machen. IP10 (2023, Z. 364-366) bekräftigt dies. So muss man oftmals das Gefühl vermitteln, alles im Griff zu haben, auch wenn man in Wirklichkeit „auf einer Busfahrt ohne Lenkrad unterwegs ist“.

### 7.7.3. Veränderungen im Team

„Touristiker arbeiten gerne und arbeiten hart und haben einen Spaß dabei“, bemerkt IP2 (2023, Z. 105). So sind die ExpertInnen dankbar für die vielen engagierten MitarbeiterInnen, die sehr zu schätzen wissen, wie sehr auf ihre Bedürfnisse eingegangen wird.

Demgemäß bemerken die Interviewten gerade in der **Motivation** eine Steigerung. IP1 (2023, Z. 432-434) bemerkt dies, da das Einspringen für erkrankte Kolleginnen und Kollegen kein Problem mehr darstellt. Man ist gern bereit zu unterstützen und arbeitet diese zusätzlichen Stunden. Natürlich darf dies kein Dauerzustand sein. Generell sollte die Personaleinsatzplanung halten. Jedoch ist die Bereitschaft, in Notfällen zu unterstützen, maßgeblich gestiegen. (vgl. IP4, 2023, Z. 148-151)

So hat sich die Gruppendynamik als Gesamtes positiv entwickelt. IP3 (2023, Z. 338-339) bemerkt, dass die MitarbeiterInnen einander zu guten Taten und Leistungen auffordern und motivieren. Sie treiben einander an, versuchen vergangene Umsatzziele zu übertrumpfen. (vgl. IP5, 2023, Z. 446-448) Auch in der zusätzlichen Freizeit verbringen die Beschäftigten als Kolleginnen und Kollegen gerne Zeit miteinander, da man sich nun am Arbeitsplatz nicht mehr so oft sieht.

Viele der Befragten, sehen sich in Bezug auf Motivation und Zufriedenheit der MitarbeiterInnen in der Verantwortungsrolle. Es obliegt ihnen, dass die Beschäftigten ihrer Tätigkeit ohne Druck und dafür mit Freude nachgehen können. Dies wiederum wirkt sich positiv auf die Arbeitsleistung aus. So wird beispielsweise der Verkauf gesteigert. (vgl. IP5, 2023, Z. 604) Diese positive Stimmung bleibt natürlich auch von den Gästen nicht unbemerkt und sorgt somit auch auf dieser Seite für mehr Zufriedenheit. (vgl. IP8, 2023, Z. 145-146)

Die allgemeine **Gesundheit** der Beschäftigten betrachtend, konnte ein Großteil der Befragten keinen konkreten Rückgang der Krankenstände bemerken. Demgegenüber sagt IP5 (2023, Z. 136-137), dass im Unternehmen definitiv ein Rückgang der Krankenstände zu verzeichnen ist.

Was sich jedoch merklich verbessert hat, ist die allgemeine Stimmung im Team und die Belastbarkeit in Stresssituationen. IP1 (2023, Z. 519-520) merkt außerdem an, dass seit der Einführung der flexiblen Modelle keine Person das Team verlassen hat. Gerade jüngere Generationen fühlen sich von flexiblen Arbeitszeitmodellen angesprochen, da das Thema Gesundheit immer mehr in den Fokus rückt. Im Vergleich zu früheren Generationen wird nicht mehr gewartet, bis eine Krankheit ausbricht, sondern es werden bereits präventiv Maßnahmen ergriffen, um Vorsorge zu betreiben. So bemerken die ExpertInnen, dass sich sogar Lehrlinge bereits über Burn-Out Gedanken machen und wie sie dem vorbeugen können. Doch auch wenn der Gesundheitsgedanke immer mehr an Bedeutung gewinnt, ist sich IP4 (2023, Z. 593-594) sicher, dass Stress nicht nur mit dem Arbeitszeitmodell, sondern auch mit der persönlichen Lebenseinstellung zu tun hat. So können sich auch Teilzeitbeschäftigte immens unter Druck gesetzt fühlen.

Die Bedürfnisse und Anforderungen der MitarbeiterInnen variieren. So haben sich auch individuelle Veränderungen im **Personal** ergeben. Durch die Möglichkeit flexibel zu arbeiten, muss beispielsweise die Kinderbetreuung nicht ausgelagert werden. Auch die Pflege bedürftiger Angehöriger kann selbst übernommen werden, was vor allem die weiblichen Beschäftigten immens entlastet. Doch IP2 (2023, Z. 34-36) bemerkt, dass sich auch immer mehr Männer am Familienleben beteiligen und nun gerne das Angebot flexibler Arbeitszeitmodelle in Anspruch nehmen.

IP9 (2023, Z. 374-375) gibt an, das Team als kreativer wahrzunehmen, da nun noch mehr Köpfe mit unterschiedlichen Ansichten aufeinandertreffen. Außerdem schafft der höhere Grad an Eigenverantwortung, der mit flexiblen Arbeitszeitmodellen einhergeht, eine Steigerung der individuellen Lösungskompetenz der MitarbeiterInnen. Probleme werden analysiert und gleich im Anschluss werden Lösungsansätze ermittelt. (vgl. IP10, 2023, Z. 342-344)

Außerdem merken viele der Befragten auch eine gesteigerte Loyalität dem Unternehmen gegenüber. Wobei IP6 (2023, Z. 585-586) auch die Erfahrung gemacht hat, dass Kolleginnen und Kollegen diese humane Mitarbeiterführung als Gutmütigkeit auslegen.

Ferner bemerkten die ExpertInnen positiv, dass die Beschäftigten nun das Gefühl haben, mit ihren Anliegen gehört zu werden und dass auf ihre Bedürfnisse eingegangen wird. Durch das Schaffen flexibler Strukturen werden die MitarbeiterInnen mutiger. Sie trauen sich, ihre Wünsche und Bedürfnisse zu kommunizieren. (vgl. IP9, 2023, Z. 393-394)

Doch teilweise sind auch negative Veränderungen im Team zu bemerken. So spielt Neid eine große Rolle. MitarbeiterInnen, die nicht die Möglichkeit haben, in ein flexibles Modell zu wechseln, legen oftmals unkollegiales Verhalten an den Tag. So erzählt IP4 (2023, Z. 522-523), dass es im Unternehmen sogar zu Mobbingangriffen kam. Es ist jedoch nicht möglich, alle MitarbeiterInnen gleich zu behandeln. Oftmals beruhen diese Neidgedanken auch auf subjektiver Wahrnehmung. Um das Team zu schützen, müssen somit klare Rahmenbedingungen geschaffen und klar kommuniziert werden. So steckt hinter jedem Menschen eine Geschichte und damit einhergehend Gründe, warum ein flexibles Modell zur Anwendung kommt. Wenn dies dem Team gegenüber transparent kommuniziert wird, können Neidgedanken verhindert werden.

Einen weiteren wichtigen Aspekt, der sich negativ auswirken kann, bildet die Vergesslichkeit der Menschen. Durch die Reduktion der Arbeitszeit oder der Arbeitstage verschiebt sich auch der Fokus, er ist nicht mehr so sehr auf die Arbeit gesetzt. Somit steigt die Fehlerquote auch bei Routineaufgaben, bemerkt IP5 (2023, Z. 145-147), wobei IP5 sich selbst nicht davon ausnimmt und sieht dies aus einer positiven Perspektive. So soll die zusätzliche Freizeit schließlich dem Abschalten und der damit verbundenen Regeneration dienen.

Dennoch ist anzumerken, dass gerade arbeitszeitreduzierende Modelle (vgl. Kapitel 4.2.) den Nachteil mit sich bringen, in der verringerten Arbeitszeit maximale Produktivität liefern zu müssen. Das kann bei manchen MitarbeiterInnen zu Überforderung führen, vor allem wenn sie kein dementsprechendes Zeitmanagement besitzen. Können Arbeiten nun nicht in der vorgegebenen Zeit erledigt werden und werden zusätzlich Überstunden angesammelt, ist dies eine immense Belastung für die Beschäftigten. IP1 (2023, Z. 462-463) meint, dies muss unbedingt vermieden werden. Aus diesem Grund ist es essenziell, sich Arbeitsabläufe und Prozesse vor der Einführung

flexibler Modelle anzusehen und gegebenenfalls zu überarbeiten (vgl. Kapitel 7.7.2.). Das konsequente Einhalten der Arbeitszeit bedingt gegebenenfalls auch mit Gästen restriktiver umzugehen. So hinterfragt IP1 (2023, Z. 657-658) kritisch, ob DienstleisterInnen im Tourismus ihren Gästen zu jedem Zeitpunkt alles anbieten müssen. Dieser und weitere Lösungsansätze werden im nächsten Kapitel aufgegriffen.

#### 7.7.4. Entwicklung

**Allgemein** sehen die ExpertInnen die Zukunft klar. Durch die Schnelllebigkeit der heutigen Zeit und die steigenden Anforderungen werden weitere flexibilisierende Maßnahmen notwendig sein.

Doch IP8 (2023, Z. 327-328, 336-339) ist überzeugt, dass Flexibilität im Unternehmen nur dann erfolgreich implementiert werden kann, wenn durch Qualität und Qualitätsmanagement eine stabile Basis geschaffen wird. Denn Qualität setzt Standardisierung voraus und Standardisierung bietet Sicherheit. Nur wenn sich MitarbeiterInnen sicher fühlen, können sie flexibel agieren und arbeiten.

So bringt das Thema Flexibilisierung auch einige **Risiken** mit sich. Die Menschen wünschen sich immer mehr Freizeit. Womit wird diese gefüllt? IP1 (2023, Z. 644-646) spricht von einer kompletten Änderung des Lebensstils. Zusätzliche zeitliche Ressourcen sollten zu einem gewissen Teil auch in die persönliche Gesundheit fließen, die psychische und die physische. Auch IP5 (2023, Z. 718) bemerkt, nicht für alle Beschäftigten sind flexible Arbeitszeitmodelle die Lösung. So bietet der Arbeitsplatz oftmals auch Sicherheit. Gerade ältere Generationen lehnen daher eine Flexibilisierung oftmals ab, berichtet IP10 (2023, Z. 121-122, 136-139). So wurden den MitarbeiterInnen Tipps zur Freizeitgestaltung gegeben, da sich die Beschäftigten mit dem Mehr an Freizeit überfordert fühlten.

Dennoch entwickelt sich das Bedürfnis nach Freizeit weiter. So geht der Trend dahin, Komponenten der Freizeit auch am Arbeitsplatz erfüllen zu können. Man möchte den Ernährungsplan nicht nur an den freien Tagen einhalten können. Auch für sportliche Tätigkeiten sollte Raum sein. So

denkt IP4 (2023, Z. 683-686) an, tägliche Fitnessübungen im Unternehmen anzubieten. Diese sollten den Beschäftigten jedoch kostenlos angeboten werden.

Auch wirtschaftlich birgt Flexibilisierung Risiken, da sie oft mit hohen Kosten einhergeht. So bietet auch das Auszahlen von Prämien Gefahrenpotenzial, obwohl dies in vielen Branchen eine gängige Art der monetären Flexibilisierung darstellt. Die Problematik hierbei ergibt sich, möchte man beispielsweise einzelne Beschäftigte für ihre außerordentlichen Leistungen belohnen und ihr Gehalt aufbessern, da es passieren kann, dass diese in eine höhere Lohngruppe fallen und so vielleicht sogar weniger ausgezahlt bekommen, als ohne diese Prämie. (vgl. IP6, 2023, Z. 191-198) Als Fazit solcher Problemstellungen bemerkt IP4 (2023, Z. 752-752) kritisch, wird man für Arbeitseinsatz und Motivation durch die immens hohe Besteuerung bestraft.

Als größtes **Potenzial** sehen die ExpertInnen den Tourismus planbar zu machen. Bestärkung findet sie durch die anderen Befragten. So arbeitet IP6 (2023, Z. 239) derzeit an einem Plan, in welchem freie Tage bereits zwei Wochen im Vorhinein fixiert werden können. Wenn auch die Dienste noch nicht eingeteilt sind, so wissen die MitarbeiterInnen zumindest, an welchen Tagen sie private Aktivitäten planen können.

Auch die aktuelle rechtliche Lage bietet noch einiges Verbesserungspotenzial, wie der Großteil der Befragten anmerkt. So behindert das Arbeitsrecht oft, flexible Modelle, angepasst an die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen, anzubieten. Eine Möglichkeit wäre die tägliche Maximalarbeitszeit nicht zu begrenzen. Beschäftigte könnten beispielsweise selbst festlegen, in wie vielen Tagen sie ihre Wochenarbeitszeit von vierzig Stunden erarbeiten möchten. Dann wäre sowohl eine Aufteilung auf alle sieben Tage möglich als auch komprimiert an drei Tagen zu arbeiten. Ein vorübergehender Lösungsansatz wäre, zumindest die Führungskräfte von der derzeitigen Arbeitszeitregelung auszunehmen. Gerade in Verantwortungspositionen ist es oftmals schwierig, den Arbeitstag bis auf die Minute zu planen. Die rechtlichen Rahmenbedingungen, wie beispielsweise die Durchrechnung, sorgen so für Einschränkungen des Handlungsspielraums und hemmen damit sowohl die Kreativität als auch die Produktivität.

Generell wäre Unterstützung von Seiten des Staates gefragt, um das gesamte Potenzial flexibilisierender Maßnahmen auszuschöpfen. So nennt IP1 (2023, Z. 580-585) beispielsweise die finanzielle Unterstützung, wenn Beschäftigte Fortbildungen besuchen möchten oder junge Väter eine Auszeit nehmen möchten, um Zeit mit ihrer Familie zu verbringen.

Ein futuristischer Lösungsansatz wäre, in bestimmten Arbeitsbereichen auf maschinelle Unterstützung zu setzen. Dies würde den hohen Lohnkosten entgegenwirken. So könnten Wegstrecken für Küchen- und Servicepersonal reduziert werden, wenn beispielsweise Speisentransporte von Robotern übernommen werden. (vgl. IP10, 2023, Z. 526-527) IP9 (2023, Z. 748-751) kann sich Maschinen zur Unterstützung im Tourismus derzeit noch nicht vorstellen und setzt weiter auf die menschliche Arbeitskraft. Wobei IP10 (2023, Z. 558-561) in erster Linie an Hilfestellung für Arbeitsschritte im Hintergrund denkt und nicht an das Ersetzen einer menschlichen Arbeitskraft im Gästekontakt. Langfristig könnte natürlich Verständnis und Akzeptanz im Kunden geweckt werden. In erster Linie sollten Roboter jedoch als Unterstützung der MitarbeiterInnen dienen. So sind die ExpertInnen überzeugt, Menschen wünschen sich sozialen Kontakt und freuen sich, wenn sich beispielsweise die Restaurantfachkraft oder die Reinigungskraft einen Moment für ein Gespräch Zeit nimmt. (vgl. IP10, 2023, Z. 510-512 & IP2, 2023, Z. 522)

Durch die Flexibilisierung und teilweise Reduktion der Arbeitszeit ergibt sich im Umkehrschluss für die Beschäftigten ein Mehr an Freizeit. So sehen die ExpertInnen hier großes Potenzial, da die zusätzliche Freizeit dazu genutzt werden kann, um Urlaub zu machen. IP4 (2023, Z. 634-638) steht dieser Entwicklung jedoch kritisch gegenüber. So hinterfragt IP4, wie sich das Lebensmodell langfristig rechnen kann, wenn die Gesellschaft als Gesamtes immer weniger arbeitet. Schon heute deckt, fleißig zu arbeiten, oft nur die wirtschaftlichen Grundbedürfnisse. Darüber hinaus bleibt wenig finanzieller Spielraum. So bemerkt IP9 (2023, Z. 462-466), dass MitarbeiterInnen die Vorstellung, weniger zu arbeiten, sehr gut gefällt. Wenn jedoch klar wird, dass damit eventuell auch die Lebenserhaltungskosten an die neuen Rahmenbedingungen angepasst werden müssen, nehmen Beschäftigte Arbeit wieder etwas bewusster wahr, als Ressource, als Potenzial zur Schaffung des gewünschten Lebensstandards.

So wirft IP3 (2023, Z. 489-491) ein, dass auch die monetäre Abgeltung eine Rolle spielt. So könnten Leistungen im Tourismus zukünftig am Wochenende teurer sein als unter der Woche. Hier ist

jedoch wieder die staatliche Unterstützung gefragt, da dieser Mehrverdienst den MitarbeiterInnen einen Mehrwert bringen und nicht durch Steuern geschluckt werden sollte.

Ein möglicher Lösungsansatz wäre die Einführung eines Entgeltsystems, bei dem nach Leistung und nicht nach Ausbildungsstand bezahlt wird. Dies würde vor allem für Berufe mit wenig gesellschaftlichem Ansehen eine Aufwertung bedeuten. So ist IP10 (2023, Z. 479-483) überzeugt, wer ein transparentes Preis-Leistungsverhältnis pflegt, wobei Transparenz sowohl die Lebensmittel und Getränke als auch die Dienstleistung und das Angebot selbst umfasst, sich durchsetzen wird.

IP1 (2023, Z. 742-745) geht sogar noch einen Schritt weiter. So geht es nicht nur um eine monetäre Aufwertung der Arbeit. Vielmehr hinterfragt IP1 grundlegend, das ganze Jahr über, sieben Tage die Woche immer das komplette Leistungsportfolio anzubieten und Personal zu finden, das bereit ist, diesem Leistungsversprechen nachzukommen. Schon heute werden MitarbeiterInnen aus dem Ausland akquiriert, weil es in Österreich immer schwieriger wird, Arbeitskräfte zu finden. Doch auch dieser Lösungsansatz stößt langsam an seine Grenzen. Derzeit verdienen ausländische MitarbeiterInnen in Österreich noch mehr als in ihrem Heimatland. Wenn es hier zu einer Wende kommt, ist jedoch fraglich, ob auch die ÖsterreicherInnen bereit sind, gewissen Tätigkeiten mit geringerer Entlohnung nachzugehen. (vgl. IP4, 2023, Z. 641-644)

IP5 (2023, Z. 117-119, 239-240) versucht dem Arbeitskräftemangel nicht nur mit dem Einführen flexibler Arbeitszeitmodelle entgegenzuwirken. So wurde das Leistungsangebot im Unternehmen an einzelnen Tagen bereits eingeschränkt. Natürlich mussten die Gäste an diese Änderung gewöhnt werden. Anfangs sorgte dies für große Unzufriedenheit. Langfristig führte diese Verknappung jedoch dazu, dass die Umsätze sogar noch gestiegen sind. „Man merkte“, so IP5 (2023, Z. 119-120), „die werden heiß auf uns“.

So sollten derzeit alle Möglichkeiten, Personal zu gewinnen ausgeschöpft werden. Auch beispielsweise für PensionistInnen könnte es attraktive Möglichkeiten geben, sich die Pension aufzubessern (vgl. IP1, 2023, Z. 174-178). Ebenso Elternteile, die beispielsweise aufgrund von mangelndem Tageseinrichtungsangebot keiner Tätigkeit nachgehen können, bilden großes ungenutztes Potenzial. (vgl. IP6, 2023, Z. 600-602) IP1 (2023, Z. 799-800) sieht auch großes Potenzial in der jungen Generation. Die Aufgabe heute ist es, diese Menschen für den Tourismus zu begeistern.

Ein weiterer Lösungsansatz wäre, Dienste im Tourismus nicht nach Arbeitszeit zu regeln, sondern nach Gegebenheiten. Oftmals muss flexibel auf kurzfristige Änderungen reagiert werden. Manchmal ist das ein unerwarteter Wetterumschwung, oder eine kurzfristige Gruppenbuchung. Oftmals drückt der Dienstplan nicht das aus, was wirklich der Bedarf ist. Dies übt auch auf die Beschäftigten einen hohen Druck aus. Läuft das Geschäft, wird erwartet, dass die Kundenwünsche vollumfänglich erfüllt werden. Ist hingegen weniger los, muss selbstständig eine Beschäftigung gefunden werden, um nicht den Anschein zu erwecken, als Arbeitskraft überflüssig zu sein. (vgl. IP3, 2023, Z. 597-599, 637-638)

Diese Kurzfristigkeit hängt in großem Maße natürlich auch mit den **Gästen** und dem Kundenverhalten zusammen. Im Tourismus ist in den vergangenen Jahrzehnten immer alles fast uneingeschränkt möglich gewesen, unabhängig davon, wie kurzfristig die Anfrage hereinkam. Nach Meinung der ExpertInnen wird sich dieses Verhalten ändern müssen. (vgl. IP10, 2023, Z. 431-436) Schon jetzt haben viele touristische Betriebe ihre Öffnungszeiten und –tage dezimiert. Tische oder Zimmer werden trotz verfügbarer Kapazitäten nicht vergeben, weil das Personal zur Bewirtung fehlt. So werden auch Gäste mehr Flexibilität an den Tag legen müssen, sich an die veränderten Gegebenheiten anpassen und Reservierungen schon frühzeitig tätigen müssen. IP3 (2023, Z. 732) steht dieser Entwicklung optimistisch gegenüber und bezeichnet sie als „Lernprozess“. Aufgrund der aktuellen Entwicklung, der Pensionierungswelle und der Weigerung vieler junger Menschen, den elterlichen Betrieb zu übernehmen, wird ein Umdenken stattfinden müssen. Denn es werden Dienstleistungen nicht mehr jederzeit verfügbar sein. IP4 (2023, Z.822-824) zieht einen Vergleich mit Amerika, wo es zwischen Fine Dining und Fast Food kein Angebot mehr gibt. Jedoch sind es gerade die Familienbetriebe, die gemütlichen Gasthäuser und Restaurants oder die überschaubar großen Hotels, die die österreichische Kultur ausmachen.

So hängt die Zukunft des Tourismus zu einem großen Teil von den Ansprüchen der Gäste ab, sind sich die ExpertInnen einig. Aus diesem Grund dürfen die Kommunikation mit dem Gast und der Dienstleistungsgedanke nicht an Bedeutung verlieren. Jedoch ist es wichtig, klare Grenzen zu formulieren, sodass Arbeits- und Öffnungszeiten eingehalten werden können.

Natürlich wird man vor Herausforderungen gestellt, wenn man sich komplett darauf einlässt, die Bedürfnisse der Gäste zu hinterfragen. Gerade Stammgäste haben eine genaue Vorstellung davon, wie ihre Auszeit auszusehen hat. Somit ist auch von Seiten der Kunden ein gewisses Maß an Flexibilität gefragt. (vgl. IP8, 2023, 455-458) So hat IP5 (2023, Z. 325-326) Stammgäste in Veränderungsprozesse miteinbezogen und nach deren Meinungen gefragt. Dies ging dann mit einer gewissen Erwartungshaltung der Gäste einher. Wurden Anregungen nicht berücksichtigt, waren diese verärgert. Als Fazit schloss IP5 daraus, die Gästezufriedenheit zwar nicht aus den Augen zu verlieren, jedoch deren Meinungen nicht mehr zu sehr in den Veränderungsprozess zu integrieren.

IP8 (2023, Z. 54-56) spinnt den Dienstleistungsgedanken einen Schritt weiter und hinterfragt kritisch, ob das aktuelle touristische Angebot überhaupt noch zeitgemäß ist. Beispielsweise könnten Servicezeiten für das kulinarische Angebot überdacht werden. Je nach Ausgestaltungsform würde sich dadurch die Chance ergeben, auslastungsstarke Zeiten aufzulösen.

Wenn man es gleichzeitig noch schafft, die Kundenbedürfnisse zu befriedigen und mit einem innovativen Angebot die Erwartungen zu übertreffen, schafft man Begeisterung. Diese Begeisterung wird wiederum von den Gästen geteilt, mittels Mundpropaganda oder auch über die Sozialen Medien und kann so für das Unternehmen einen unglaublichen Mehrwert bieten. (vgl. IP8, 2023, Z. 111-113)

Gerade bei der monetären Aufwertung wünscht sich ein Großteil der ExpertInnen ein kooperatives Vorgehen, da diese Flexibilisierungsmaßnahme eng mit dem Kunden in Verbindung steht. Anstatt sich gegenseitig mit Sonderangeboten zu unterbieten, sollten Dienstleistungen in der gesamten Branche mit einem monetären Wert versehen werden. Auch IP3 (2023, Z. 568-571) spricht davon, Leistungen an bestimmten Tagen einzuschränken, Öffnungszeiten, wie in anderen Branchen, am Wochenende beispielsweise zu kürzen.

Lösungsansätze sind somit in hohem Maße vorhanden. Doch gerade die monetäre Aufwertung von Dienstleistung im Tourismus muss sich in einer höheren Preisgestaltung niederschlagen. So bemerkt IP4 (2023, Z. 647): „Wir können alles machen, nur der Gast muss es zahlen.“ Was wiederum die Frage aufwirft, ob Konsumenten sich zukünftig Dienstleistungen weiterhin in diesem Ausmaß leisten können. Somit müsste mit der monetären Aufwertung eine Verringerung der

Steuerlast einhergehen, sind sich die ExpertInnen einig. IP5 (2023, Z. 828-831) bezahlt bereits weit über den Kollektivvertrag hinaus und ist überzeugt, so höher qualifizierte MitarbeiterInnen ins Boot holen zu können. Gleichzeitig werden dadurch auf der anderen Seite hohe Kosten für Personalakquise gespart, da eine gute Entlohnung sich positiv auf die Verweildauer der Beschäftigten im Unternehmen auswirkt. (vgl. Kapitel 5)

Für IP4 (2023, Z. 836-837) liegt die Problematik jedoch nicht beim Personal oder bei den Gästen. So hinterfragt IP4 kritisch, warum TouristikerInnen nicht mehr stolz auf ihren Beruf sind, wo es doch ihre Aufgabe ist, Menschen glücklich zu machen und schöne Momente zu schenken. Was es braucht, ist eine Aufwertung der Branche als Gesamtheit, sind sich die ExpertInnen einig.

Des Weiteren bekräftigten die Interviewten, an mehr Flexibilität und weiteren optimierenden Maßnahmen führe kein Weg vorbei. Dennoch bedeuten viele Optimierungen nicht immer höhere Qualität. (vgl. IP9, 2023, Z. 740-741) Was die Zukunft des Tourismus betrifft, sind sich die ExpertInnen dennoch einig, die Flexibilisierung der Arbeitszeit sei erst der Anfang. Alte Denkmuster müssen aufgebrochen werden. Prozesse und Abläufe müssen hinterfragt und neu aufgesetzt werden.

Den ExpertInnen gehen viele Lösungsansätze durch den Kopf. IP9 (2023, Z. 631-632) ist überzeugt: „Die Umsetzbarkeit, die hängt von den Menschen ab. Wenn die Menschen da sind, die richtigen, dann ist es umsetzbar.“

## 8. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

### SFF (1): Welches Potenzial und welche Hindernisse sehen die ExpertInnen in der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle in der Zukunft?

Flexible Arbeitszeitmodelle bieten dem Tourismus unzählige Möglichkeiten. So kann dem derzeit herrschenden Personalmangel beispielsweise mittels Erwerbsintegration potenzieller Arbeitskräfte entgegengewirkt werden, da flexible Arbeitszeitmodelle an aktuelle Bedürfnisse und momentane Lebensphasen angepasst werden können. Im klassischen österreichischen Haushalt obliegt die Kinderbetreuung oftmals den Frauen. Durch diverse arbeitszeitreduzierende oder ortsungebundene Modelle, wie in Kapitel 4 aufgeschlüsselt, müssen sie sich nicht mehr zwischen Familie und Beruf entscheiden. Auch ältere Menschen, die aufgrund ihrer körperlichen Konstitution einer Vollzeitbeschäftigung nicht mehr nachkommen können, erhalten so die Möglichkeit, einer Erwerbsarbeit weiter nachgehen zu können. Damit kann außerdem vom Erfahrungsschatz dieser Menschen profitiert werden, da dieses Wissen nicht verloren geht.

Gerade in der jüngeren Generation steigt das Bedürfnis nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance. Arbeit wird nicht mehr separat von Freizeit und Familie betrachtet. Vielmehr wird das Leben als Gesamtheit wahrgenommen, in der alle drei Komponenten gleichermaßen Berücksichtigung und Erfüllung finden sollen. Kann ein Unternehmen dies durch die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle gewährleisten, steigert dies seine Arbeitgeberattraktivität, was sich wiederum positiv auf die Mitarbeiterakquise auswirkt.

Doch nicht nur aus personeller Sicht bieten flexible Arbeitszeitmodelle Vorteile. Auch unternehmerisch betrachtet, sind Firmen, deren Teams agil arbeiten, krisenresistenter. Dies ist einerseits auf den höheren Personalstand zurückzuführen. Werden mehr Köpfe im Unternehmen beschäftigt, können auch Ausfälle leichter kompensiert werden. Andererseits entwickelt flexibles Arbeiten durch den hohen Grad an Eigenverantwortung auch Kompetenzen, wie beispielsweise Selbstorganisation und lösungsorientiertes Denken. So wird auf Probleme rascher und effizienter reagiert, was wiederum einen Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen schafft.

Doch demgegenüber stehen auch einige Hindernisse. So kann es bei manchen Arbeitszeitmodellen rasch zu einer Überbelastung der Beschäftigten kommen. Gerade das hohe Maß an Eigenverantwortung fordert viel Selbstdisziplin von den MitarbeiterInnen. Des Weiteren müssen sie sich in gesundem Maße abgrenzen können, auch wenn sie mittels digitaler Medien ständig erreichbar wären.

Eine weitere Herausforderung bildet die Sicherstellung des Informationsflusses. Durch die höhere Mitarbeiteranzahl, die sich durch die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle ergibt, und die Tatsache, dass die Beschäftigten in Summe weniger Zeit am Arbeitsort verbringen, ist eine gute Kommunikation essenziell, um einen reibungslosen Ablauf sicherzustellen. Gerade im Tourismus, wo sich die Öffnungszeiten über sieben Tage die Woche erstrecken, ergeben sich bei mangelnder Kommunikation oftmals Fehlerquellen. Abhilfe kann geschaffen werden, indem mit digitalen Medien gearbeitet wird. Auch regelmäßige Meetings und die Einführung einer Personalzeitung können unterstützende Maßnahmen sein, um den Informationsfluss zu erhalten.

Auch die Personaleinsatzplanung gestaltet sich umso schwieriger, je mehr flexible Modelle im Einsatz sind. Nicht zuletzt, da es neben den unternehmerischen Rahmenbedingungen und den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen auch zahlreiche arbeitsrechtliche Bestimmungen gibt, die es einzuhalten gilt. Abhilfe könnten moderne Technologien bieten, welche tagesaktuell Auskunft über etwaige Überstunden oder aufgebaute Urlaubstage geben.

Der hohe Grad an Eigenverantwortung, den flexible Arbeitszeitmodelle bedingen, setzt viel Vertrauen der ArbeitgeberInnen voraus. Bei langjährigen MitarbeiterInnen stellt dies kein großes Problem dar. Schwierig ist es jedoch bei neuen Teammitgliedern. Hier muss von Seiten der ArbeitgeberInnen oftmals ein Vertrauensvorschuss gegeben werden. Auch das Kennenlernen neuer MitarbeiterInnen wird zu einem längeren Prozess.

Im Tourismus finden bereits viele flexible Modelle Anwendung. Dennoch ist dies derzeit noch an große arbeitsrechtliche Hindernisse geknüpft. So spielen beispielsweise die hohen Lohnkosten eine große Rolle, warum flexible Arbeitszeitmodelle keine breitere Anwendung finden. Ein großer Teil der bezahlten Löhne und Gehälter fließt in Steuern, wodurch bei den MitarbeiterInnen oft-

mals wenig ankommt. So wird versucht durch zusätzliche flexible Maßnahmen Anreize für MitarbeiterInnen zu schaffen, um eine Beschäftigung mit lebenswerten Rahmenbedingungen zu kreieren.

SFF (2): Inwieweit können Erfolgsfaktoren weiterer flexibilisierender Maßnahmen auch aus anderen Berufssparten auf die Tourismusbranche übertragen werden?

Die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort waren nur der Anfang. Durch die Schnelllebigkeit der heutigen Zeit steigen die Anforderungen sowohl an ArbeitgeberInnen als auch an ArbeitnehmerInnen. Um diese Herausforderungen zu meistern, werden weiterführende Flexibilisierungsmaßnahmen notwendig sein. Welche Ausgestaltungsmöglichkeiten Flexibilisierung bietet, werden in Kapitel 4 näher beschrieben.

Der Wunsch nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance wird immer größer. Die Erwerbstätigkeit will als Teil des Lebens empfunden werden. So wird es immer wichtiger, auch am Arbeitsplatz Komponenten der Freizeit zu erfüllen. Durch die steigende Bedeutung der persönlichen Gesundheit bildet das Angebot von täglichen Fitnessübungen für die Beschäftigten einen Lösungsansatz. Davon profitieren nicht nur die MitarbeiterInnen. Auch die ArbeitgeberInnen ziehen einen großen Vorteil aus gesundem Personal, bedeutet dies doch weniger Krankenstände für das Unternehmen.

Sehr problematisch ist die oftmals stark schwankende Auslastung. Gerade Auslastungsspitzen qualitativ und quantitativ optimal abzudecken, stellt eine große Herausforderung im Tourismus dar. So drückt der Dienstplan meist nicht aus, was in der Realität der Bedarf wäre. Dies setzt auch MitarbeiterInnen unter Druck. Abhilfe könnte ein Pool an flexiblen Personen schaffen, welche projekt- oder anlassbezogen kurzfristig zur Verfügung stehen. Gerade in dichter besiedelten Gebieten, könnten sich Unternehmen zusammenschließen, um so gemeinsam von diesen Personen zu profitieren.

Flexibles Personal zu beschäftigen, ist ein Lösungsansatz. Es wäre jedoch auch möglich, Personal in Eigeninitiative zu flexibilisieren, durch das Auflösen von Abteilungsgrenzen beispielsweise. So könnten ServicemitarbeiterInnen auch an der Rezeption eingeschult werden. Dies schafft nicht

nur für das Unternehmen mehr Flexibilität, da die Beschäftigten in mehreren Bereichen einsetzbar sind, es gestaltet den Arbeitsalltag der MitarbeiterInnen auch abwechslungsreicher und kann so für mehr Zufriedenheit sorgen.

Auch monetäre Flexibilisierung bietet Erfolgspotenzial. So ist es ein Lösungsansatz, die Entlohnung für Dienste im Tourismus nicht mehr an Arbeitszeit, sondern an Arbeitsleistung zu koppeln. Dies würde vor allem eine Aufwertung der Tätigkeiten von Hilfsarbeitern bedeuten. Vor allem in der Reinigung wird oft körperlich sehr hart gearbeitet, aufgrund von mangelnder Qualifikation jedoch geringer entlohnt.

Gerade das Arbeiten zu unpopulären Zeiten, wie beispielsweise am Wochenende oder an Feiertagen, schafft bei MitarbeiterInnen oft Unzufriedenheit. Durch Zuschläge, welche zu diesen Zeiten verrechnet werden könnten, würden diese Leistungen an Stellenwert gewinnen. Wenn dieser Mehrumsatz ohne Abschläge, wie beispielsweise die Lohnsteuer, an die Diensthabenden weitergegeben werden könnte, wäre der Mehrwert für die Beschäftigten ersichtlich.

Auch das Auszahlen von Prämien und Boni, wie es in vielen Branchen der Fall ist, kann für monetäre Anreize sorgen. Doch auch hier bildet die hohe Besteuerung ein Hindernis. Zusätzliches Gefahrenpotenzial bilden die Lohngruppen. Durch höhere Entgeltzahlungen könnten die MitarbeiterInnen in eine höhere Steuerklasse fallen, wodurch sie letztendlich sogar weniger Geld am Konto hätten als ursprünglich. Somit würde eine staatliche Unterstützung den Flexibilisierungsgedanken maßgeblich vorantreiben, wohingegen Gesetze und Regelungen diesem derzeit noch entgegenwirken.

Da das Personal die größte Ressource, gleichzeitig aber auch die größte Kostenstelle darstellt, könnte in gewissen Bereichen auf maschinelle Unterstützung zurückgegriffen werden. Serviceroboter finden in vielen Branchen bereits Anwendung. Diese Hilfe sollte jedoch mit Bedacht eingesetzt werden, da Dienstleistungsbranchen, wie der Tourismus vom persönlichen Kontakt leben. Der Mensch ist ein soziales Wesen und braucht gewisse Berührungspunkte, ob es nun ein kurzes Gespräch mit der Dame oder dem Herrn am Empfang oder den ServicemitarbeiterInnen im Restaurant ist.

Generell kann auch mehr auf die Unterstützung digitaler Medien gesetzt werden. Ob im Bereich der Stundenaufzeichnungen, beim Organisieren und Verwalten von Kundendaten, oder als unterstützendes Kommunikationstool, um den Informationsfluss aufrecht zu erhalten. Eine digitale Aufrüstung des Unternehmens würde zu Beginn zwar immense Kosten verursachen, langfristig jedoch für mehr Produktivität, Qualität und auch eine Kostensenkung sorgen.

Doch auch die Flexibilisierung der Arbeitszeit ist noch nicht an ihre Grenzen gestoßen. So könnten Beschäftigte zukünftig frei entscheiden, was ihr individuelles Höchstmaß an täglichen Arbeitsstunden ist. Dadurch würde einerseits die Möglichkeit geschaffen, den Verdienst zu steigern, andererseits könnten die vereinbarten Wochenstunden so komprimiert an wenigen Tagen erarbeitet werden, was im Umkehrschluss mehr freie Tage ergeben würde. Wobei hier arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen den Flexibilisierungsgedanken noch hemmen.

Auch der Gast ist ein wesentlicher Bestandteil des Flexibilisierungsgedankens im Tourismus. So hängt die weitere Entwicklung der Branche mit den Ansprüchen und Wünschen des Gastes zusammen. So könnten Dienstleistungen als Gesamtes flexibilisiert werden. Das heißt, der Gast ist beispielsweise nicht mehr an fixe Essenszeiten gebunden. Dies würde den Vorteil mit sich bringen, auslastungsstarke Zeiten aufzulösen, da sich das Angebot über den ganzen Tag erstreckt. Damit würde auch das Personal entlastet werden.

Veränderungen, die sich auf den Gast auswirken, müssen jedoch mit Bedacht durchgeführt werden. Er muss dabei begleitet werden, um die Umstellung mitzutragen. Dafür sollte die Kommunikation aufrechterhalten werden und der Dienstleistungsgedanke im Fokus bleiben. Kann man den Kunden von einer Innovation als solcher überzeugen, schafft man Begeisterung, was sich wiederum positiv auf das Unternehmen auswirkt. Auch monetäre Veränderungen werden von den Gästen mitgetragen, wenn Transparenz bei Lebensmittel- und Getränkeeinkauf sowie der Dienstleistung und dem Angebot selbst herrscht.

Grundlage für ein flexibles Unternehmen bilden Standardisierungen und Qualitätsmanagement. Erst wenn MitarbeiterInnen klare Rahmenbedingungen gesetzt sind, können diese, durch die damit vermittelte Sicherheit, flexibel agieren. Dies bedeutet auch ein gewisses Maß an Planbarkeit. Ob es sich um die Dienstenteilung oder die Urlaubsplanung handelt, diese Stabilität ist essenziell,

um Motivation und Zufriedenheit im Team zu fördern und MitarbeiterInnen somit langfristig ans Unternehmen zu binden.

## **9. CONCLUSIO UND AUSBLICK**

In der vorliegenden Arbeit werden die Chancen und Risiken ermittelt, welche sich durch flexible Arbeitszeitmodelle ergeben, um die personelle Zukunft im Tourismus zu sichern. Auf Basis der aus der Literaturrecherche und den anschließenden ExpertInneninterviews resultierenden Forschungsergebnisse, wird die Hauptforschungsfrage beantwortet. So wurde im Theorieteil dieser Arbeit ermittelt, welche Arbeitszeitmodelle heute Anwendung finden und welche Auswirkungen diese auf die Motivation der MitarbeiterInnen haben. Im empirischen Teil wurden ExpertInnen über ihre Erfahrungen mit flexiblen Arbeitszeitmodellen befragt. Es wurden die Vorteile und Nachteile ermittelt und im nächsten Schritt erörtert, welche weiteren flexibilisierenden Maßnahmen die Interviewten zukünftig für notwendig erachten, um MitarbeiterInnen langfristig an das Unternehmen zu binden. Hierbei wurden auch andere Branchen berücksichtigt und potenzielle Erfolgsfaktoren und deren Übertragbarkeit auf den Tourismus ermittelt.

Die Literatur beschreibt eine Vielzahl an Arbeitszeitmodellen. Nicht alle kommen im Tourismus zum Einsatz. Dies liegt auf der einen Seite vor allem an den arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen, wie beispielsweise der Durchrechnung, andererseits auch an den brancheneigenen Dynamiken, wie dem Abdecken von Auslastungsspitzen. Dennoch finden sich in der Praxis vielerlei Ausgestaltungsformen flexibler Arbeitszeitmodelle, alle eingeführt mit dem Gedanken, mehr Zufriedenheit bei den MitarbeiterInnen zu schaffen. So liegt das größte Potenzial in der Möglichkeit, auf momentane Lebenssituationen oder temporäre Bedürfnisse eingehen zu können.

Somit üben flexible Arbeitszeitmodelle vielerlei Einfluss auf die Beschäftigten aus und müssen deshalb mit Bedacht gehandhabt werden. Sie dienen der Motivation und können MitarbeiterInnen so zu mehr Leistungsbereitschaft und Einsatz animieren. Durch den hohen Grad an Eigenverantwortung werden auch Kompetenzen wie Selbstorganisation und lösungsorientiertes Denken gefördert. So lernen die Beschäftigten, auch auf Problemstellungen im Arbeitsalltag flexibel und mit einer positiven Haltung zu agieren, ohne sich überfordert zu fühlen. Dies macht ein Unternehmen krisenresistenter und somit wettbewerbsfähiger. Des Weiteren können MitarbeiterInnen selbst Einfluss auf ihre Arbeitszeit nehmen. Dies fördert eine Vereinbarkeit von Freizeit und Beruf. Sie sind nicht mehr dazu gezwungen, sich zwischen Karriere und Familie zu entscheiden.

Vor allem für weibliche Beschäftigte bietet dies hohes Potenzial und einen neuen Grad an Unabhängigkeit.

MitarbeiterInnen fühlen sich in ihren Bedürfnissen von den ArbeitgeberInnen gehört und verstanden. Dies steigert die Identifikation mit dem Unternehmen, was wiederum die Fluktuationsrate senkt. Somit steigt auch die Arbeitgeberattraktivität als Ganzes. Dies wirkt sich positiv auf die Gewinnung von qualifizierten und talentierten MitarbeiterInnen aus. Gerade jüngere Generationen fühlen sich stark von flexiblen Arbeitszeitmodellen angesprochen, da der Wunsch nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance stetig steigt. Jedoch wollen sie Arbeit nicht mehr separiert vom Rest ihres Lebens wahrnehmen, sondern als Teil dessen. So wird es immer wichtiger auch am Arbeitsort Komponenten der Freizeit erfüllen zu können. Aus diesem Grund erfreut sich beispielsweise Home-Office großer Beliebtheit.

Auch dass im Tourismus zu unpopulären Zeiten, wie am Wochenende oder an Feiertagen, gearbeitet wird, stellt bei der Personalakquise oftmals eine Herausforderung dar. Diesbezüglich bemerken die ExpertInnen, dass den MitarbeiterInnen durch die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle tendenziell auch mehr freie Wochenenden zur Verfügung stehen.

Mit dem steigenden Wunsch nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance steigt auch die Bedeutung der persönlichen Gesundheit. Wie aus den Experteninterviews hervorgeht, kann ein Teil der Befragten seit der Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle, einen Rückgang der Krankstände verzeichnen. Generell wirkt sich agiles Arbeiten auf die psychische und die physische Gesundheit der Beschäftigten aus. Dadurch sind sie belastbarer und auch stressresistenter. Auch das Einspringen für erkrankte Kolleginnen und Kollegen stellt für die meisten kein Problem mehr dar. Somit hat sich auch der Teamspirit verbessert. Generell ist eine Steigerung der Motivation zu erkennen. So spornen einander die Beschäftigten oftmals gegenseitig zu guten Leistungen an, stehen im positiven Wettbewerb miteinander.

Eine weitere große Chance bildet die Anpassungsfähigkeit flexibler Arbeitszeitmodelle. Dementsprechend kann nicht nur auf individuelle Bedürfnisse, sondern auch auf die persönliche Konstitution eingegangen werden. So können Menschen, deren Leistungsspitzen vormittags liegen, ihrer Arbeit zu dieser Tageszeit nachgehen. Personen hingegen, die nachmittags effizienter sind, kommen ihrer Tätigkeit am Nachmittag nach. Dies fördert sowohl die Effektivität als auch die

Produktivität der Beschäftigten. Diese Anpassungsfähigkeit schafft außerdem die Möglichkeit der Erwerbsintegration von Personengruppen, die einer Vollzeitbeschäftigung nicht oder nicht mehr nachgehen können. So können beispielsweise auch motorisch eingeschränkte Menschen oder auch PensionistInnen einer Beschäftigung in verringertem Stundenausmaß nachgehen.

Durch die vielen Ausgestaltungsmöglichkeiten können MitarbeiterInnen ihre Stunden bis zur gesetzlichen Obergrenze von zwölf Stunden pro Tag auch komprimiert erarbeiten. Im Umkehrschluss ergibt sich dadurch eine höhere Entlohnung oder aber mehrere freie Tage pro Woche. Vor allem für Menschen, die eine längere Anreise zum Arbeitsort haben, bringt dies große Vorteile mit sich. Auf der einen Seite schafft es wirtschaftliche Erleichterung, da nicht mehr so oft gependelt werden muss, auf der anderen Seite gewinnen sie auch an Freizeit durch die Reduktion der Fahrzeit.

Die höhere Zufriedenheit im Team wirkt sich auch auf die Gäste aus. Motiviertes Personal ist leistungstärker und mit Freude bei der Arbeit. Die Kundenbedürfnisse werden optimal befriedigt und erzeugen so Begeisterung beim Gast. Im Umkehrschluss wirkt sich ein glücklicher Gast auch auf die Beschäftigten aus, da zufriedene Gäste ein angenehmes Arbeitsumfeld schaffen.

So bieten flexible Arbeitszeitmodelle durch die individuelle Anpassungsfähigkeit eine Vielzahl an Chancen, welche sich positiv auf Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeitermotivation auswirken. Dies führt wiederum zu einer höheren Mitarbeiterbindung und einer geringeren Fluktuation. Dennoch sind flexible Arbeitszeitmodelle auch mit einer Vielzahl an Risiken verbunden, welche nicht außer Acht gelassen werden dürfen.

Die erfolgreiche Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle setzt eine umfangreiche Planung voraus. Dies inkludiert unter anderem, eine Bedarfsanalyse unter den MitarbeiterInnen zu machen. Individuelle Wünsche und Bedürfnisse müssen Berücksichtigung finden. Sonst kann es rasch zu Unfrieden im Team führen. Außerdem bilden flexible Arbeitszeitmodelle nicht für alle Beschäftigten die Lösung. So sollte flexibles Arbeiten ein Angebot, aber keine Pflicht sein. Des Weiteren sollte ermittelt werden, ob allen MitarbeiterInnen, die es wünschen, flexibles Arbeiten ermöglicht werden kann. Ist dies nicht der Fall, muss dies den betreffenden Personen klar und transparent vermittelt werden, wie die ExpertInnen betonen. Wird dies übersehen, kann dies zu Unverständnis, Neid und internen Machtkämpfen führen.

Des Weiteren müssen arbeitsrechtliche und betriebswirtschaftliche Faktoren abgeklärt und analysiert werden. So müssen gesetzliche Rahmenbedingungen vor allem im Bereich der maximalen täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit berücksichtigt werden. Auch sollte Aufschluss darüber herrschen, ab der wievielten Stunde es sich um gesetzliche Überstunden handelt, da dies je nach Modell variieren kann. Zu den betriebswirtschaftlichen Faktoren zählt vor allem die Aufstockung des Teams und die damit verbundenen höheren Personalkosten. Gerade arbeitszeitreduzierende Modelle, wie in Kapitel 4.2. näher ausgeführt, bedingen das Einstellen zusätzlicher MitarbeiterInnen. Jedoch bringt das Vergrößern der Teams auch Vorteile mit sich. So kann flexibler auf Auslastungsschwankungen und krankheitsbedingte Ausfälle reagiert werden.

Durch die größeren Teams und die tendenziell reduzierte Zeit aller Beschäftigten am Arbeitsort ist auch das Aufrechterhalten des Informationsflusses ein erheblicher Aufwand. Gerade für Führungskräfte ist eine gute Kommunikation essenziell, um die Qualität ihrer Arbeit und die des Teams sicherzustellen. Um einen regelmäßigen Austausch zu gewährleisten, können digitale Medien Unterstützung liefern. So gibt es bereits diverse Apps, in welche Neuigkeiten, Dienstpläne und andere wichtige Informationen eingespielt werden können.

Die verminderte Präsenz wirkt sich jedoch nicht nur auf die Verständigung aus, sondern auch auf die zwischenmenschlichen Beziehungen. Nicht nur für die ArbeitgeberInnen dauert es länger, ihre MitarbeiterInnen kennenzulernen. Auch untereinander im Team kann die geringere Anwesenheit zu Distanz, Entfremdung und einer schlechteren Zusammenarbeit führen.

Trotz der Möglichkeit von technischer Unterstützung ist der Verwaltungsaufwand für flexible Arbeitszeitmodelle immens hoch. So stellt beispielsweise die Dienstplangestaltung eine große Herausforderung dar, vor allem, wenn unterschiedlichste Modelle verwendet werden.

Flexible Arbeitszeitmodelle schaffen ein hohes Maß an Selbstbestimmtheit. Dies bedingt jedoch auch Kompetenzen, wie Selbstorganisation und Selbstmotivation. Zu viel Freiraum kann MitarbeiterInnen schnell überfordern. Somit ist es essenziell, auch bei flexiblem Arbeiten bestimmte Rahmenbedingungen zu schaffen. Diese dienen als Orientierungshilfe und sorgen so für Sicherheit bei den Beschäftigten. Dies wiederum stärkt ihre Fähigkeit sich flexibel zu verhalten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass flexible Arbeitszeitmodelle diverse Chancen für die Tourismusbranche mit sich bringen. Dennoch gehen sie mit einigen Risiken einher, weswegen ihre

Einführung wohl durchdacht sein sollte. Die vielen Ausgestaltungsmöglichkeiten von flexiblen Arbeitszeitmodellen bieten die Möglichkeit auf individuelle Bedürfnisse der MitarbeiterInnen einzugehen. Somit haben diese Modelle auch großen Einfluss auf die Beschäftigten. So ist es für ArbeitgeberInnen essenziell, mit der Einführung dieser Modelle auch die dazugehörigen Kompetenzen im Team zu schulen. Wird dies nicht getan, kann flexibles Arbeiten auch umfangreiche negative Auswirkungen haben. Diese wieder rückgängig zu machen, kann viel Zeit und Geld kosten. Somit sollten im Vorfeld alle Rahmenbedingungen ausführlich abgeklärt werden.

In der Praxis kursieren bereits viele Lösungsansätze für weitere Flexibilisierungsmaßnahmen. Derzeit stoßen flexible Arbeitszeitmodelle gerade im arbeitsrechtlichen Bereich jedoch noch an Grenzen. Um den Flexibilisierungsgedanken weiter vorantreiben zu können, braucht es also auch staatliche Unterstützung. ArbeitgeberInnen muss es einfacher gemacht werden, flexible Arbeitszeitmodelle im Unternehmen zu integrieren und MitarbeiterInnen müssen die Möglichkeit bekommen, dieses Angebot wahrzunehmen.

Dies bedingt jedoch auch eine Reform der Besteuerung von Arbeit. Für viele Personengruppen ist es derzeit wenig attraktiv, einer Beschäftigung nachzugehen, wenn ein Großteil der Entlohnung an den Staat geht.

Dennoch liegt die Zukunft des Tourismus nicht alleine in den Händen der Politik. Auch die TouristikerInnen können dazu beitragen, den Arbeitsmarkt wieder attraktiv erscheinen zu lassen. So wird in dieser Branche bereits sehr viel für das Wohl der MitarbeiterInnen getan. Jedoch mangelt es oftmals am Selbstbewusstsein der ArbeitgeberInnen. Sie müssen sich selbst wieder darüber bewusstwerden, wie schön die eigene Branche ist, welche Chancen und Möglichkeiten sie bietet und welchen Mehrwert sie sowohl wirtschaftlich als auch gesellschaftlich schafft.

Somit ergibt sich weiterer Forschungsbedarf in den Möglichkeiten und Hindernissen, die Attraktivität der Tourismusbranche zu steigern. So könnten im ersten Schritt sowohl die wirtschaftlichen als auch die gesellschaftlichen Erfolgsfaktoren ermittelt und Vergleiche mit anderen Branchen gezogen werden. Wie auch von den ExpertInnen angesprochen, braucht es eine Aufwertung des Tourismus als Ganzes. Dies würde auch die Personalthematik etwas in den Hintergrund rücken.

Offen bleibt die Frage, wie dieser Mehrwert nach außen getragen werden kann, sodass er nicht als Marketing Gag abgestempelt wird, sondern als ernsthafter Versuch, dem Tourismus und den Menschen, die dahinterstehen, die Wertschätzung zu geben, die sie aufgrund ihrer Leistung und dem Mehrwert den sie schaffen, verdienen.

## LITERATURVERZEICHNIS

### Fachbücher

Abolhassan, F. (Hrsg.). (2016). *Was treibt die Digitalisierung? Warum an der Cloud kein Weg vorbeiführt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Badura, B., Schellschmidt, H. & Vetter, C. (Hrsg.). (2004). *Fehlzeiten-Report 2003*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Becker, F. (2019). *Mitarbeiter wirksam motivieren. Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag GmbH Deutschland.

Bengler, K. & Schmauder, M. (2016). *Digitalisierung* (70, S. 75-76). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag. Verfügbar unter: <https://link.springer.com/article/10.1007/s41449-016-0021-z>

Berger-Grabner, D. (2016). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele* (3. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Bergmann, F. (2004). *Neue Arbeit, Neue Kultur*. Freiburg: Arbor Verlag.

Bornwasser, M. & Zülch, G. (Hrsg.). (2013). *Arbeitszeit – Zeitarbeit. Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Bruhn, M. & Meffert, H. (Hrsg.). (1998). *Handbuch Dienstleistungsmanagement*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Bullinger, H. (1996). *Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Motivation – Kreativität – Innovation*. Stuttgart: B. G. Teubner Stuttgart.

Doppler, K. & Lauterburg, C. (2019). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten* (14. Auflage). Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.

Eigner, M., Roubanov, D. & Zafirov, R. (Hrsg.). (2014). *Modellbasierte virtuelle Produktentwicklung*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Flecker, J. (2017). *Arbeit und Beschäftigung. Eine soziologische Einführung*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

Fortmann, H. & Kolocek, B. (Hrsg.). (2018). *Arbeitswelt der Zukunft. Trends – Arbeitsraum – Menschen – Kompetenzen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Franken, S. (2022). *Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Geramanis, O. & Hutmacher, S. (Hrsg.). (2018). *Identität in der modernen Arbeitswelt. Neue Konzepte für Zugehörigkeit, Zusammenarbeit und Führung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Gerlmaier, A. & Latniak, E. (Hrsg.). (2019). *Handbuch psycho-soziale Gestaltung digitaler Produktionsarbeit. Gesundheitsressourcen stärken durch organisationale Gestaltungskompetenz*. Wiesbaden. Springer Fachmedien.

Häder, M. (2019). *Empirische Sozialforschung. Eine Einführung* (4. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Haller, S. & Wissing, C. (2022). *Dienstleistungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Instrumente* (9. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Hellert, U. (2001). *Hagener Arbeiten zur Organisationspsychologie. Humane Arbeitszeiten*. (Band 1). Münster: LitVerlag.

Hellert, U. (Hrsg.). (2013). *Innovative Arbeitszeitgestaltung und Zeitkompetenz bei einem Studium neben dem Beruf* (Band 5). Essen: MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH.

Hellert, U. (Hrsg.). (2020). *Zukunftsweisende flexible Arbeitszeitgestaltung* (Band 6). Essen: MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH.

Hellert, U. (2022). *Arbeitszeitmodelle der Zukunft. Arbeitszeiten flexibel und attraktiv gestalten* (3. Auflage). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

Helmold, M. (2022). *Leadership. Agile, virtuelle und globale Führungskonzepte in Zeiten von neuen Megatrends*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work* (2. Auflage). New York: John Wiley & Sons Inc.

Hirsch-Kreinsen, H. & Minssen, H. (Hrsg.). (2013). *Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie*. Berlin: edition sigma.

- ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.). (2015). *Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.). (2020). *Ganzheitliche Gestaltung mobiler Arbeit*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag GmbH Deutschland.
- International Labour Organization (2022). *Working Time and Work-Life Balance Around the World*. Genf: ILO Publishing.
- Jobst-Jürgens, V. (2020). *New Work. Was relevante Arbeitnehmergruppen im Job wirklich wollen – eine empirische Betrachtung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kaiser, S., Bamberg, E., Klatt, R. & Schmicker, S. (Hrsg.). (2013). *Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Klaffke, M. (Hrsg.). (2022). *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (3. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Klaus, H. & Schneider, H. (Hrsg.). (2016). *Personalperspektiven. Human Resource Management und Führung im ständigen Wandel* (12. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kratzer, N., Menz, W. & Pangert, B. (Hrsg.). (2015). *Work-Life-Balance – eine Frage der Leistungs politik. Analysen und Gestaltungsansätze*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kreuzmair, E. & Schumacher, E. (Hrsg.). (2022). *Literatur nach der Digitalisierung. Zeitkonzepte und Gegenwartsdiagnosen*. Berlin: Walter de Gruyter GmbH.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Auflage). Weinheim: Beltz Juventa.
- Kuhl, J. (1983). *Motivation, Konflikt und Handlungskontrolle*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Kühne, O., Sedelmeier, T., Jenal, C. & Freytag, T. (Hrsg.). (2023). *Landschaft und Tourismus*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Künzel, H. (Hrsg.). (2016). *Erfolgsfaktor Performance Management. Leistungsbereitschaft einer aufgeklärten Generation*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Landes, M., Steiner E., Utz, T. & Wittmann, R. (2021). *Erfolgreich und gesund im Homeoffice arbeiten. Impulse für Mitarbeitende und Teams für eine gelungene Zusammenarbeit*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Lippold, D. (2019). *Theoretische Ansätze der Personalwirtschaft. Ein Überblick* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Lohmann-Haislah, A. (2012). *Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. Paderborn: Bonifatius GmbH.

Miebach, B. (2017). *Handbuch Human Resource Management. Das Individuum und seine Potentiale für die Organisation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Misoch, S. (2019). *Qualitative Interviews* (2. Auflage). Berlin & Boston: Walter de Gruyter GmbH.

Nerdinger, F., Blickle, G. & Schaper, N. (Hrsg.). (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Pelz, W. (2004). *Kompetent führen. Wirksam kommunizieren, Mitarbeiter motivieren*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Pichler, C. & Küffner, C. (Hrsg.). (2022). *Arbeit, Prekariat und COVID-19*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Richter, A. (Hrsg.). (2014). *Vernetzte Organisation*. München: De Gruyter Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Richter, G., Hecker, C. & Hinz, A. (Hrsg.). (2017). *Produktionsarbeit in Deutschland – mit alternden Belegschaften*. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG.

Rump, J. & Eilers, S. (Hrsg.). (2022). *Arbeiten in der neuen Normalität. Sieben Trilogien für die neue Arbeitswelt*. Berlin Heidelberg: Springer Gabler.

Sass, E. (2019). *Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung. Was erwarten Arbeitnehmer?* Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Schlag, B. (2013). *Lern- und Leistungsmotivation* (4. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Schüler, J., Wegner, M., & Plessner, H. (Hrsg.). (2020). *Sportpsychologie. Grundlagen und Anwendung*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag GmbH Deutschland.

Schüller, A. (1967). *Dienstleistungsmärkte in der Bundesrepublik Deutschland. Sichere Domänen selbstständiger mittelständischer Unternehmen?* Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Seidl, I. & Zahrnt, A. (Hrsg.). (2019). *Tätigsein in der Postwachstumsgesellschaft*. Marburg: Metropolis-Verlag.

Senghaas-Knobloch, E. (2008a). *Wohin driftet die Arbeitswelt?* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Springer Fachmedien Wiesbaden (Hrsg.). (2018). *333 Keywords Arbeitsrecht. Grundwissen für Fach- und Führungskräfte*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Stützle, I. (Hrsg.). (2020). *Work-Work-Balance. Marx, die Poren des Arbeitstags und neue Offensiven des Kapitals*. Berlin: Karl Dietz Verlag.

United Nations World Tourism Organization (2010). *International Recommendations for Tourism Statistics 2008*. (Series M No. 83/Rev. 1) New York: United Nations Publication.

Watzka, K. (2014). *Personalmanagement für Führungskräfte. Elf zentrale Handlungsfelder*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Winiger, R. (2011). *Praxishandbuch flexible Arbeitszeitmodelle. Methoden, Konzepte und Vorgehensweisen für die Einführung und Optimierung flexibler Arbeitszeitmodelle – mit zahlreichen Vorlagen, Fallbeispielen, Reglementen und arbeitsrechtlichen Informationen*. Zürich: PRAXIUM-Verlag.

Wörwag, S. & Cloots, A. (2018). *Flexible Arbeitsmodelle für die Generation 50+. Wirkungsvolle Maßnahmen gegen den vorzeitigen Austritt aus der späten Erwerbsphase*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

### **Sammelwerkbeiträge**

Albers, M. (2018). Digitale Erschöpfung. In H. Fortmann & B. Kolocek (Hrsg.), *Arbeitswelt der Zukunft. Trends – Arbeitsraum – Menschen- Kompetenzen* (S. 3-14). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Altun, U. & Hartmann, V. (2020). Arbeitszeitgestaltung bei mobiler Arbeit. In ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.), *Ganzheitliche Gestaltung mobiler Arbeit* (S. 11-16). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag GmbH Deutschland.
- Anlauff, W. (2017). Gestaltung von Job-Rotation in der Produktion. In G. Richter, C. Hecker & A. Hinz (Hrsg.), *Produktionsarbeit in Deutschland – mit alternden Belegschaften* (S. 135-151). Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG.
- Bartscher, T., Krumme, J., Nissen, R. & Wichert, J. (2018). Überstunden. In Springer Fachmedien Wiesbaden (Hrsg.), *333 Keywords Arbeitsrecht. Grundwissen für Fach- und Führungskräfte* (S. 233). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Belz, G. (2018). Wirtschaft und Care-Arbeit – Wie lassen sich die beiden Logiken versöhnen? In O. Geramanis & S. Hutmacher (Hrsg.), *Identität in der modernen Arbeitswelt. Neue Konzepte für Zugehörigkeit, Zusammenarbeit und Führung* (S. 317-333). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Birnstiel, K. (2022). Gleitzeit. Zu einem literarischen Lebensgefühl der Gegenwart. In E. Kreuzmair & E. Schumacher (Hrsg.), *Literatur nach der Digitalisierung. Zeitkonzepte und Gegenwartsdiagnosen* (S. 111-124). Berlin: Walter de Gruyter GmbH.
- 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). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Châlons, C. & Dufft, N. (2016). Die Rolle der IT als Enabler für Digitalisierung. In F. Abolhassan (Hrsg.), *Was treibt die Digitalisierung? Warum an der Cloud kein Weg vorbeiführt* (S. 27-38). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Dziatzko, N. (2020). Inwieweit begünstigen flexible Arbeitszeitmodelle Selbstorganisation? Das Beispiel der agilen Methode Working Out Loud. In U. Hellert (Hrsg.), *Zukunftsweisende flexible Arbeitszeitgestaltung* (Band 6, S. 1-22). Essen: MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH.
- Ernst, J. (2014). Humanfaktoren in der Produktentwicklung. In M. Eigner, D. Roubanov & R. Zafirov (Hrsg.), *Modellbasierte virtuelle Produktentwicklung* (S. 349-368). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

- Fauth-Herkner, A. (2004). Flexible Arbeitszeitmodelle zur Verbesserung der „Work-Life-Balance“. In B. Badura, H. Schellschmidt & C. Vetter (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2003* (S. 91-106). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Freytag, T. (2023). Tourismus – eine Annäherung. In O. Kühne, T. Sedelmeier, C. Jenal & T. Freytag (Hrsg.), *Landschaft und Tourismus* (S. 35-46). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Geisel, S. & Frohnert, K. (2022). Arbeitszeit flexibel gestalten – Leitsätze für eine moderne Arbeitszeitkultur. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (3. Auflage, S. 243-266). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hellert, U., Krol, B. & Tegtmeier, P. (2013). Parameter innovativer Arbeitszeitgestaltung. In U. Hellert (Hrsg.), *Innovative Arbeitszeitgestaltung und Zeitkompetenz bei einem Studium neben dem Beruf* (Band 5, S. 4-12). Essen: MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH.
- Höttges, T. (2016). Geleitwort. In F. Abolhassan (Hrsg.), *Was treibt die Digitalisierung? Warum an der Cloud kein Weg vorbeiführt* (S. 5-14). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Jaeger, C. & Lennings, F. (2015). Handlungsfeld „Arbeitszeit gestalten“. In ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.), *Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels* (S. 133-218). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Kaiser, S. & Kozica, A. (2014). Über Grenzverschiebungen in der neuen, vernetzten Arbeitswelt. In A. Richter (Hrsg.), *Vernetzte Organisation* (S. 7-15). München: De Gruyter Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Kettenbach, A. & Josephs, I. (2013). Erfolgreiche Freelancer im Spannungsfeld zwischen Flexibilitätsanforderungen und Stabilitätsbedürfnissen. In S. Kaiser, E. Bamberg, R. Klatt & S. Schmicker (Hrsg.), *Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel* (S. 65-84). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Klatt, R. & Steinberg, S. (2013). Vereinbarkeitsmanagement als Herausforderung moderner Personalpolitik – neue Dienstleistungen für familiengerechte Arbeits- und Beschäftigungsformen. In S. Kaiser, E. Bamberg, R. Klatt & S. Schmicker (Hrsg.), *Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel* (S. 115-130). Wiesbaden: Springer Gabler.

Klaus, H. & Schneider, H. (2016). Personalarbeit und Führung bei ständigem, nicht stetigem Wandel – eine Eröffnung unterschiedlicher Perspektiven. In H. Klaus & H. Schneider (Hrsg.), *Personalperspektiven. Human Resource Management und Führung im ständigen Wandel* (12. Auflage, S. 1-16). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Kleinaltenkamp, M. (1998). Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen. In M. Bruhn & H. Meffert (Hrsg.), *Handbuch Dienstleistungsmanagement* (S. 30-52). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Kratzer, N., Menz, W. & Pangert, B. (2015). Balanceorientierte Leistungspolitik: Eine Einführung. Ansätze für eine leistungspolitische Gestaltung der Work-Life-Balance. In N. Kratzer, W. Menz & B. Pangert (Hrsg.), *Work-Life-Balance – eine Frage der Leistungspolitik. Analysen und Gestaltungsansätze* (S. 13-40). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Lehndorff, S. & Hermann, C. (2013). Arbeitszeit. In H. Hirsch-Kreinsen & H. Minssen (Hrsg.), *Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie* (S. 95-100). Berlin: edition sigma.

Marrenbach, D. & Geiger, L. (2019). Job rotation, job enlargement, job enrichment. In A. Gerlmaier & E. Latniak (Hrsg.), *Handbuch psycho-soziale Gestaltung digitaler Produktionsarbeit. Gesundheitsressourcen stärken durch organisationale Gestaltungskompetenz* (S.359-364). Wiesbaden. Springer Fachmedien.

Metz-Kleine, A. (2018). Die Zukunft der Arbeit ist flexibel. In H. Fortmann & B. Kolocek (Hrsg.), *Arbeitswelt der Zukunft. Trends – Arbeitsraum – Menschen – Kompetenzen* (S. 131-138). Wiesbaden: Springer Gabler.

Nerdinger, F. (2014). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In F. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 420-440). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Pfaff-Czarnecka, J. (2018). Zugehörigkeit neu denken. Herausforderungen der Arbeitswelt von heute und morgen. In O. Geramanis & S. Hutmacher (Hrsg.), *Identität in der modernen Arbeitswelt. Neue Konzepte für Zugehörigkeit, Zusammenarbeit und Führung* (S. 3-20). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Pichler, C. & Küffner, C. (2022). Arbeit, Prekariat und COVID-19. In C. Pichler & C. Küffner (Hrsg.), *Arbeit, Prekariat und COVID-19* (S. 1-16). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Pospolit, N. & Weiher, J. (2016). Performance der Generation Y: Management der Generationenkonflikte. In H. Künzel (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Performance Management. Leistungsbereitschaft einer aufgeklärten Generation* (S. 155-178). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Rump, J., Eilers, S. & Wilms, G. (2022). Ein Blick hinter die Kulissen agiler Organisations- und Arbeitsformen. In J. Rump & S. Eilers (Hrsg.), *Arbeiten in der neuen Normalität. Sieben Trilogien für die neue Arbeitswelt* (S. 103-128). Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- Schmicker, S., Wagner, D., Glöckner, W., Großholz, M., Richter, K. & Voigt, B. (2013). Flexibler Personaleinsatz im Spannungsfeld von Individualisierung und Standardisierung. In S. Kaiser, E. Bamberg, R. Klatt & S. Schmicker (Hrsg.), *Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel* (S. 3-42). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schüler, J. (2020). Intrinsische Motivation im Kontext Sport und Bewegung. In J. Schüler, M. Wegner & H. Plessner (Hrsg.), *Sportpsychologie. Grundlagen und Anwendung* (S. 165-184). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag GmbH Deutschland.
- Seidl, I. & Zahrnt, A. (2019). Erwerbsarbeit, Tätigsein und Postwachstum. In I. Seidl & A. Zahrnt (Hrsg.), *Tätigsein in der Postwachstumsgesellschaft* (S. 9-24). Marburg: Metropolis-Verlag.
- Seitz, J. & Seitz, J. (2018). Digitale Kompetenzen: New Work = New Human? In H. Fortmann & B. Kolocek (Hrsg.), *Arbeitswelt der Zukunft. Trends – Arbeitsraum – Menschen – Kompetenzen* (S. 355-382). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sorger, C. (2020). Was heißt denn hier normal? Die Erosion der Normalarbeitszeit und die Normalisierung der Teilzeitarbeit. In I. Stütze (Hrsg.), *Work-Work-Balance. Marx, die Poren des Arbeitstags und neue Offensiven des Kapitals* (S. 176-193). Berlin: Karl Dietz Verlag.
- Süß, S., Becker, J. & Sayah, S. (2013). Der einzelne Freelancer aus betriebswirtschaftlicher Perspektive. In S. Kaiser S., E. Bamberg, R. Klatt & S. Schmicker (Hrsg.), *Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel* (S. 43-64). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

## Journals

- Alderfer, C. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(02), 142-175.
- Bock, J. & Schwienhorst, R. (2021). Die Rendite des Vertrauens. *Zeitschrift Führung + Organisation*, (05), 317-319.
- Borggräfe, J. & Rump, J. (2020). Der Corona-Effekt in der Führung. *Personalmagazin*, 20(10), 37-40.
- Edelmann, W. (2003). Intrinsische und extrinsische Motivation. *Grundschule*, (04), 30-32.
- Friedrichs, H. (1973). Vorteile und Nachteile einer Vier-Tage-Woche. *Personal*, (04), 144-146.
- Hildebrandt, E. (2007). Vorteile und Potenziale von Langzeitkonten. *WSI-Mitteilungen*, (11), 1-3.
- Huber, F., Meyer, F., Vollhardt, K. & Heußler, T. (2007). Aber bitte mit Gefühl – Der Einfluss von Emotionen auf die Preisfairness. *Thexis*, (4), 29-33.
- Kunz, J. & Quitmann, A. (2010). Der Einfluss von Anreizsystemen auf die intrinsische Motivation. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25(1), 55-76.
- Lange, A., Busse, J. & Schumann, M. (2021). Leadership und Digitalisierung. Wie digitale Technologien den Führungsstil verändern. *Zeitschrift Führung + Organisation*, (05), 276-281.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(04), 370-396.
- Messal, M., Dommès, M. & Schwunk, F. (2021). Work-Life-Balance in Zeiten des Homeoffice. Flexible Arbeitszeiten zwischen Selbst- und Fremdbestimmung. *Ökologisches Wirtschaften*, (36), 38-43.
- Rawitzer, H. & Hefti, J. (2020). Distance Leadership. Die virtuelle Zusammenarbeit erfolgreich gestalten. *Zeitschrift Führung + Organisation*, (06), 400-402.
- Seifert, H. (2020). Langzeitkonten – Warum ein gutes Arbeitszeitkonzept nur mäßig erfolgreich ist. *WSI-Mitteilungen*, 73(04), 300-303.
- Seifert, H. & Thoemmes, J. (2020). Arbeitszeitkonten in Deutschland und Frankreich. Eine vergleichende Analyse von Betriebsvereinbarungen. *Industrielle Beziehungen*, (01), 45-68.

Senghaas-Knobloch, E. (2008b). Care-Arbeit und das Ethos fürsorglicher Praxis unter neuen Marktbedingungen am Beispiel der Pflegepraxis. *Berliner Journal für Soziologie*, (18), 221-243.

Wanger, S. (2006). Arbeitszeitpolitik: Teilzeitarbeit fördert Flexibilität und Produktivität. *Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, (07), 1-6.

Wüthrich, H. (2021). Das Geheimnis perfekter Führung. Einziger Standard: Es gibt keinen Standard! *Zeitschrift Führung + Organisation*, (03), 317-318.

Zirkler, M. (2023). Die Versprechungen „neuer Arbeit“ – eine kritische Betrachtung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 23(3). Verfügbar unter: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11613-023-00816-4>

### Sonstige Quellen

Arbeitszeitgesetz AZG 1969, in der Fassung vom 07.01.2023.

Bruttowertschöpfung nach Wirtschaftsbereichen. (2021, September). Verfügbar unter Website der WKO: [https://wko.at/statistik/bundesland/BWS\\_%C3%96.pdf](https://wko.at/statistik/bundesland/BWS_%C3%96.pdf) (abgerufen am: 26.12.2022)

Dockter, A. (2018, Jänner). *Flexible Arbeitszeiten – Welche Zeitmodelle gibt es?* Verfügbar unter Website der Salzburger Nachrichten: <https://karriere.sn.at/karriere-ratgeber/arbeitswelt/flexible-arbeitszeiten-welche-zeitmodelle-gibt-es-23055283> (abgerufen am: 10.05.2022)

Expertengespräch IP1, Geschäftsführung, geführt von Julia Legenstein, 21.01.2023, XXX, S. 1-18.

Expertengespräch IP2, Geschäftsführung, geführt von Julia Legenstein, 04.02.2023, XXX, S. 1-17.

Expertengespräch IP3, Geschäftsführung, geführt von Julia Legenstein, 07.02.2023, XXX, S. 1-17.

Expertengespräch IP4, Geschäftsführung, geführt von Julia Legenstein, 08.02.2023, XXX, S. 1-18.

Expertengespräch IP5, Geschäftsführung, geführt von Julia Legenstein, 08.02.2023, XXX, S. 1-19.

Expertengespräch IP6, Geschäftsführung, geführt von Julia Legenstein, 10.02.2023, XXX, S. 1-18.

Expertengespräch IP7, Mitarbeitermanagement, geführt von Julia Legenstein, 21.02.2023, XXX, S. 1-15.

Expertengespräch IP8, Geschäftsführung, geführt von Julia Legenstein, 24.02.2023, XXX, S. 1-16.

Expertengespräch IP9, Geschäftsführung, geführt von Julia Legenstein, 26.02.2023, telefonisch, S. 1-16.

Expertengespräch IP10, Geschäftsführung, geführt von Julia Legenstein, 11.03.2023, XXX, S. 1-14.

Laimer, P. (2022, Juni). *Anteil des Tourismus am BIP 2020 zurückgegangen*. Verfügbar unter Website der Statistik Austria: <https://www.statistik.at/fileadmin/announcement/2022/06/20220623TSA2020.pdf> (abgerufen am: 27.03.2023)

New Work – Wie die ÖsterreicherInnen zur 4-Tage-Woche stehen. (2022, März-April). Verfügbar unter Website der Spektra Marktforschung: <https://www.spectra.at/blog/details/new-work-wie-die-oesterreicherinnen-zur-4-tage-woche-stehen> (abgerufen am: 20.12.2022)

Tamesberger, D. (2019, April). *2018 wurden 43 Millionen Überstunden nicht bezahlt*. Verfügbar unter Website der Arbeiterkammer: [https://www.arbeiterkammer.at/service/presse/43\\_Millionen\\_Ueberstunden\\_nicht\\_bezahlt.html](https://www.arbeiterkammer.at/service/presse/43_Millionen_Ueberstunden_nicht_bezahlt.html) (abgerufen am: 21.05.2022)

Übersicht Arbeitszeit-Regelungen Österreich. (2020, Februar). Verfügbar unter Website der WKO: <https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/arbeitszeit-regelungen-alt-neu-vergleich.html> (abgerufen am: 20.12.2022)

25 Jahre Österreichischer Arbeitsklima Index: Die Menschen wollen kürzer arbeiten. (2022, Juni). Verfügbar unter Website der Oberösterreichischen Arbeiterkammer: [https://ooe.arbeiterkammer.at/service/presse/Beschaefigte\\_wollen\\_kuerzer\\_arbeiten.html](https://ooe.arbeiterkammer.at/service/presse/Beschaefigte_wollen_kuerzer_arbeiten.html) (abgerufen am: 20.12.2022)

60 Jahre 45-Stunden Woche. (2019). Verfügbar unter Website des OEGB: <https://www.oegb.at/der-oegb/geschichte/60-jahre-45-stunden-woche> (abgerufen am: 20.12.2022)

## ANHANG

Im Anhang finden sich der Interviewleitfaden, welcher bei den Experteninterviews zur Anwendung kam (vgl. Kapitel 7) und das Kategorienschema, welches zur Auswertung der Interviews diente.

### A – 1 Interviewleitfaden

Nachfolgender Interviewleitfaden diente zur Semi-strukturierung der Experteninterviews. In die Erstellung ist sowohl Vorwissen, als auch das erworbene Wissen aus dem Theorieteil miteingeflossen.

<b>1. Flexible Arbeitszeitmodelle in der Praxis</b>
<b>Einstiegsfrage:</b> Was verstehen Sie unter Flexibilisierung und im Weiteren unter flexiblen Arbeitszeitmodellen?
Inhaltliche Aspekte
Welche flexiblen Modelle bieten Sie an?
Wer ergriff die Initiative zur Einführung dieser Modelle?
Wie könnten die bestehenden Modelle noch verbessert werden?
Welche Vorteile ergeben sich aus Ihrer Sicht daraus?
Welche Nachteile ergeben sich aus Ihrer Sicht daraus?
Was sind Ihre Erfahrungen mit diesen Modellen?
Was bedeutet Flexibilität für Sie persönlich?
Aufrechterhaltungsfragen

Warum war Model XY bis dato noch nicht notwendig/möglich?
Was würde es brauchen, damit Sie dieses flexible Modell einführen könnten?
Welchen Stellenwert hat Flexibilität für Sie in Ihrem Berufsleben?
Inwiefern können Sie Flexibilisierung für sich selbst umsetzen?
Unterstützende Stichworte
4-Tage-Woche, Home-Office, PensionistIn, Teilzeit, Freelancer
<b>2. Implementierung</b>
<b>Einstiegsfrage:</b> Welche konkreten Maßnahmen haben Sie getroffen, bevor diese Modelle von Ihnen eingeführt wurden?
Inhaltliche Aspekte
Welche Maßnahmen würden Sie rückblickend zusätzlich treffen?
Welche Maßnahmen hatten nicht den gewünschten Erfolg?
Welche Hürden gab es für Sie im Einführungsprozess zu überwinden?
Was waren Ihre Lösungsansätze?
Welche Chancen ergaben sich daraus für Ihr Unternehmen/für Ihre MitarbeiterInnen?
Welches Potenzial sehen Sie zusätzlich?
Aufrechterhaltungsfragen
Inwieweit wurden Sie davon überrascht und wie haben Sie darauf reagiert?
Mussten neue Kompetenzen entwickelt werden?
Wie sind Sie damit umgegangen?
Unterstützende Stichworte
Kommunikation, Dienstplangestaltung, Generationenkonflikt, Personalmangel, Personal halten/-akquise, Wirtschaftlichkeit
<b>3. Veränderungen im Team</b>

<b>Einstiegsfrage:</b> Welche konkreten Veränderungen im Team konnten Sie nach der Einführung als erstes bemerken?
Inhaltliche Aspekte
<p>Wie hat die Einführung dieser Modelle Ihr Team langfristig beeinflusst?</p> <p>Was ist Ihnen besonders positiv aufgefallen?</p> <p>Gab es auch negative Veränderungen? Und wenn ja, welche?</p> <p>Was waren Ihre Erwartungen an die Einführung und wurden Sie erfüllt?</p> <p>Wie hat sich die Motivation verändert?</p> <p>Inwieweit hatte die Einführung Auswirkungen auf die Gesundheit Ihrer MitarbeiterInnen?</p> <p>Gab es Veränderungen im Team, die Sie überrascht haben? Und wenn ja, welche?</p>
Aufrechterhaltungsfragen
<p>Wie hat sich die Produktivität verändert?</p> <p>Haben die Veränderungen Ihre Erwartungen erfüllt? Was hätten Sie sich zusätzlich noch gewünscht?</p> <p>Welches Potenzial sehen Sie zusätzlich?</p>
Unterstützende Stichworte
Personalabgang/-abwanderung/-gewinn, Wirtschaftlichkeit, Teamgröße, physisch, psychisch, Krankenstände, Unternehmenskultur
<b>4. Entwicklung</b>
<b>Einstiegsfrage:</b> Inwieweit werden aus Ihrer Sicht weitere Flexibilisierungsmaßnahmen zukünftig notwendig sein?
Inhaltliche Aspekte

<p>Gibt es weitere, Ihnen bekannte Modelle, die Sie gerne ausprobieren würden? – Erzählen Sie mir bitte davon.</p> <p>Was bräuchte es, damit Sie diese Modelle bei sich im Unternehmen umsetzen könnten?</p> <p>Welche zusätzlichen Kompetenzen müssten Sie/Ihr Team entwickeln?</p> <p>Inwieweit bleibt Ihrer Meinung nach die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens bestehen, wenn es keine (weiteren) flexibilisierenden Maßnahmen ergreift?</p> <p>Wo sehen Sie in Bezug auf die Flexibilisierung noch Potenzial?</p>
<b>Aufrechterhaltungsfragen</b>
<p>Wie hoch bewerten Sie die Umsetzbarkeit?</p> <p>Welche Rahmenbedingungen spielen dafür eine Rolle?</p> <p>Wie könnte diese vereinfacht werden?</p> <p>Hätten Sie hier schon konkrete Lösungsansätze? Und wenn ja, welche?</p> <p>Wenn nein, welche könnten Sie sich vorstellen/würden sich wünschen?</p>
<b>Unterstützende Stichworte</b>
<p>Reduktion Vollzeit auf 32h, Freelancer, PensionistIn, Einstiegsbarrieren, Mitarbeiterbedürfnisse, Entwicklung/Veränderung, Aufwand/Nutzen, monetäre Flexibilisierung, Gäste</p>
<b>Abschlussfrage</b>
<p>Gibt es noch etwas, das Ihnen wichtig ist noch anzumerken, wir aber nicht angesprochen haben?</p>

Tab. 2: Interviewleitfaden. Quelle: Eigene Darstellung

## A – 2 Kategorienschema

Nachfolgend findet sich eine Tabelle zur Darstellung des Kategorienschemas, nach welchem die Auswertung der leitfadengestützten Experteninterviews erfolgte. Eine detaillierte Erklärung zu den einzelnen Haupt- und Subkategorien erfolgt in Kapitel 7.5.

Hauptkategorien	Subkategorien
1. Flexible Arbeitszeitmodelle in der Praxis	1.1 Allgemein 1.2 Vorteile 1.3 Nachteile 1.4 Erfahrungen
2. Implementierung	2.1 Vorbereitung 2.2 Herausforderungen 2.3 Chancen
3. Veränderungen im Team	3.1 Motivation 3.2 Gesundheit 3.3 Personal*
4. Entwicklung	4.1 Allgemein 4.2 Risiko 4.3 Potenzial 4.4 Gäste*
* induktive Bildung	

Tab. 3: Kategorienschema. Quelle: eigene Darstellung