

HOCHSCHULE FÜR ÖFFENTLICHE
VERWALTUNG UND FINANZEN LUDWIGSBURG

Vier-Tage-Woche in der öffentlichen Verwaltung

- Ein Instrument, um dazu beizutragen, die Attraktivität von Arbeitgeber*innen
zu steigern?

Master-Thesis

zur Erlangung des Grades Master of Arts (M.A.)

im berufsbegleitenden Masterstudiengang Public Management

vorgelegt von

Tina Rietig

Studienjahr 2023/2024

Erstgutachterin: Prof. Dr. Gunda Maria Rosenauer

Zweitgutachter: Josef Weber

Abstract

Die Vier-Tage-Woche wird als Arbeitszeitmodell beschrieben, mit welchem die Produktivität erhöht und gleichzeitig die Arbeitgeber*innen-Attraktivität gesteigert werden können. Bislang lassen sich in der Literatur diverse Forschungen darüber finden, welche Faktoren allgemein die Attraktivität von Arbeitgeber*innen steigern. Ob diese Faktoren auf die öffentliche Verwaltung übertragbar sind, wurde bisher lediglich vereinzelt erforscht. Vollkommen unerforscht ist, ob die Vier- Tage- Woche die Attraktivität des öffentlichen Dienstes erhöhen würde. An diesem Forschungspunkt setzt diese Thesis unterstützt durch qualitative Experteninterviews sowie einer quantitativen Umfrage an.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen der Arbeit	2
1.3 Aufbau der Arbeit und Methodenauswahl	3
2 Theoretischer Hintergrund.....	5
2.1 Problematik der fehlenden Fachkräfte	5
2.1.1 Auswirkungen des demografischen Wandels	6
2.1.2 Aktuelle Situation in der öffentlichen Verwaltung.....	9
2.2 Attraktivität der Arbeitgeber*innen	12
2.2.1 Bestimmung der relevanten Begriffe.....	12
2.2.1.1 Arbeitgeber*innen-Attraktivität	12
2.2.1.2 Arbeitgeber*innen-Image.....	13
2.2.1.3 Employer-Branding	14
2.2.2 Attraktivitätsfaktoren von Arbeitgeber*innen.....	14
2.2.2.1 Dimensionen der Arbeitgeber*innen-Attraktivität.....	15
2.2.2.2 Identifizierung der Attraktivitätsfaktoren.....	16
2.2.2.3 Messung der Arbeitgeber*innen-Attraktivität	18
2.2.3 Aktuelle Situation in der öffentlichen Verwaltung.....	21
3 Varianten der Vier-Tage-Woche.....	26
3.1 Arbeitszeitverdichtung.....	26

3.1.1	Rechtliche Rahmenbedingungen der Arbeitszeitregelung	27
3.1.2	Rechtliche Rahmenbedingungen der Urlaubsregelung	30
3.2	Arbeitszeitreduzierung mit vollem Lohnausgleich	30
3.3	Arbeitszeitreduktion ohne Lohnausgleich	32
3.4	Zusammenfassende Betrachtung der Vier-Tage-Woche	33
4	Empirische Untersuchungen	35
4.1	Experteninterview	36
4.1.1	Qualitative Datenerhebung	36
4.1.1.1	Methodik der Datenerhebung	36
4.1.1.2	Aufbau des Interviewleitfadens	38
4.1.1.3	Durchführung und Dokumentation der Untersuchung	40
4.1.2	Methodik der Datenanalyse	41
4.1.2.1	Qualitative Inhaltsanalyse	41
4.1.2.2	Quantitative Inhaltsanalyse	44
4.2	Schriftlicher Fragebogen	44
4.2.1	Quantitative Datenerhebung	44
4.2.1.1	Methodik der Datenerhebung	45
4.2.1.2	Aufbau des Fragebogens	47
4.2.2	Methodik der Datenanalyse	50
5	Ergebnisse und Interpretation der Datenerhebungen	51
5.1	Ergebnisse und Interpretationen der qualitativen Forschung	51
5.1.1	Gemeinsame Rahmenbedingungen	51
5.1.1.1	Freiwilligkeit	52
5.1.1.2	Arbeitszeitverdichtung	52
5.1.1.3	Gleichbehandlung	53

5.1.1.4	Arbeitgeber*innen-Benefits	54
5.1.2	Gründe für die Vier-Tage-Woche.....	55
5.1.2.1	Mitarbeitergewinnung und -bindung.....	55
5.1.2.2	Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung.....	55
5.1.3	Hürden der Vier-Tage-Woche	56
5.1.4	Interpretation Change-Management	57
5.2	Ergebnisse und Interpretationen der quantitativen Forschung.....	60
5.2.1	Hauptattraktivitätsfaktor von Arbeitgeber*innen	61
5.2.2	Priorisierung der Attraktivitätsfaktoren.....	63
5.2.3	Vier-Tage-Woche	66
5.3	Mixed-Methods-Interpretation.....	70
6	Abschließende Betrachtung	74
7	Handlungsempfehlungen	76
7.1	Flexibilität in Arbeitszeit und Arbeitsort sind das A und O.	76
7.2	Individualität anstatt allgemeiner Regelungen	76
7.3	Veränderungen nicht sich selbst überlassen	78
8	Erklärung	79
9	Literatur- und Quellenverzeichnis.....	80
10	Verzeichnis der Anlagen	91
Anlage 1.....	94
Anlage 2.....	97
Anlage 3.....	106
Anlage 4.....	113
Anlage 5.....	138
Anlage 6.....	143

Anlage 7.....	149
Anlage 8.....	150

Abkürzungsverzeichnis

Arbeitszeit-RL	Arbeitszeitrichtlinie der Europäischen Union, Richtlinie 2003/88/EG
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
AzUVO	Arbeitszeit- und Urlaubsverordnung
BAuA	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Bpb	Bundeszentrale für politische Bildung
EAS	Employer Attractiveness Scala
EVP	Employer Value Proposition
EY	Ernst & Young GmbH
IG-Metall	Industriegewerkschaft Metall
dbb	ehemals Deutscher Beamtenbund, jetzt Beamtenbund und Tarifunion
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst
LBG	Landesbeamtengesetz
WSI	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Altersaufbau der Bevölkerung 2021 im Vergleich zu 1950.....	8
Abbildung 2: Altersstruktur der Beschäftigten im öffentlichen Dienst, 2020.....	10
Abbildung 3: Rangfolge der Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale nach Rietz und Lohaus (2013).....	20
Abbildung 4: Indikatoren für Arbeitszufriedenheit.....	22
Abbildung 5: Motivationsfaktoren: Anspruch und Wirklichkeit	23
Abbildung 6: Erfolgs- und Misserfolgskriterien eines Change-Managements, nach Vahs (2006)	58
Abbildung 7: Hauptattraktivitätsmerkmal von Arbeitgeber*innen.....	62
Abbildung 8: Attraktivitätsfaktoren bewertet nach Priorität	63
Abbildung 9: Inanspruchnahme der Möglichkeit einer Vier-Tage-Woche.....	67
Abbildung 10: Ablehnungsgründe einer Vier-Tage-Woche	68
Abbildung 11: Beweggründe der Inanspruchnahme einer Vier-Tage-Woche	69

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Es vergeht fast kein Tag, an dem in den Nachrichten nicht darüber berichtet wird, wie der aktuelle Personal- und Fachkräftemangel oder der demografische Wandel den Arbeitsmarkt beschäftigen. Schlagzeilen wie „Diesen Branchen fehlen die meisten Fachkräfte“¹ oder „Bis 2030 könnten fünf Millionen Fachkräfte fehlen“² begegnen uns jeden Tag. Unter den Arbeitgeber*innen tritt ein immer größer werdender Konkurrenzkampf um talentierte Fachkräfte auf, damit die eigenen offenen Stellen besetzt werden können. Denn durch die Verschiebung der Verhältnisse auf dem Arbeitsmarkt ist es nötig, dass Unternehmen aktiv um Mitarbeiter*innen werben und sich gegenüber der Konkurrenz abheben. Andererseits muss dafür Sorge getragen werden, dass die bereits beschäftigten Mitarbeiter*innen weiterhin an das eigene Unternehmen gebunden werden³.

Nachdem im Februar 2023 die Ergebnisse einer britischen Studie zum Thema der Vier-Tage-Woche veröffentlicht wurden⁴, ist medial hierzu fast kein Stillstand mehr zu verzeichnen. Titel wie „Weniger Fehltage durch Vier-Tage-Woche“⁵ oder „Vier Tage arbeiten drei Tage frei: Nischenthema oder Trend?“⁶ begleiten uns seitdem durchgängig.

Das Instrument der Vier-Tage-Woche ist nicht erst mit den Ergebnissen der Studie bekannt geworden. Interessenvertretungen wie die IG-Metall fordern dies bereits seit geraumer Zeit⁷.

¹ zdf heute, <https://www.zdf.de/nachrichten/wirtschaft/fachkraeftemangel-wirtschaft-hoehchststand-100.html> [27.05.23].

² Manager magazin, <https://www.manager-magazin.de/politik/deutschland-bis-2030-koennten-fuenf-millionen-fachkraefte-fehlen-a-6597d7be-50ce-4d0c-a3d6-2f3e1387b695> [27.05.23].

³ Vgl. Rietz/Waldner, Der Staat im Konkurrenzkampf um den Fachkräftenachwuchs, S. 83 f.

⁴ Vgl. Lewis/Strong/ et al., The Results are in: the UK's Four-Day Week Pilot, <https://autonomy.work/wp-content/uploads/2023/02/The-results-are-in-The-UKs-four-day-week-pilot.pdf> [29.05.23].

⁵ Tagesschau, <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/weltwirtschaft/vier-tage-woche-grossbritannien-101.html> [27.05.23].

⁶ mdr, <https://www.mdr.de/nachrichten/sachsen-anhalt/vier-tage-woche-fragen-antworten-ueberblick-100.html> [27.05.2023].

⁷ IG Metall, <https://www.igmetall.de/tarif/tarifunden/eisen-und-stahl/diskussion-ueber-4-tage-woche-als-tarifforderung> [29.05.23].

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen der Arbeit

Medial werden die Vorteile wie verringerte Krankheitstage der Mitarbeiter*innen⁸, eine geringere Fluktuation und eine höhere Zufriedenheit sowie Produktivität der Mitarbeiter*innen publiziert⁹. Es stellt sich die Frage, ob diese Art des Arbeitszeitmodells auch hier einen Gewinn mit sich bringen würde, denn auch in der öffentlichen Verwaltung gibt es Schwierigkeiten, die offenen Stellen (nach) zu besetzen¹⁰.

Damit die Arbeitgeber*innen der öffentlichen Verwaltung auch in Zukunft konkurrenzfähig bleiben, muss sich auch diese als eine attraktive und aufgeschlossene Arbeitgeberin präsentieren. Ein Beispiel hierfür sind zwei Pionier-Kommunen (Mengen und Wedel), welche sich mit dem Arbeitszeitmodell der Vier-Tage-Woche aktiv auseinandergesetzt und es mittlerweile als Ergänzung zu ihren bereits vorhandenen Arbeitszeitregelungen eingeführt haben¹¹.

Ursachen und Möglichkeiten, die zur Steigerung der Attraktivität von Arbeitgeber*innen beitragen, lassen sich grundsätzlich allgemein beschreiben. Es lässt sich lediglich in einem geringen Maße ein allgemein gültiger Lösungsansatz ableiten. An diese Problematik wird mit dieser Arbeit angeknüpft¹². In vorliegender Master-Thesis wird untersucht, welche Faktoren die Attraktivität von Arbeitgeber*innen der öffentlichen Verwaltung aus Sicht neuer und bereits beschäftigter Arbeitnehmer*innen erhöhen. Ebenfalls soll herausgefunden werden, ob das Angebot einer Vier- Tage- Woche als Instrument verwendet werden kann, um die Attraktivität der öffentlichen Verwaltung zu steigern.

Die Vier-Tage-Woche als Arbeitszeitmodell wird bisher in Deutschland, lediglich vereinzelt in der freien Wirtschaft angeboten. In der öffentlichen Verwaltung gab es zu Beginn dieser Arbeit, wie bereits erwähnt, lediglich die Kommunen Wedel

⁸ Vgl. Tagesschau, <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/weltwirtschaft/vier-tage-woche-grossbritannien-101.html> [27.11.2023].

⁹ Vgl. Zeit online, <https://www.zeit.de/arbeit/2023-02/vier-tage-woche-produktivitaet-pilotprojekt> [27.11.2023].

¹⁰ Vgl. DGB, Personalreport 2021, <https://www.dgb.de/++co++d38c5930-2a99-11ec-9355-001a4a160123>, S. 4 ff, [28.11.2023].

¹¹ Vgl. Anlage 9 und 10.

¹² Vgl. Beck, Christoph: Attraction – Arbeitgeberattraktivität, S. 62.

in Schleswig-Holstein sowie die Kommune Mengen aus dem Landkreis Sigmaringen, welche die Vier- Tage-Woche als Arbeitszeitmodell angeboten haben.

Das Thema der Arbeitgeber*innen-Attraktivität wurde bereits durch diverse Forschungsansätze beleuchtet. Weniger Literatur liegt über die Attraktivitätsfaktoren der öffentlichen Verwaltung im Vergleich zur freien Wirtschaft vor. Noch weniger bis gar keine wissenschaftlichen Erkenntnisse lassen sich aus der Literatur auf die Frage, ob und wenn ja welche Auswirkungen das Angebot einer Vier-Tage-Woche auf die Attraktivität der Arbeitgeber*innen des öffentlichen Dienstes hat, ermitteln. In diesen noch relativ unerforschten Rahmen fügt sich die vorliegende Masterthesis gut ein.

1.3 Aufbau der Arbeit und Methodenauswahl

Dadurch, dass beide Pionier-Kommunen die Vier-Tage-Woche erst seit Juni 2023 anbieten, lassen sich aufgrund dieses kurzen Zeitraums keine repräsentativen Erkenntnisse einholen. Dennoch ist es interessant, diese Kommunen in Form von Experteninterviews zu befragen, mit dem Ziel, erste Erfahrungsberichte und Erkenntnisse der Kommunen in Erfahrung zu bringen. Ebenfalls sollten die Beweggründe und die Akzeptanz innerhalb der Kommunen zu diesem Arbeitszeitmodell erfragt und auszuwerten.

Neben diesem qualitativen Forschungsansatz wird das Thema der Vier- Tage- Woche in der öffentlichen Verwaltung auch von anderen Seiten beleuchtet. Themen hinsichtlich der unterschiedlichen Ausgestaltung dieses Arbeitszeitmodells sowie die Gewichtung anderer Anreize, um die Attraktivität der Arbeitgeber*innen zu steigern, werden wissenschaftlich durch eine umfangreiche Literaturrecherche aufgearbeitet. Zusätzlich wird eine quantitative Forschung in Form einer Umfrage bei den aktuellen Student*innen der Hochschulen für öffentliche Verwaltung Ludwigsburg und Kehl durchgeführt. Hieraus sollten ebenfalls Erkenntnisse darüber gewonnen werden, welche Faktoren die Attraktivität von Arbeitgeber*innen beeinflussen.

Es wurde sich demnach nicht lediglich an einem qualitativen oder quantitativem Forschungsansatz bedient, sondern es wurde eine Mixed- Methods- Forschung vorgenommen. Beide Forschungsstränge wurden unabhängig voneinander durchgeführt und separat ausgewertet. Um dennoch einen Mixed-Methods-Ansatz herzustellen, wurden die Grundlagen der jeweiligen Datenerhebungsmethode in unmittelbarer Verbindung zueinander entworfen. Dies ermöglicht eine abschließende Verknüpfung der Erkenntnisse aus beiden Forschungssträngen¹³.

Die zentralen Erkenntnisse der Forschungsergebnisse wurden abschließend in Form einer Handlungsempfehlung für die Arbeitgeber*innen der öffentlichen Verwaltung aufgearbeitet. Der Fokus liegt darin herauszuarbeiten, welche Merkmale aus der Sicht von (potenziellen) Mitarbeiter*innen Arbeitgeber*innen attraktiv wirken lassen und nicht darauf, durch welche Personalmanagement-Maßnahmen Arbeitgeber*innen ihre Attraktivität aktiv beeinflussen können.

¹³ Vgl. Keller, Mixed Methods, S. 166 f.

2 Theoretischer Hintergrund

Bevor sich der Blickwinkel auf die Vier-Tage-Woche sowie auf die empirischen Untersuchungen dieser Arbeit richtet, werden zuerst einige Grundlagen hierfür definiert. Denn der empirische Teil ist nicht aus einem luftleeren Raum entstanden, sondern leitet sich aus diversen wissenschaftlich fundierten Grundlagen ab.

Wie bereits der Titel der Master-Thesis erkennen lässt, liegt der Schwerpunkt auf der öffentlichen Verwaltung. An einigen Stellen macht es jedoch Sinn, zuerst den allgemeinen Arbeitsmarkt unter dem jeweiligen Gesichtspunkt genauer zu betrachten und erst anschließend den Fokus auf den öffentlichen Dienst zu legen.

Als Arbeitsdefinition in dieser Thesis fassen die Begrifflichkeiten der „beschäftigten Personen“ sowie der „Mitarbeiter*innen“ immer dann, wenn der Kontext zur öffentlichen Verwaltung gegeben ist, sowohl Tarifbeschäftigte als auch Beamt*innen zusammen. Lediglich wenn in diesen beiden Personengruppen Unterschiede zu erkennen sind, werden sie separat benannt. Da diese Arbeit im Anwendungsbereich des Bundeslandes Baden-Württemberg verfasst wird, wurden die hier geltenden rechtlichen Grundlagen (insbesondere hinsichtlich der Arbeitszeiten) herangezogen. Ein weiterer ausschlaggebender Grund hierfür war die empirische Untersuchung. Die Forschungsergebnisse wurden fast alle im Anwendungsbereich des Bundeslandes Baden-Württemberg erfasst.

2.1 Problematik der fehlenden Fachkräfte

Wird das Thema der Arbeitszeitmodelle betrachtet, treten einige Randthemen auf, welche zum besseren Verständnis zu Beginn kurz angerissen werden müssen. Begrifflichkeiten wie „Arbeitskräfte-“ oder „Fachkräftemangel“, aber auch „Fachkräfte-Engpass“ spielen unter anderem eine tragende Rolle.

Nach der Definition der „Bundeszentrale für politische Bildung“ (bpb), wird als „Fachkraft“ eine Person verstanden, welche eine anerkannte akademische Ausbildung oder eine anerkannte berufliche Ausbildung über mindestens zwei Jahre absolviert hat. Der Begriff des „Fachkräftemangels“ beschreibt demnach

eine Situation, in der die Nachfrage nach Fachkräften innerhalb einer bestimmten Berufsgattung dauerhaft nicht mehr ausreichend gedeckt werden kann. Von einem dauerhaften Mangel kann dann gesprochen werden, wenn ein konstanter Engpass über einen längeren Zeitraum hinweg verzeichnet wird¹⁴. Im Vergleich hierzu kann von einem Engpass an Fachkräften dann gesprochen werden, wenn in einer definierten Region sowie Berufsgattung die Nachfrage nach Fachkräften vorübergehend das Angebot an Fachkräften übersteigt¹⁵.

Der Begriff des „Arbeitskräftemangels“ definiert eine Situation, in welcher die Nachfrage nach Arbeitnehmer*innen dauerhaft über dem Angebot an Arbeitskräften liegt. In einer solchen Konstellation wäre die Anzahl der insgesamt zur Verfügung stehenden (arbeitslosen) Arbeitskräfte, auf Dauer, geringer als die Anzahl an zu besetzenden Stellen auf dem Arbeitsmarkt. In dieser Definition werden als Arbeitskräfte alle arbeitsfähigen Personen unabhängig von ihren Qualifikationen gesehen¹⁶.

2.1.1 Auswirkungen des demografischen Wandels

Auch der demografische Wandel trägt zur Problematik des Fachkräftengpasses mit bei. Der Begriff des „demografischen Wandels“ bezeichnet nach der Definition der „bpb“ die Bevölkerungsentwicklung sowie die Veränderung der Gesellschaft hinsichtlich ihrer Altersstruktur¹⁷. Die Bevölkerungsentwicklung wird vor allem durch drei demografische Komponenten beeinflusst. Die beiden ersten Faktoren sind die Geburtenanzahl sowie die Anzahl an Sterbefällen. Aber auch das sogenannte Wanderungssaldo, also das Verhältnis der Zuzüge im Vergleich zu den Abwanderungen innerhalb eines definierten Bereiches, spielt für

¹⁴ Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung, <https://www.bpb.de/themen/arbeit/arbeitsmarktpolitik/178757/fachkraeftemangel/>, [25.09.2023].

¹⁵ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Ausbildung-und-Beruf/fachkraefteengpaesse-in-unternehmen.pdf?__blob=publicationFile&v=5, S. 4, [06.11.2023].

¹⁶ Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung, <https://www.bpb.de/themen/arbeit/arbeitsmarktpolitik/178757/fachkraeftemangel/>, [25.09.2023].

¹⁷ Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung, <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/240461/demografischer-wandel/> [25.09.2023].

die Bevölkerungsentwicklung und somit für den demografischen Wandel eine Rolle¹⁸.

Wird lediglich das Verhältnis der Todesfälle zu den Geburten in Deutschland betrachtet, würde die Bevölkerungsentwicklung seit vielen Jahren zurückgehen. Durch die Berücksichtigung des Wandersaldos kann diese Differenz kompensiert werden¹⁹.

Das Forschungsinteresse ist in dieser Arbeit nicht auf die Gesamtbevölkerung, sondern auf die Personengruppe gerichtet, welche sich im erwerbsfähigen Alter befindet. Laut Statistischem Bundesamt handelt es sich bei dieser Personengruppe um Menschen im Alter zwischen dem 15. und dem 64. Lebensjahr²⁰.

Demgegenüber steht die Einschätzung des „Demografischen Portals“. Hier wird die Personengruppe der Erwerbsfähigen ab dem 15. Lebensjahr bis in das 74. Lebensjahr definiert²¹. Anhand der nachfolgenden Abbildung lässt sich eine Verschiebung der Altersstruktur im Vergleich zwischen 1950 (rot) zu 2021 (blau) erkennen²².

¹⁸ Vgl. Statistisches Bundesamt, <https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/textbaustein-taser-blau-bevoelkerungszahl.html?nn=238640> [25.09.2023].

¹⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt, https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/06/PD22_N033_12.html [25.09.2023].

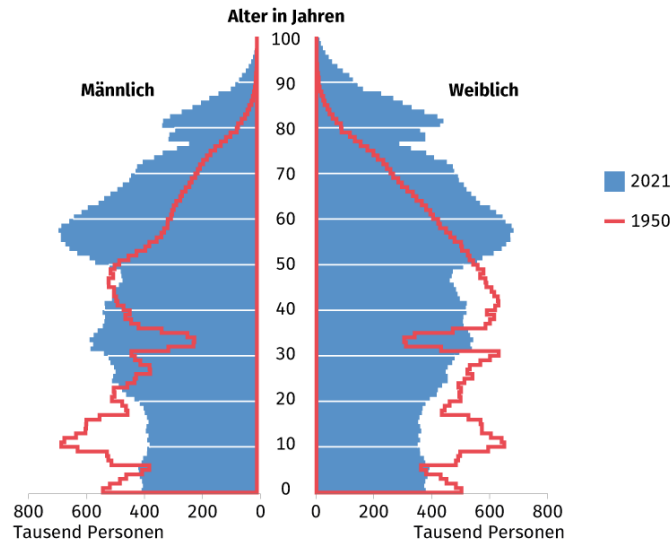
²⁰ Vgl. Statistisches Bundesamt, https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/06/PD22_N033_12.html [25.09.2023].

²¹ Vgl. Demografie Portal, <https://www.demografie-portal.de/DE/Fakten/erwerbsbevoelkerung.html?nn=677112> [26.09.2023].

²² Vgl. Statistisches Bundesamt, https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/06/PD22_N033_12.html [25.09.2023].

Altersaufbau der Bevölkerung 2021

im Vergleich zu 1950



© Statistisches Bundesamt (Destatis), 2023

Abbildung 1: Altersaufbau der Bevölkerung 2021 im Vergleich zu 1950²³

Wird jedoch die gesamte Personengruppe der Erwerbsfähigen, definiert nach dem Statistischen Bundesamt, von 1950 bis in das Jahr 2021 betrachtet, lässt sich erkennen, dass sich der Anteil der erwerbsfähigen Personen im Laufe der Jahre lediglich in geringem Umfang verringert hat. Waren es 1950 noch 67 % der Bevölkerung, welche zu der Personengruppe der Erwerbsfähigen zählten, waren es im Jahr 2021 64 %²⁴.

Mit Blick auf die sich verändernde Bevölkerungsstruktur in Deutschland, bringt der demografische Wandel in diversen Bereichen Probleme mit sich. Da sich diese Thesen nicht mit den gesamten Auswirkungen des demografischen Wandels beschäftigt, sondern der Fokus auf den öffentlichen Dienst gelegt wird, werden nachfolgend lediglich die Auswirkungen von fehlenden Fachkräften in Bezug auf die öffentliche Verwaltung betrachtet.

²³ Vgl. Statistisches Bundesamt, https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/06/PD22_N033_12.html [25.09.2023].1

²⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt, https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/06/PD22_N033_12.html [25.09.2023].

2.1.2 Aktuelle Situation in der öffentlichen Verwaltung

Mitte des Jahres 2022 betrug die Anzahl an Personen, welche im öffentlichen Dienst tätig waren, rund fünf Millionen²⁵. Mit dieser Anzahl an beschäftigten Personen hat der öffentliche Dienst einen Höchststand nach dem drastischen Personalabbau im Zuge der Wiedervereinigung Deutschlands erreicht²⁶. Nach der langen Zeit der Sparmaßnahmen und infolge des Stellenabbaus im öffentlichen Dienst konnte in den letzten Jahren ein langsamer Anstieg an Erwerbstätigen im öffentlichen Dienst verzeichnet werden. Dieser Anstieg ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass in den Bereichen der Schulen sowie den Kindertageseinrichtungen und der Polizei ein deutlicher Anstieg an Einstellungen festzustellen war²⁷.

Anhand dieses Anstiegs könnte der Eindruck entstehen, dass der öffentliche Dienst personell gut aufgestellt ist. Mit Blick auf die personelle Entwicklung, welche dem öffentlichen Dienst in Zukunft bevorsteht, schwindet dieser Eindruck jedoch schnell.

Wird nicht nur die Gesamtanzahl der beschäftigten Personen im öffentlichen Dienst betrachtet, sondern wird das Augenmerk auf die Altersstruktur gelegt, lässt sich erkennen, dass der öffentliche Dienst insgesamt zu einem Großteil mit Personen besetzt ist, welche das 50. oder sogar bereits das 55. Lebensjahr vollendet haben. Dies bedeutet in der Konsequenz, dass in den nächsten Jahren fast jeder vierte Beschäftigte den aktiven Dienst beendet und in den Ruhestand übergeht²⁸.

²⁵ Vgl. Bundesleitung des beamtenbund und tarifunion, Monitor öffentlicher Dienst 2022, https://www.dbb.de/fileadmin/user_upload/globale_elemente/pdfs/2022/2022_monitor-oe-d.pdf, S. 11, [10.11.2023].

²⁶ Vgl. Demografie Portal, <https://www.demografie-portal.de/DE/Fakten/oeffentlicher-dienst.html?nn=677112> [06.11.2023].

²⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt, https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/06/PD22_258_741.html [06.11.2023].

²⁸ Vgl. Statistisches Bundesamt, <https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/Tabellen/beschaefigten-alter.html> [13.11.2023].

Vgl. Niemann/Geissler, Das Berechenbare Problem?, https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/89_Kommunen_der_Zukunft/Altersstruktur-Gemeindepersonal.pdf [23.11.2023].

Wird die Altersstruktur der erwerbstätigen Personen des öffentlichen Dienstes mit der Struktur der freien Wirtschaft verglichen, lässt sich erkennen, dass der öffentliche Dienst von der Pensionierungswelle deutlich stärker betroffen ist als die freie Wirtschaft²⁹.

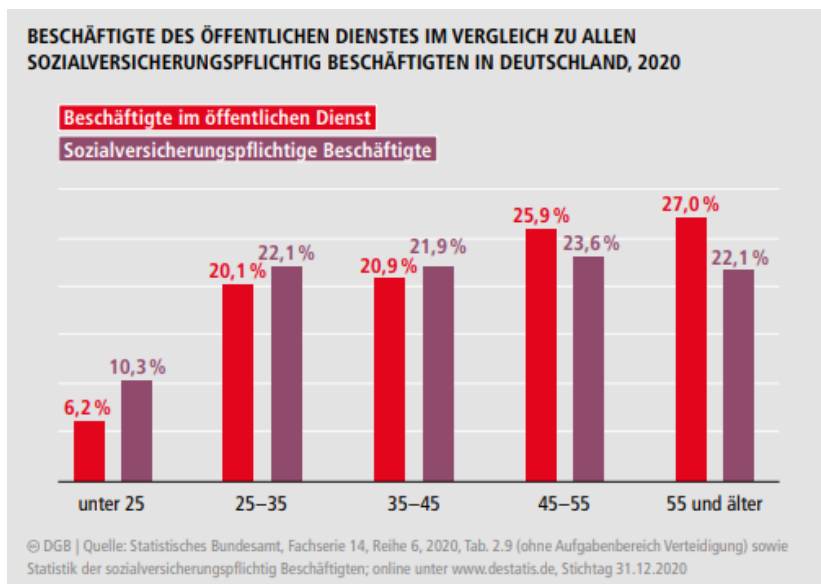


Abbildung 2: Altersstruktur der Beschäftigten im öffentlichen Dienst, 2020³⁰

Der personelle „Engpass“, vor dem der öffentliche Dienst in den nächsten Jahren stehen wird, entsteht nicht nur aus dem Grund, dass die Personen der geburtenstarken Jahrgänge in den Ruhestand versetzt werden. Die Hauptproblematik tritt dadurch ein, dass lediglich ein Bruchteil der Personen, welche in Rente geht, an neuen Mitarbeiter*innen folgen³¹. Durch eine erhöhte Zuwanderung innerhalb der Gesellschaft kann diese Diskrepanz aktuell (noch) nicht aufgefangen werden. Dies ist dadurch zu erklären, dass im öffentlichen Dienst besondere Qualifikationen benötigt werden, welche bei den zugewanderten Personen zu Beginn oftmals nicht vorliegen³². Es ist nicht auszuschließen, dass die folgenden Generationen der zugewanderten Personen die Anforderungen des

²⁹ Vgl. DGB, Personalreport 2021, S. 30 ff, <https://www.dgb.de/++co++d38c5930-2a99-11ec-9355-001a4a160123>, [28.11.2023].

³⁰ Vgl. DGB, Personalreport 2021, S. 33, <https://www.dgb.de/++co++d38c5930-2a99-11ec-9355-001a4a160123>, [28.11.2023].

³¹ Vgl. PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, <https://www.pwc.de/de/offentliche-unternehmen/assets/pwc-fachkraeftemangel-oeffentlicher-dienst.pdf>, S. 18 f, [10.11.2023].

³² Vgl. Färber/ Hermanowski, Die Attraktivität des öffentlichen Dienstes, S. 28.

öffentlichen Dienstes erfüllen können. Somit könnte die Zuwanderung, zumindest auf lange Sicht gesehen, der prekären personellen Diskrepanz im öffentlichen Dienst in gewissen Maßen entgegenwirken³³.

Zusammengefasst lässt sich somit sagen, dass der öffentliche Dienst, wie viele andere Berufsgruppen auch, aktuell auf einen Fachkräfte-Engpass zusteuert. Sollte sich die personelle Situation in den nächsten Jahren nicht bessern, sondern im Gegensatz immer mehr Stellen unbesetzt bleiben, ist es nicht ausgeschlossen, dass in Zukunft tatsächlich von einem Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst gesprochen werden kann³⁴.

Neben der Problematik, dass weniger Personen in das Erwerbsleben eintreten, als Rentenabgänger*innen zu verzeichnen sind, kommt im öffentlichen Sektor hinzu, dass sich dieser seit Jahren in einem Kampf um qualifizierte Mitarbeiter*innen mit der freien Wirtschaft befindet³⁵. Mittlerweile verlassen einige Fachkräfte den öffentlichen Dienst nicht mehr nur, um in die freie Wirtschaft zu wechseln, sondern die Arbeitgeber*innen des öffentlichen Dienstes werben sich zudem untereinander qualifizierte Talente ab³⁶. Somit muss der öffentliche Dienst nicht nur der Mitarbeitergewinnung seine Aufmerksamkeit schenken, um in Zukunft nicht noch mehr vakante Stellen zu erhalten. Die öffentliche Verwaltung darf zudem die Mitarbeiter*innen-Bindung nicht aus den Augen verlieren³⁷.

³³ Vgl. Färber/Hermanowski, Die Attraktivität des öffentlichen Dienstes, S. 28.

Vgl. PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, <https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/pwc-fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-sektor.pdf>, S. 11, [13.11.2023].

³⁴ Vgl. PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, <https://www.pwc.de/de/offentliche-unternehmen/assets/pwc-fachkraeftemangel-oeffentlicher-dienst.pdf>, S. 19, [10.11.2023].

³⁵ Vgl. Next:Public Beratungsagentur, https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Studie_Bleibebarmeter_Oeffentlicher_Dienst.pdf, S. 9 ff, [13.11.2023].

Vgl. McKinsey & Company, https://www.mckinsey.de/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2019/2019-04-03%20die%20besten%20bitte/20190402_die%20besten%20bitte_studie%20fachkrftemangel%20oeffentlicher%20sektor.ashx, S. 9 ff, [13.11.2023].

³⁶ Vgl. Niemann/Geissler, Das Berechenbare Problem?, https://www.bertelsmannstiftung.de/fileadmin/files/Projekte/89_Kommunen_der_Zukunft/Altersstruktur-Gemeindepersonal.pdf, S. 4 f, [23.11.2023].

³⁷ Vgl. Färber/Hermanowski, Die Attraktivität des öffentlichen Dienstes, S. 188 f.

2.2 Attraktivität der Arbeitgeber*innen

Wie bereits zu Beginn aufgeführt, stehen Arbeitgeber*innen nicht mehr alleine als Anspruchsteller*innen auf dem Arbeitsmarkt. Diese Zeiten haben sich durch den demografischen Wandel geändert. Mittlerweile stehen potenzielle Mitarbeiter*innen in der günstigen Lage, ebenso gewisse Ansprüche an ihre zukünftigen Arbeitgeber*innen stellen zu können³⁸. Somit müssen sich Arbeitgeber*innen überlegen, inwieweit sie auf die (An-) Forderungen potenzieller Mitarbeiter*innen eingehen wollen, um ihre freien oder auf absehbare Zeit freiwerdende Stellen zu besetzen³⁹. Das nachfolgende Kapitel beschäftigt sich deshalb damit, welche Eigenschaften Mitarbeiter*innen von potenziellen Arbeitgeber*innen fordern. Ebenfalls wird analysiert, ob es unterschiedliche Attraktivitätsfaktoren zwischen der öffentlichen Verwaltung und der freien Wirtschaft gibt.

2.2.1 Bestimmung der relevanten Begriffe

In den nachfolgenden Abschnitten werden einige wichtige Begrifflichkeiten für den Themenblock der Attraktivität von Arbeitgeber*innen erläutert.

2.2.1.1 Arbeitgeber*innen-Attraktivität

Unter der „Arbeitgeber*innen-Attraktivität“ können alle Faktoren zusammengefasst werden, die bestehende Mitarbeiter*innen an einen/ eine Arbeitgeber*in binden (Bindungsfunktion). Ebenso können hierunter die Faktoren gefasst werden, welche neue Mitarbeiter*innen dazu bewegen, sich bei einem/einer Arbeitgeber*in zu bewerben (Akquisitionsfunktion)⁴⁰.

Werden diese Faktoren präzise sowohl nach innen als auch nach außen kommuniziert und gelebt, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass sich neue Mitarbeiter*innen bei einem/einer solchen Arbeitgeber*in bewerben. Ebenso verhilft es Arbeitgeber*innen dazu, die bereits vorhandenen Mitarbeiter*innen

³⁸ Vgl. Bossler/Dietrich/et al., Zur Lage und Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland, <https://doku.iab.de/stellungnahme/2017/sn0417.pdf>, S. 11, [24.11.2023].

³⁹ Vgl. Ullah/Witt, Praxishandbuch Recruiting, S. 8f.

⁴⁰ Vgl. Dahm/Dräger, Employer Branding mit sozialer Nachhaltigkeit, S. 13.

Vgl. Beck, Christoph: Attraction – Arbeitgeberattraktivität, S. 57 f.

weiter von sich zu überzeugen und an sich zu binden⁴¹. Um dies zu gewährleisten, muss zuerst in Erfahrung gebracht werden, welche Faktoren aus Arbeitnehmer*innen-Sicht attraktive Arbeitgeber*innen ausmacht. Hierauf wird in den nachfolgenden Kapiteln genauer eingegangen.

Neben der Begrifflichkeit der „Arbeitgeber*innen-Attraktivität“ werden oft die Begriffe „Arbeitgeber*innen-Image“ sowie „Employer-Branding“, verwendet.

*2.2.1.2 Arbeitgeber*innen-Image*

Das Image von Arbeitgeber*innen beschreibt nicht die Einstellung einer einzelnen Person gegenüber einem Unternehmen. Es wird vielmehr die gesamtgesellschaftliche Sichtweise auf ein Unternehmen beschrieben. Ein solches Image entsteht selten von heute auf morgen. Hinter einem Arbeitgeber*innen-Image stecken diverse Medienberichte, teilweise Erfahrungswerte, aber auch oft Skandale oder Erfolge, welche sich über Jahre in einem Unternehmen ereignet haben⁴².

Potenzielle Arbeitnehmer*innen haben häufig kaum oder nur wenige Einblicke in den tatsächlichen Arbeitsalltag eines Unternehmens. Deshalb kann das Image von Arbeitgeber*innen bei der Wahl für oder gegen sie entscheidend sein. Denn durch das Image werden oft Rückschlüsse auf das Arbeiten in einem solchen Unternehmen geschlossen. Demnach lässt sich die Attraktivität von Arbeitgeber*innen nicht lediglich anhand einzelner Attraktivitätsfaktoren, sondern auch durch das Image bestimmen und beeinflussen⁴³. Ist das Image einer Organisation zum Beispiel verstaubt und trocken, interessieren sich tendenziell weniger junge Menschen für eine Beschäftigung bei einem solchen Unternehmen, unabhängig von den tatsächlichen Arbeitsbedingungen⁴⁴.

⁴¹ Vgl. Huf, Personalmanagement, S. 26 f.

⁴² Vgl. Trost, Employer Branding, S. 14 ff.

⁴³ Vgl. Beck, Christoph: Attraction – Arbeitgeberattraktivität, S. 62 f.

⁴⁴ Vgl. Trost, Employer Branding, S. 14ff.

2.2.1.3 Employer-Branding

Das Employer-Branding, also die Arbeitgeber*innen-Marke, stellt ein operatives Mittel des Personalmanagements dar⁴⁵. Ihr Ziel ist es, potenziellen Mitarbeiter*innen die Frage zu beantworten, warum sie sich genau für das Unternehmen entscheiden sollen. Die Antworten auf diese Frage werden in der sogenannten Employee Value Proposition (EVP) zusammengefasst⁴⁶. Die EVP stellt somit eine Art Arbeitgeber*innen-Versprechen von dem dar, was potenzielle Mitarbeiter*innen von einem/einer Arbeitgeber*in erwarten können. Hierbei handelt es sich oft nicht um harte Faktoren wie das Gehalt, sondern viel mehr um nicht greifbare Merkmale, wie das Arbeitsklima und die Arbeitskultur⁴⁷. Die Arbeitgebermarke kann somit Informationen, welche sonst nicht an potenzielle Bewerber*innen gelangen, vermitteln. Hierdurch soll im Idealfall ein Alleinstellungsmerkmal oder ein besonderer Benefit eines Unternehmens zum Vorschein gebracht werden, welche ein Unternehmen von den restlichen Arbeitgeber*innen auf dem Arbeitsmarkt abheben und besonders machen⁴⁸.

Ein weiteres Ziel, welches durch eine gute Arbeitgeber*innen-Marke strategisch verfolgt werden kann, ist die Beeinflussung des Arbeitgeber*innen-Images. Durch eine gut etablierte Arbeitgeber*innen-Marke kann sich das gesellschaftliche Ansehen eines Unternehmens durchaus im positiven Sinn verändern. Wodurch die Bekanntheit und das Ansehen eines/einer Arbeitgeber*in steigen würde⁴⁹, was wiederum potenzielle Mitarbeiter*innen vermehrt ansprechen würde⁵⁰.

2.2.2 Attraktivitätsfaktoren von Arbeitgeber*innen

Bisher konnte innerhalb der wissenschaftlichen Forschung nicht eindeutig herausgearbeitet werden, welche Attraktivitätsmerkmale für potenzielle sowie für bestehende Mitarbeiter*innen am wichtigsten sind. So individuell wie jeder

⁴⁵ Vgl. Trost, Employer Branding, S. 13.

⁴⁶ Vgl. Trost, Employer Branding, S. 16f.

⁴⁷ Vgl. Ullah/Witt, Praxishandbuch Recruiting, S. 47 ff.

⁴⁸ Vgl. Beck, Christoph: Attraction – Arbeitgeberattraktivität, S. 63 f.

⁴⁹ Vgl. Simon/Wiltinger et al., Effektives Personalmarketing, S. 105.

⁵⁰ Vgl. Trost, Employer Branding, S. 16f.

Vgl. Chapman/Uggerslev/et al.: Applicant Attraction to Organizations and Job Choice S. 929 f.

Mensch ist, so individuell und subjektiv können auch die Attraktivitätsfaktoren eines jeden Menschen sein⁵¹.

2.2.2.1 Dimensionen der Arbeitgeber*innen-Attraktivität

Bevor die einzelnen Attraktivitätsfaktoren analysiert werden, ist es sinnvoll, die unterschiedlichen Dimensionen, auf welchen sich Arbeitgeber*innen-Attraktivität abspielt, zu betrachten. Es handelt sich hierbei um eine interne als auch um eine externe Dimension. Die beiden Dimensionen können mit den in der Literatur eher verwendeten Begrifflichkeiten der Mitarbeiter*innen-Haltung oder -Bindung und der Mitarbeiter*innen-Gewinnung in Bezug gebracht werden⁵².

Die interne Arbeitgeber*innen-Attraktivität legt den Fokus darauf, die aktuell beschäftigten Mitarbeiter*innen an sich zu binden. Die bereits vorhandenen Arbeitskräfte dürfen zu keiner Zeit aus dem Fokus der Arbeitgeber*innen genommen werden. Denn auch diese Personengruppen haben individuelle Bedürfnisse und Anforderungen, welche bei der internen Arbeitgeber*innen-Attraktivität im Fokus stehen⁵³. Durch eine Fluktuation von Mitarbeiter*innen entstehen zum einen (weitere) unbesetzte Stellen, zum anderen kann durch einen Arbeitgeber*innen-Wechsel auch diverses Fach- und Unternehmenswissen verloren gehen⁵⁴. Um diesem vorzubeugen, sollten Arbeitgeber*innen stetig an ihrer internen Arbeitgeber*innen-Attraktivität arbeiten. Ganz nach dem Motto: „Jede Stelle, die nicht nachbesetzt werden muss, ist ein Gewinn“⁵⁵. Zusätzlich ist an diesem Punkt aufzugreifen, dass für den Erhalt von Wissen innerhalb eines Unternehmens ebenfalls ein gutes Wissensmanagement nötig ist⁵⁶. Da der Fokus jedoch nicht auf dem Erhalt von Wissen liegt, wird hierauf nicht weiter eingegangen.

Die externe Dimension der Arbeitgeber*innen-Attraktivität legt ihren Fokus auf potenzielle Bewerber*innen. Durch eine gute Präsentation nach außen, somit

⁵¹ Vgl. Beck, Christoph: Attraction – Arbeitgeberattraktivität, S. 62.

⁵² Vgl. Huf, Personalmanagement, S. 26 f.

⁵³ Vgl. Zimmer, Zahlen lügen nicht, S. 62 f.

⁵⁴ Vgl. Schulte/Pinger, Mitarbeiterbindung im öffentlichen Dienst, S. 78.

⁵⁵ Döring, Jetzt: Vier-Tage-Woche in Behörden!, https://www.haufe.de/oeffentlicher-dienst/personal-tarifrecht/jetzt-vier-tage-woche-in-behoerden_144_589014.html, [11.11.2023].

⁵⁶ Vgl. Hasler Roumois, Studienbuch Wissensmanagement, S. 30 ff.

durch ein gutes Arbeitgeber*innen-Image, sollen potenzielle Mitarbeiter*innen auf dem Arbeitsmarkt auf das eigene Unternehmen aufmerksam gemacht und für sich gewonnen werden⁵⁷.

2.2.2.2 Identifizierung der Attraktivitätsfaktoren

Wie bereits zu Beginn dieses Abschnitts aufgeführt, haben sich diverse wissenschaftliche Studien damit beschäftigt, herauszuarbeiten, warum sich Arbeitnehmer*innen für oder gegen einen/eine Arbeitgeber*in entscheiden.

Die Jobbörse „Stepstone“ zum Beispiel verfasste 2020 eine Studie zum Thema „Jobsuche und Bewerbung“. Innerhalb dieser Studie wurde unter anderem der Fokus auf die zentralen Attraktivitätsfaktoren eines/einer Arbeitgeber*in aus Sicht von Mitarbeiter*innen gelegt. Drei Faktoren gehen aus dieser Umfrage hervor. Zum einen „flexible Arbeitszeiten“ sowie „Sinnhaftigkeit in der Tätigkeit“ und eine hohe „Work-Life-Balance und Familienfreundlichkeit“. Neben der Bewertung der einzelnen Faktoren hat „Stepstone“ aus den Gesamtergebnissen die Erkenntnis gezogen, dass viele Mitarbeiter*innen die „Flexibilität“ sowohl der Arbeitszeit als auch des Arbeitsortes als einen ausschlaggebenden Faktor für die Attraktivität von Arbeitgeber*innen empfinden⁵⁸.

Bei genauerer Auseinandersetzung mit den Umfrageergebnissen wurde ersichtlich, dass nicht in allen Branchen und für alle Mitarbeiter*innen die zuvor genannten Faktoren als zentrale Attraktivitätsfaktoren betrachtet werden können. Nach der Forschung von „Stepstone“ unterscheiden sich die zentralen Erfolgsfaktoren je nach Berufsgruppe. Der Faktor der „flexiblen Arbeitszeiten“ zum Beispiel wird in den Bereichen „Bildung und Soziales“ sowie „Gesundheit und Pflege“ lediglich als drittstärkster Faktor aufgeführt. Wogegen es dieser Faktor im Bereich des „Handwerks“ nicht einmal unter die Top-Drei-Faktoren

⁵⁷ Vgl. Huf, Personalmanagement, S. 27.

⁵⁸ Vgl. Eckhardt/Breitmar/et al, The Silent Resignation, https://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/wp-content/uploads/2022/03/StepStone_2022_The_Silent_Resignation.pdf; S. 8, [24.11.2023].

geschafft hat. Hier wurden „Attraktive Sozialleistungen und Mitarbeitervorteile“ als wichtigster Faktor bewertet⁵⁹.

Doch nicht nur die Jobbörse „Stepstone“ hat in den letzten Jahren die Attraktivitätsfaktoren von Arbeitgeber*innen untersucht. Auch der Personaldienstleister „Randstad Deutschland“ hat 2021 in diesem Bereich Studien durchgeführt. Hier wurden ca. 4.000 Menschen unter anderem nach den wichtigsten Faktoren für eine Arbeitgeber*innen-Wahl befragt. Als Ergebnis konnte hier festgehalten werden, dass als wichtigster Faktor die „Arbeitsplatzsicherheit“ gewählt wurde. Gefolgt von einem „attraktiven Gehalt sowie Sozialleistungen“ und einer „angenehmen Arbeitsatmosphäre“⁶⁰.

Eine ähnliche Auswertung ist auch aus den Umfrageergebnissen einer Studie des Beratungsunternehmens „Ernst & Young GmbH“ aus dem Jahr 2022 ersichtlich. Auch hier wurde nach den wichtigsten Attraktivitätsfaktoren bei der Arbeitgeber*innen-Wahl gefragt. Als Ergebnis lässt sich verzeichnen, dass 53 % der Befragten das „Gehalt und mögliche Gehaltssteigerungen“ als am wichtigsten erachten. Dieser Faktor ist dicht gefolgt von der „Jobsicherheit“ (52%) sowie der „Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf“ (51%)⁶¹.

Nicht nur auf dem deutschen Arbeitsmarkt wird zum Thema der Arbeitgeber*innen-Attraktivität geforscht. Seit vielen Jahren werden weltweit Studien hierzu verfasst. Zum Beispiel durch die österreichische Agentur „Best Place to Work“. Das Ergebnis ihrer Studie aus dem Jahr 2022 zeigt, dass Faktoren wie die „flexible Gestaltung von Arbeitszeiten und -ort“ (z.B. Homeoffice) sowie eine „starke Firmenkultur“ und die „Sicherheit des Arbeitsplatzes“ als zentrale Attraktivitätsfaktoren empfunden werden⁶².

⁵⁹ Vgl. Eckhardt/Breitmar/et al, The Silent Resignation, https://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/wp-content/uploads/2022/03/StepStone_2022_The_Silent_Resignation.pdf; S. 9, [24.11.2023].

⁶⁰ Vgl. Randstad Deutschland, New Work, <https://www.randstad.de/s3fs-media/de/public/2021-10/randstad-new-work-trendreport-1.pdf>; S. 12 f, [24.11.2023].

⁶¹ Vgl. Ernst & Young GmbH, EY Studierendenstudie 2022, https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de_de/news/2022/10/ey-studierendenstudie-branchen-2022.pdf, S. 10, [11.11.2023].

⁶² Vgl. Great Place to Work, <https://www.greatplacetowork.at/blog/warum-arbeitgeberattraktivitaet-wichtig-ist-und-was-sie-dafuer-tun-koennen>; [29.10.2023].

Auch das schweizerische Institut für KMJ und Unternehmertum hat 2021 in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen im Bereich der Arbeitgeberattraktivität geforscht⁶³. Aus den Ergebnissen dieser Forschung gehen nicht, wie bei den Studien zuvor, die zentralen Attraktivitätsfaktoren hervor. Das Augenmerk dieser Studie war unter anderem darauf gerichtet, herauszufinden, an welchen Stellen Maßnahmen eingeleitet werden müssen, um sowohl die interne als auch die externe Attraktivität verbessern zu können. Aus den ermittelten Maßnahmen lassen sich bei genauer Betrachtung einzelne Attraktivitätsfaktoren ableiten. Um eine bessere Mitarbeiterbindung zu gewährleisten, wird das „Angebot von Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten“ ebenso wie „Flexibilität in Arbeitszeit, -ort und -aufgaben“ aufgeführt. In diesen Maßnahmen verstecken sich die Attraktivitätsfaktoren „Weiterbildungsmaßnahmen“ sowie „flexible Arbeitsmodelle“⁶⁴.

Zusammengefasst kann mit Blick auf einige der aktuelleren Studien somit festgestellt werden, dass Unterschiede hinsichtlich der Attraktivitätsfaktoren ermittelt wurden. Ausschlaggebend für diese Abweichungen können unter anderem die genaue Fragestellung, der Zeitpunkt der Studie ebenso wie die Berufsgruppe oder das Alter der befragten Personen sein⁶⁵. Somit lässt sich, wie zu Beginn bereits aufgeworfen, wissenschaftlich nicht eindeutig festhalten, wie die zentralen Attraktivitätsmerkmale von Arbeitgeber*innen lauten⁶⁶.

*2.2.2.3 Messung der Arbeitgeber*innen-Attraktivität*

Neben der reinen Identifizierung der Attraktivitätsfaktoren aus Sicht der Arbeitnehmer*innen hat sich die Forschung unter anderem auch mit der Messung dieser Faktoren beschäftigt.

⁶³Vgl. Fust/Mahler/et al, https://www.obt.ch/resources/folders/28/OBT_KMU_Arbeitgeberattraktivitaet.pdf, S. 20 ff, [24.11.2023].

⁶⁴Vgl. Fust/Mahler/et al, https://www.obt.ch/resources/folders/28/OBT_KMU_Arbeitgeberattraktivitaet.pdf, S. 3 f, [24.11.2023].

⁶⁵ Vgl. Lohaus/Rietz, Arbeitgeberattraktivität im Verlauf der Lebensspanne, S. 6 ff.

⁶⁶ Vgl. Lohaus/Rietz, Arbeitgeberattraktivität, S. 71 f.

Das amerikanische Forschungsteam rund um Berthon et. al. (2005) hat ein Messinstrument entwickelt, welches bis heute international das weitverbreitetste Modell ist. Die sogenannte „Employer Attractiveness Scala“ (EAS) ermöglicht es, Attraktivitätsfaktoren zu kategorisieren und zu bewerten. Durch diese Skala können die Erwartungen, welche zukünftige oder neue Mitarbeiter*innen an einen/eine Arbeitgeber*in haben, dargestellt werden.

Was das „EAS-Modell“ nach Berthon et al. nicht sichtbar macht, ist das Verhältnis der Erwartungen zur tatsächlichen Wahrnehmung der befragten Personen. Dies haben sich Lohaus, Rietz und Kling zur Aufgabe gemacht. Sie haben das amerikanische „EAS-Modell“ weiterentwickelt und auf die Verhältnisse des deutschen Arbeitsmarkts abgestimmt⁶⁷. Das weiterentwickelte „EAS_D2-Modell“ kann nun dazu verwendet werden, Schwachstellen innerhalb eines Unternehmens zu identifizieren. Aus dieser Erkenntnis könnten Arbeitgeber*innen Maßnahmen ableiten oder Vorkehrungen treffen, um ihre Attraktivität zu optimieren und im Idealfall zu erhöhen⁶⁸.

Das Forschungsteam um Lohaus erkannte, wie zuvor bereits erwähnt, dass sich die Forschungsergebnisse hinsichtlich der Arbeitgeber*innen-Attraktivitätsfaktoren nicht oder nur bedingt decken. Um dennoch einen gewissen Trend der Attraktivitätsfaktoren ermitteln zu können, hat das Forschungsteam um Lohaus versucht, den Querschnitt aus diversen Einzelstudien aus den Jahren 1996 bis 2012 zu erfassen. Im Jahr 2013 gelang es Lohaus und Rietz durch ihre Forschungsarbeit, 19-Faktoren zu ermitteln, welche den Trend der zentralen Attraktivitätsfaktoren widerspiegeln⁶⁹.

⁶⁷ Vgl. Lohaus/Rietz, Arbeitgeberattraktivität, S. 71 f.

⁶⁸ Vgl. Zimmer, Zahlen lügen nicht, S. 62 f.

⁶⁹ Vgl. Lohaus/Rietz/et al, Talente sind wählerisch, S. 12 f.

Rang	Attraktivitätsmerkmal
1.	Team/Arbeitsatmosphäre/Klima
2.	Arbeitsaufgabe
3.	Work-Life-Balance
4.	Weiterbildung
5.	Karriere/Aufstieg
6.	Arbeitsplatzsicherheit
7.	Entgelt inkl. Sozialleistungen
8.	Identifikation mit dem Unternehmen, den Produkten, den Dienstleistungen
9.	Arbeitszeitmodelle
10.	Unternehmenskultur
11.	Internationalität/Auslandseinsatz
12.	Erfolg und finanzielle Situation des Unternehmens
13.	Standort
14.	Arbeitsbedingungen
15.	Management (inkl. direkte Vorgesetzte und Human Resources Management)
16.	Corporate Social Responsibility
17.	Innovation/Fortschritt
18.	Image/Reputation/Bekanntheit
19.	(Objektive) Merkmale des Unternehmens

Abbildung 3: Rangfolge der Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale nach Rietz und Lohaus (2013)⁷⁰

Mit diesen ermittelten 19-Faktoren hat das Forschungsteam weitergearbeitet. Sie haben ein Modell erarbeitet, mit welchem die Attraktivitätsfaktoren in vier Gruppen eingeordnet werden können. Das Hauptaugenmerk dieser Zuordnung lag darauf, zu welchem Zeitpunkt die Merkmale innerhalb eines Bewerbungsprozesses, Bewerber*innen zugänglich waren. Viele dieser 19-Faktoren konnten dem Bereich der „gelebten Werte“ zugeordnet werden. Unter diesen Bereich können lediglich Faktoren fallen, welche weder öffentlich zugänglich noch recherchierbar sind. Somit lassen sich Attraktivitätsfaktoren, welche als besonders relevant von Bewerber*innen eingestuft werden, oft erst im Laufe eines Bewerbungsverfahrens oder teilweise erst nach einer Einstellung in Erfahrung bringen⁷¹. Mit Blick auf das zuvor definierte Arbeitgeber*innen-Image spielt dies somit innerhalb eines Bewerbungsprozesses eine tragende Rolle. Da diverse Faktoren, welche Arbeitgeber*innen attraktiv wirken lassen, sonst nicht an die Bewerber*innen herangetragen werden können.

⁷⁰ Lohaus/Rietz, Arbeitgeberattraktivität, S. 71.

⁷¹ Vgl. Lohaus/Rietz, Arbeitgeberattraktivität, S. 7

2.2.3 Aktuelle Situation in der öffentlichen Verwaltung

Doch können die Attraktivitätsfaktoren, welche auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt erforscht wurden, „eins zu eins“ auf den öffentlichen Dienst übertragen werden? Die Literatur weist bisher lediglich vereinzelte wissenschaftliche Forschungen und nur bedingt verallgemeinerbare Erkenntnisse auf, was den öffentlichen Dienst im Vergleich zur freien Wirtschaft für potenzielle Mitarbeiter*innen attraktiv erscheinen lässt⁷².

Unter anderem Pfeifer, C. (2010)⁷³ sowie Ritz, A. und Waldner, C. (2012)⁷⁴ haben sich wissenschaftlich mit der Identifizierung der Attraktivitätsfaktoren des öffentlichen Dienstes im Vergleich zur privaten Wirtschaft auseinandergesetzt. Dadurch, dass die Forschungen zum Teil nur mit kleinen und sehr spezifischen Stichproben durchgeführt wurden, können aus diesen Forschungsergebnissen nur bedingt Erkenntnisse gezogen werden, welche auf die gesamte öffentliche Verwaltung übertragbar sind.

Vogel, R., Keppeler, F. und Papenfuß, U. (2017) beschäftigten sich in ihrer wissenschaftlichen Arbeit mit den Beweggründen der Arbeitgeber*innen-Wahl von Student*innen öffentlicher Hochschulen. Sie stellten den befragten Personen zum einen sogenannte Public Service Motivation⁷⁵, also speziell auf den öffentlichen Dienst zugeschnittenen Arbeitsmotive, sowie allgemeine Arbeitsmotivationen zur Abstimmung zur Verfügung. Die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit bringen jedoch ebenfalls keine eindeutig repräsentativen Erkenntnisse für die öffentliche Verwaltung mit sich. Denn auch hier ist die Personengruppe der Befragten, in Form von Student*innen, welche sich bereits für den öffentlichen Dienst entschieden haben, sehr spezifisch gewählt⁷⁶.

Die Beratungsagentur „Next Public“ hat sich im Jahr 2021 ebenfalls mit der Frage der Attraktivitätsfaktoren des öffentlichen Dienstes auseinandergesetzt. Befragt wurden hier insgesamt 9049 Verwaltungsmitarbeiter*innen. Hiervon konnten

⁷² Vgl. Färber/Hermanowski, Die Attraktivität des öffentlichen Dienstes, S. 58 ff.

⁷³ Vgl. Pfeifer, Risk Aversion and Sorting into Public Sector Employment, S. 85 ff.

⁷⁴ Vgl. Ritz/Waldner, Der Staat im Kampf um den Führungskräftenachwuchs, S. 83 ff.

⁷⁵ Vgl. Perry, Measuring public service motivation, S. 5 ff.

⁷⁶ Vgl. Vogel/Keppeler/et al., Arbeitgeberattraktivität öffentlicher Unternehmen aus Sicht des Führungskräftenachwuchses der Verwaltung, S. 256 ff.

Angaben von insgesamt 7490 Mitarbeiter*innen für die Auswertung herangezogen werden⁷⁷.

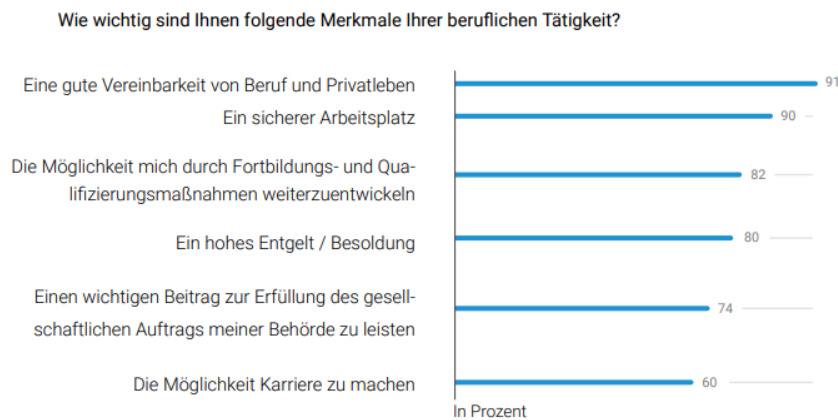


Abbildung 4: Indikatoren für Arbeitszufriedenheit⁷⁸

Aus den Ergebnissen der Studie lässt sich erkennen, dass den befragten Personen eine gute „Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben“ dicht gefolgt von einem „sicheren Arbeitsplatz“, mit jeweils knapp 90 %, am wichtigsten sind. Rund 80 % der Befragten haben angegeben, dass ihnen „Weiterentwicklungsmöglichkeiten“ sowie ein „hohes Gehalt“ ebenfalls wichtig sind⁷⁹.

Ähnlich wie Lohaus, Rietz und Haas wurde durch die „Next Public“- Agentur eine Studie durchgeführt, in welcher die Erwartungen von Verwaltungsmitarbeiter*innen mit den tatsächlichen Arbeitsumständen verglichen wurden.

⁷⁷ Vgl. Next:Public Beratungsagentur, https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Studie_Bleibebarmeter_Oeffentlicher_Dienst.pdf, S. 5, [13.11.2022].

⁷⁸ Vgl. Next:Public Beratungsagentur, https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Studie_Bleibebarmeter_Oeffentlicher_Dienst.pdf; S. 23, [13.11.2023].

⁷⁹ Vgl. Next:Public Beratungsagentur, https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Studie_Bleibebarmeter_Oeffentlicher_Dienst.pdf; S. 22 ff, [13.11.2023].

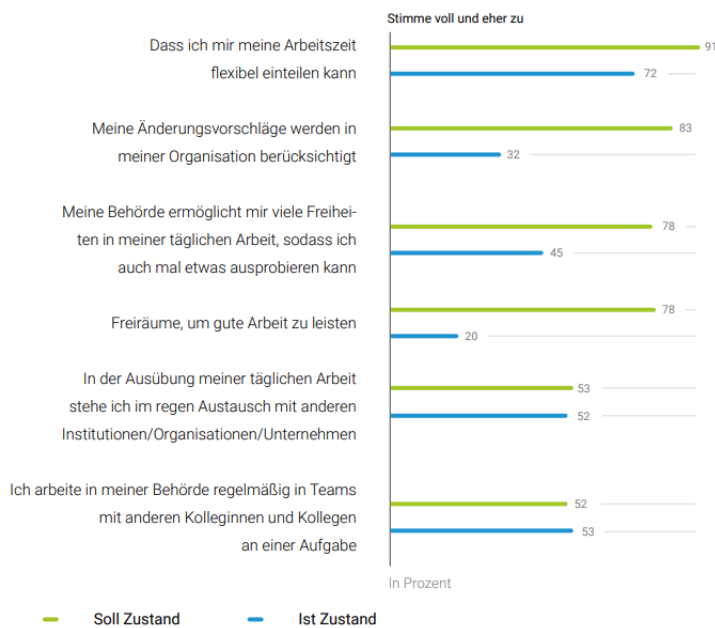


Abbildung 5: Motivationsfaktoren: Anspruch und Wirklichkeit⁸⁰

Aus dem Ergebnisteil dieser Studie ist ersichtlich, dass mehr als 90 % der Befragten es für sehr wichtig empfinden, ihre „Arbeitszeit flexibel einteilen“ zu können. 72 % der Verwaltungsmitarbeiter*innen erleben dies bereits in ihrem Arbeitsalltag⁸¹.

Zu Beginn dieses Abschnittes wurde die Frage gestellt, ob die Attraktivitätsfaktoren, welche für die private Wirtschaft ermittelt wurden, auf die öffentliche Verwaltung übertragen werden können.

Mit Blick auf die 19-Attraktivitätsfaktoren, welche Lohaus et al. in den Fokus gestellt haben⁸², lässt sich der ermittelte Wunsch nach einer „flexiblen Arbeitszeiteinteilung“ mehreren Punkten zuordnen. Sowohl in dem Faktor „Work- Life-Balance“ als auch in dem Faktor „Arbeitszeitmodell“ stecken Ansätze einer flexiblen Arbeitszeiteinteilung. Da sich die „Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben“ aus der „Next-Public“-Umfrage⁸³ bereits als ein sehr

⁸⁰ Vgl. Next:Public Beratungsagentur, https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Studie_Bleibebarmeter_Oeffentlicher_Dienst.pdf, S. 21, [13.11.2023].

⁸¹ Vgl. Next:Public Beratungsagentur, https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Studie_Bleibebarmeter_Oeffentlicher_Dienst.pdf, S. 21 f, [13.11.2023].

⁸² Vgl. Lohaus/Rietz/et al, Talente sind wählerisch, S. 12 f.

⁸³ Vgl. Next:Public Beratungsagentur, https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Studie_Bleibebarmeter_Oeffentlicher_Dienst.pdf, S. 21 ff, [13.11.2023].

relevanter Faktor für die Verwaltungsmitarbeiter*innen herausgestellt hat, kann von einem Zusammenhang zwischen „flexible Arbeitszeitgestaltung“ und „Work- Life- Balance“ ausgegangen werden.

Die „Work-Life-Balance“, also die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben⁸⁴, ist nach Lohaus et al. auf Rang 3 von 19⁸⁵ eingeordnet worden. Wie zuvor bereits festgestellt, wird diesem Attraktivitätsfaktor auch in der öffentlichen Verwaltung ein hoher Stellenwert zugeschrieben. Hier liegt die „Work-Life-Balance“ sogar auf Rang 1⁸⁶.

Nach wie vor ist die „Sicherheit des Arbeitsplatzes“ ein entscheidender Faktor für die Arbeitgeber*innen-Wahl. Dieser Faktor ist sowohl aus den Umfrageergebnissen der freien Wirtschaft von Lohaus et. al. (Rang 6 von 19)⁸⁷ und „EY“ (Rang 2)⁸⁸, als auch aus den Umfrageergebnissen der Verwaltungsmitarbeiter*innen von „Next Public“ (Rang 2)⁸⁹ ersichtlich. In der öffentlichen Verwaltung ist ein sicherer Arbeitsplatz auch in Zeiten der Krise eher zu gewährleisten als in der privaten Wirtschaft⁹⁰. Doch reicht dies aus, um der Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt die Stirn zu bieten?

Weitere Faktoren, welche sowohl den öffentlichen Dienst als auch die private Wirtschaft für Mitarbeiter*innen attraktiv wirken lassen, sind „Weiter- und Weiterbildungsmöglichkeiten“. Für Verwaltungsmitarbeiter*innen der „Next Public“ Studie liegt dies auf Platz drei der wichtigsten Faktoren⁹¹. Nach der Studie von Lohaus et al. lag der Faktor „Weiterbildungsmöglichkeiten“ auf Platz 4⁹².

⁸⁴ Vgl. Schobert, Grundlagen zum Verständnis von Work-Life Balance, S. 20 f.

Vgl. Jürgens/Voß, Entgrenzung von Arbeit und Leben, S. 3 ff.

⁸⁵ Vgl. Lohaus/Rietz/et al, Talente sind wählerisch, S. 12 f.

⁸⁶ Vgl. Next:Public Beratungsagentur, https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Studie_Bleibebarmeter_Oeffentlicher_Dienst.pdf, S. 23, [13.11.2023].

⁸⁷ Vgl. Lohaus/Rietz/et al, Talente sind wählerisch, S. 12 f.

⁸⁸ Vgl. Ernst & Young GmbH, EY Studierendenstudie 2022, https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de_de/news/2022/10/ey-studierendenstudie-branchen-2022.pdf, S. 10, [11.11.2023].

⁸⁹ Vgl. Next:Public Beratungsagentur, https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Studie_Bleibebarmeter_Oeffentlicher_Dienst.pdf, S. 23, [13.11.2023].

⁹⁰ Vgl. Schulte/Pinger, Mitarbeiterbindung im öffentlichen Dienst, S. 143 ff.

⁹¹ Vgl. Next:Public Beratungsagentur, https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Studie_Bleibebarmeter_Oeffentlicher_Dienst.pdf, S. 23, [13.11.2023].

⁹² Vgl. Lohaus/Rietz/et al, Talente sind wählerisch, S. 12 ff.

Wird ein Vergleich des öffentlichen Dienstes mit der freien Wirtschaft vorgenommen, fällt der Blick früher oder später auf das Gehaltsgefüge. Sowohl in der Auswertung nach Lohaus et al.⁹³ als auch in der „Next Public“ Studie⁹⁴ wurde das Thema des „Verdienstes“ als ein relevanter Attraktivitätsfaktor genannt. Wird das Image der öffentlichen Verwaltung unter dem Aspekt des Gehaltes betrachtet, kann festgestellt werden, dass mit dem Gehaltsgefüge der freien Wirtschaft, vor allem in technischen Berufen, nicht mithalten werden kann⁹⁵. Aus den Ergebnissen der „Next-Public“ Studie konnte festgestellt werden, dass die Relevanz eines „hohen Gehalts“ bei Verwaltungsmitarbeiter*innen mit steigendem Alter abnimmt⁹⁶.

Lassen sich nun die Attraktivitätsfaktoren, welche für die freie Wirtschaft ermittelt wurden, auf die öffentliche Verwaltung übertragen? Eine „Eins zu Eins“-Übertragung sowie eine Verallgemeinerung ist nicht möglich. Es lassen sich jedoch diverse Überschneidungen innerhalb der zentralen Attraktivitätsfaktoren erkennen.

⁹³ Vgl. Lohaus/Rietz/et al, Talente sind wählerisch, S. 12 f.

⁹⁴ Vgl. Next:Public Beratungsagentur, https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Studie_Bleibbarometer_Oeffentlicher_Dienst.pdf, S. 23, [13.11.2023].

⁹⁵ Vgl. Färber/ Hermanowski, Die Attraktivität des öffentlichen Dienstes, S. 268. Vgl. Niemann/Geissler, Das Berechenbare Problem?, https://www.bertelsmannstiftung.de/fileadmin/files/Projekte/89_Kommunen_der_Zukunft/Altersstruktur-Gemeindepersonal.pdf, S. 4, [23.11.2023].

⁹⁶ Vgl. Next:Public Beratungsagentur, https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Studie_Bleibbarometer_Oeffentlicher_Dienst.pdf, S. 24, [13.11.2023]. Vgl. Lohaus Daniela/Rietz Christian: Arbeitgeberattraktivität, S. 70 ff.

3 Varianten der Vier-Tage-Woche

Wie bereits zu Beginn beschrieben, wird in den letzten Monaten vermehrt über die Vier- Tage- Woche als neues Arbeitszeitmodell berichtet. Diverse Studienergebnisse sowie Erfahrungsberichte von Firmen aus Pilotprogrammen⁹⁷ vermelden, dass die Vier- Tage- Woche viele Vorteile mit sich bringt. Da es unter dem Überbegriff der Vier- Tage- Woche diverse Umsetzungsmöglichkeiten gibt⁹⁸, befasst sich das nachfolgende Kapitel mit den unterschiedlichen Gestaltungsmöglichkeiten der Vier- Tage- Woche.

Der Überbegriff des Arbeitszeitmodells der Vier- Tage- Woche beschreibt den Zustand, dass eine beschäftigte Person die vereinbarte Arbeitszeit an Vier- anstatt an Fünf- oder gar Sechs-Tagen in der Woche leistet. Hierdurch entstehen Drei- Tage in der Woche, welche von der beschäftigten Person zur freien Verfügung genutzt werden können⁹⁹. Detailliertere Vereinbarungen hinsichtlich der Arbeitszeit sowie der Vergütung werden je nach Arbeitszeitmodell unterschiedlich geregelt.

3.1 Arbeitszeitverdichtung

Bei diesem Modell der Vier-Tage-Woche handelt es sich lediglich um eine Verdichtung und um keine Reduzierung der bisher vereinbarten Arbeitszeit. Die bisherige Arbeitszeit würde sich in diesem Modell anstelle auf Fünf-Tage lediglich auf Vier-Tage pro Woche verteilen und somit verdichten. Das Gehalt würde sich wie die vereinbarte Arbeitszeit in diesem Modell nicht verändern¹⁰⁰.

Das Modell der Arbeitszeitverdichtung wird in der Literatur unter anderem als „Belgisches Modell“ geführt. Dies rührt daher, dass in Belgien ein solches Modell bereits gelebt und sogar gesetzlich verankert ist. Hier wurde bereits zum 01.10.2001 die Möglichkeit der Vier-Tage-Woche bei gleichbleibender

⁹⁷ Vgl. 4 Day Week Global, <https://www.4dayweek.com/casestudies>, [27.11.2023].

⁹⁸ Vgl. Bühren/Meier-Hahasvili/et al., Die Vier-Tage-Woche, S. 107 f.

⁹⁹ Vgl. Statista Research Department, 4-Tage-Woche, <https://de.statista.com/themen/11231/4-tage-woche/#topicOverview>, [12.11.2023].

¹⁰⁰ Vgl. Zander, Wundermittel 4-Tage-Woche?, S. 21 f.

Gesamtarbeitszeit geschaffen¹⁰¹. Artikel 20 Absatz 1 des belgischen Arbeitszeitgesetzes vom 16.03.1971 bietet Arbeitnehmer*innen die Möglichkeit, ihre normale wöchentliche Arbeitszeit auf Vier- anstatt Fünf-Tage zu verteilen. Sofern die jeweilige Arbeitsordnung oder der Tarifvertrag den Grundsatz einer Vier-Tage-Woche zulassen, keine dienstlichen Gründe dagegensprechen und eine schriftliche Beantragung vorliegt.

Um das Modell der Vier-Tage-Woche von Belgien mit Deutschland vergleichen zu können, muss zuerst die jeweils geregelte regelmäßige Arbeitszeit betrachtet werden. Die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit in Belgien beträgt 38 Stunden. Liegt die tatsächliche wöchentliche Arbeitszeit ebenfalls bei 38 Stunden pro Woche, kann durch die belgische Arbeitsordnung die tägliche maximale Arbeitszeit von 8 Stunden auf 9,5 Stunden erhöht werden¹⁰². Die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit im öffentlichen Dienst liegt bei Vollzeit-Tarifbeschäftigten gemäß § 6 Absatz 1 Satz 1 Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes (TVöD) bei 39 Stunden. Bei Vollzeit-Beamt*innen des Landes Baden-Württemberg liegt die wöchentliche Arbeitszeit gemäß § 67 Landesbeamtengesetz (LBG) in Verbindung mit § 4 Arbeitszeit- und Urlaubsverordnung (AzUVO) bei 41 Stunden.

Es zeichnet sich somit ab, dass die regelmäßige Arbeitszeit in Belgien unterhalb der Arbeitszeiten im öffentlichen Dienst liegen.

3.1.1 Rechtliche Rahmenbedingungen der Arbeitszeitregelung

Der Ansatz der Arbeitszeitverdichtung könnte im öffentlichen Dienst in Deutschland Hürden mit sich bringen. In Deutschland müssen neben Höchstarbeitszeiten auch Pausen- und Ruhezeiten nach dem Arbeitszeitgesetz (ArbZG) beachtet werden. Da der Fokus dieser Arbeit auf den öffentlichen Dienst gerichtet ist und demnach das Arbeitszeitgesetz unmittelbar keine Anwendung findet, werden nachfolgend diese Regelungen nicht ausgeführt. Für den

¹⁰¹ Vgl. Föderale Öffentliche Dienst für Beschäftigung, Arbeit und soziale Dialoge, https://emploi.belgique.be/fr/themes/reglementation-du-travail/duree-du-travail-et-temps-de-repos/reduction-collective-de-la#toc_heading_3, [25.11.2023].

¹⁰² Vgl. Föderale Öffentliche Dienst für Beschäftigung, Arbeit und soziale Dialoge, <https://emploi.belgique.be/fr/themes/reglementation-du-travail/duree-du-travail-et-temps-de-repos/duree-du-travail-et-diminution#hebdomadaire>, [25.11.2023].

öffentlichen Dienst sind in diesem Fall die Rechtsgrundlagen des Tarif- sowie des Beamtenrechts anzuwenden.

Der TVöD definiert anders als das Arbeitszeitgesetz nicht die tägliche, sondern die wöchentliche Arbeitszeit. Gemäß § 6 TVÖD muss die wöchentliche Arbeitsdauer, hier 39 Stunden, jedoch unter der Berücksichtigung der Höchstgrenzen des ArbZG aufgeteilt werden¹⁰³. Bei einer Verteilung der regelmäßigen Arbeitszeit von 39 Stunden pro Woche auf Vier-Tage ergibt sich eine tägliche Arbeitszeit von 9 Stunden und 45 Minuten. Diese kann unter der Voraussetzung umgesetzt werden, wenn § 3 ArbZG berücksichtigt wird. Hier heißt es: *„Die werktägliche Arbeitszeit der Arbeitnehmer darf acht Stunden nicht überschreiten. Sie kann auf bis zu zehn Stunden nur verlängert werden, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden.“* Als Ausgleichstage werden gemäß der Kommentierung zu § 3 ArbZG alle Werktage in Betracht gezogen, unabhängig davon, ob an diesen Tagen regelmäßig gearbeitet wird oder nicht¹⁰⁴.

Bei Beamt*innen greift weder das Arbeitsrecht noch das Tarifrecht. Hier ist die Arbeitszeit- und Urlaubsverordnung (AzUVO) maßgebend. § 8 Absatz 2 AzUVO besagt, dass die tägliche Arbeitszeit 10 Stunden nicht überschreiten darf. Es sei denn, es ist Mehrarbeit nach § 67 Absatz 3 Landesbeamtengesetz (LBG) angeordnet oder genehmigt. Auf Vier-Tage verteilt, würde die tägliche Arbeitszeit bei Beamt*innen 10 Stunden und 15 Minuten betragen. Nach § 8 Absatz 2 Satz 1 AzUVO, würde dieses Arbeitszeitmodell somit die 10-Stundenregelung überschreiten. Sollte die Vier-Tage-Woche als Erprobung eines neuen Arbeitszeitmodells in Anspruch genommen werden, kann gemäß § 67 LBG in Verbindung mit § 19 AzUVO die 10-Stunden-Regelung für die Erprobungszeit ausgehebelt werden.

Im Vorgriff auf die Auswertung der qualitativen Experteninterviews zeigt die Stadtverwaltung Wedel eine Ausnahmemöglichkeit auf, wie eine

¹⁰³ Vgl. Rinck/Böhle/et al., TVöD, Kommentar zu §6.

¹⁰⁴ Vgl. Rolfs/Giesen/et al., ArbZG, Kommentar zu §3.

Vier- Tage- Woche auch bei einer 41-Stunden-Woche umsetzbar wäre. In Wedel wird von der Regelung des § 8 Absatz 2 zweiter Halbsatz AzUVO Gebrauch gemacht. Die Verteilung der 41-Stunden auf Vier-Tage pro Woche kann demnach deshalb ausgeführt werden, da zu Beginn des neuen Arbeitszeitmodells eine mit dem Personalrat abgestimmte Dienstvereinbarung in Kraft getreten ist. Ebenfalls ist durch den Vorgesetzten geregelt wurden, dass die anfallenden Mehrarbeitsstunden durch diese genehmigt sind beziehungsweise werden¹⁰⁵. Gemäß der Kommentierung zu § 67 LBG ist unter „Mehrarbeit“ der Dienst zu verstehen, welchen Beamt*innen aufgrund dienstlicher Anordnung oder Genehmigung zur Wahrung der Obliegenheiten des Hauptamts über die regelmäßige Arbeitszeit hinaus verrichten¹⁰⁶. Der Anwendungsbereich des Europarechts in Form der Arbeitszeit-Richtlinien ist gegenüber dem Landesrecht vorrangig. Somit müssen hier die Arbeitszeit-Richtlinien (Arbeitszeit-RL) beachtet werden. Artikel 6 Arbeitszeit- RL regelt die wöchentliche Arbeitszeit. Demnach darf die durchschnittliche Arbeitszeit pro Siebentageszeitraum 48 Stunden einschließlich der Überstunden nicht überschreiten.

Das Fürsorgeprinzip des Dienstherrn darf bei einer jegliche Regelung selbstverständlich nicht außeracht gelassen werden. Gemäß § 77 LBG finden die Regelungen des § 18 ArbSchG ebenfalls bei Beamt*innen Anwendung. Demnach müssen Änderungen nur dann umgesetzt werden, wenn die Einhaltung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes gewahrt werden kann.

Zusammengefasst betrachtet, zeichnet sich ab, dass unter der Berücksichtigung der zuvor aufgeführten Vorgaben das belgische Modell in der öffentlichen Verwaltung in Deutschland denkbar wäre, wenn die rechtlichen Möglichkeiten ausgeschöpft werden. Allerdings würde sich hierdurch ein sehr statisches und unflexibles Arbeitszeitmodell ergeben. Da unter den zuvor benannten Regelungen die tägliche Arbeitszeit fast keinen Spielraum für Abweichungen bieten würde¹⁰⁷.

¹⁰⁵ Vgl. Anlage 3 und 10.

¹⁰⁶ Vgl. Brinktrine/Hug, LBG, Kommentar zu § 67.

¹⁰⁷ Vgl. Zander, Wundermittel 4-Tage-Woche?, S. 86 f.

Ob die Anwendung eines solchen starren Arbeitszeitmodells bei den aktuellen Rechtsgrundlagen zielführend ist, wird in Kapitel 5 behandelt.

3.1.2 Rechtliche Rahmenbedingungen der Urlaubsregelung

Neben einer relativ starren täglichen Arbeitszeit bringt das belgische Modell der Vier-Tage-Woche eine veränderte Urlaubsregelung mit sich¹⁰⁸. Da in diesem Fall regelmäßig lediglich an Vier-Tagen einer Woche gearbeitet wird, würde sich der Anspruch auf Erholungsurlaub sowohl nach dem Tarif- als auch nach dem Beamtenrecht anteilig reduzieren.

§ 21 AzUVO regelt die Dauer des Jahresurlaubs für Beamt*innen. Demnach liegt der Anspruch auf Jahresurlaub für Beamt*innen, die ihre Arbeitszeit in der Regel auf Fünf-Tage in der Kalenderwoche verteilen, bei 30 Arbeitstagen. Gemäß § 21 Absatz 3 Satz 1 AzUVO erhöht oder vermindert sich der Erholungsurlaub bei Beamt*innen anteilig, wenn sich die Arbeitszeit in der Regel auf mehr oder weniger als fünf Tage in der Kalenderwoche verteilt. Eine solche Regelung findet ebenfalls bei Tarifbeschäftigten durch § 26 TVöD Anwendung.

3.2 Arbeitszeitreduzierung mit vollem Lohnausgleich

Wenn die Medien von den vielen Vorteilen der Vier-Tage-Woche in Großbritannien, den USA oder Irland berichten, ist meistens das Arbeitszeitmodell in Form einer Arbeitszeitreduzierung mit vollem Lohnausgleich gemeint¹⁰⁹. Das Arbeitszeitmodell der verkürzte Wochenarbeitszeit bei vollem Lohnausgleich wird unter anderem als „100-80-100 Modell“ beschrieben¹¹⁰.

Charlotte Lockhart und Andrew Barnes haben dieses Modell 2018 in ihrem Unternehmen „Perpetual Guardian“ eingeführt. Die beiden gründeten 2019 die Initiative "4 Day Week Global". Durch diese Initiative wurden bereits zahlreiche

¹⁰⁸ Vgl. Hornung, Modell der Viertagewoche, https://www.haufe.de/personal/hr-management/modelle-der-4-tage-woche-was-unternehmen-beachten-sollten_80_601744.html, [25.11.2023].

¹⁰⁹ Vgl. Lewis/Strong/ et al., The Results are in: the UK's Four-Day Week Pilot, <https://autonomy.work/wp-content/uploads/2023/02/The-results-are-in-The-UKs-four-day-week-pilot.pdf> [29.05.23].

¹¹⁰ Vgl. Bühren/Meier-Hahasvili/et al., Die Vier-Tage-Woche, 107 f.

Pilotprogramme auf der ganzen Welt bei der Planung, Erprobung und Umsetzung der Vier-Tage-Woche unterstützt¹¹¹. Auch in Deutschland wurde mittlerweile eine Pilotstudie zur Vier-Tage-Woche in Kooperation mit der Initiative „4 Day Week Global“ sowie dem Beratungsunternehmen „Intraprenör“ und der Universität Münster gestartet¹¹².

Das „100-80-100 Modell“ verfolgt die Idee, dass die Mitarbeiter*innen weiterhin 100 Prozent ihres vereinbarten Lohns erhalten, jedoch lediglich 80 Prozent der ursprünglich vereinbarten Arbeitszeit arbeiten. Dies führt nach Angaben von „4- Day Week Global“ dennoch dazu, dass 100 Prozent der Produktivitätsziele erreicht werden¹¹³.

Auch bei diesem Arbeitszeitmodell muss der Blick auf das Tarif- sowie das Beamtenrecht gerichtet werden. Im vorherigen Abschnitt, wurde das geltende Tarif- sowie Beamtenrecht bereits ausführlich dargestellt. Auch wenn der Fokus hier nicht auf einer Arbeitszeitverdichtung gerichtet ist, gelten die dort aufgeführten rechtlichen Grundlagen unverändert auch für diese Art der Vier- Tage-Woche.

Sowohl das Tarif- als auch das Beamtenrecht regeln abschließend die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit. Hierdurch ergibt sich keine Möglichkeit für die Umsetzung eines Arbeitszeitmodells nach dem „100- 80- 100- Prinzip“ innerhalb des öffentlichen Dienstes in Deutschland. Denn die Arbeitgeber*innen des öffentlichen Diensts können in der Regel der Arbeitszeit keine Änderungen ohne eine Gehaltsanpassung, vereinbaren. Aufgrund dessen wird dieses Arbeitszeitmodell nicht weiter ausgeführt.

Unter anderem Verdi als Interessensgemeinschaft setzt sich bereits seit mehreren Jahren für eine Reduzierung der Arbeitszeit im öffentlichen Dienst ein. Unter dem Gesichtspunkt der Attraktivität des öffentlichen Dienstes hat Verdi bereits vermehrt auf die Unterschiede der Arbeitszeitregelung vor allem im direkten Vergleich von Beamt*innen zur freien Wirtschaft aufmerksam gemacht. Die

¹¹¹ Vgl. 4 Day Week Global, <https://www.4dayweek.com/about-us> [05.11.2023].

¹¹² Vgl. Intraprenör, <https://www.intraprenoer.de/4tagewoche>, [05.11.2023].

¹¹³ Vgl. 4 Day Week Global, <https://www.4dayweek.com/about-us> [05.11.2023].

Forderungen nach einer Reduzierung der Wochenarbeitszeit bei gleichem Lohn wurde unter anderem durch Aktionen wie „Die Vier muss weg“ unterstützt. Bisher bleiben die Forderungen nach einer Reduzierung der Arbeitszeit bei vollem Lohnausgleich sowohl bei Tarifbeschäftigten als auch bei Beamt*innen des öffentlichen Dienstes ohne Erfolg. Dennoch ist dieses Thema ein Dauerbrenner, welches den öffentlichen Dienst stetig beschäftigt¹¹⁴. Im Vorgriff auf die Auswertung der Forschungsergebnisse in Kapitel 5 kann festgestellt werden, dass solange die wöchentliche Arbeitszeit nicht mit vollem Lohnausgleich reduziert wird, eine Vier-Tage-Woche in der öffentlichen Verwaltung für die breite Masse der Mitarbeiter*innen kein adäquates Arbeitszeitmodell darstellt.

3.3 Arbeitszeitreduktion ohne Lohnausgleich

Eine Arbeitszeitreduzierung ohne Lohnausgleich stellt nichts Anderes dar, als eine verkürzte Wochenarbeitszeit bei angepasstem Lohn. Diese Art des Arbeitszeitmodells ist keine Neuheit auf dem Arbeitsmarkt, es handelt sich im Endeffekt lediglich um die Option der Teilzeitbeschäftigung.

Gemäß § 11 Absatz 2 TVöD können tarifbeschäftigte Mitarbeiter*innen eine Teilzeitbeschäftigung vereinbaren, indem sie von ihren Arbeitgeber*innen verlangen, dass mit ihnen die Möglichkeit einer Teilzeitbeschäftigung erörtert wird, mit dem Ziel, zu einer entsprechenden Vereinbarung zu gelangen. Auch für Beamt*innen besteht gemäß § 69 Absatz 4 LBG die Möglichkeit, eine Teilzeitbeschäftigung zu beantragen.

Da es die Möglichkeit der Teilzeitbeschäftigung bereits im öffentlichen Dienst gibt und diese auch bisher in verschiedenen Formen in Anspruch genommen werden¹¹⁵, entfällt eine detaillierte Beschreibung dieses Arbeitszeitmodells.

¹¹⁴ Vgl. ver.di, <https://beamte.verdi.de/themen/++co++3b9c51a6-233e-11eb-a14e-001a4a160119> [07.12.2023].

¹¹⁵ Vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Arbeitszeitreport Deutschland, <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2507.html>, S. 17, [23.11.2023]. Vgl. DGB, Personalreport 2021, <https://www.dgb.de/++co++d38c5930-2a99-11ec-9355-001a4a160123>, S. 35, [28.11.2023].

3.4 Zusammenfassende Betrachtung der Vier-Tage-Woche

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) veröffentlichte im Mai 2023 ein Policy-Brief, in welchem die Vier-Tage-Woche als Arbeitszeitmodell behandelt wird. In diesem Policy-Brief wurde die im Jahr 2022 durchgeführte neunte Befragungswelle der Erwerbspersonenbefragung der Hans-Böckler-Stiftung ausgewertet¹¹⁶. Demnach wünschen sich knapp 81 % der Vollzeitbeschäftigten eine Vier-Tage-Woche mit entsprechend reduzierter Wochenarbeitszeit. Innerhalb dieser Umfrage würde der überwiegende Teil rund 73 % eine Arbeitszeitverkürzung lediglich bei unverändertem Gehalt in Anspruch nehmen. Der Anteil der Befragten, welche eine Vier-Tage-Woche bei einer Arbeitszeitreduktion ohne Lohnausgleich in Anspruch nehmen würden, liegt lediglich bei circa 8 %. Diese Auswertung lässt erkennen, dass sich nur die wenigsten der befragten Personen eine Vier-Tage-Woche in Form einer Arbeitszeitreduzierung ohne Gehaltsausgleich vorstellen können¹¹⁷. Unabhängig von dem Modell der Vier-Tage-Woche stellt sich die Frage, aus welchen Gründen die befragten Personen solch ein Arbeitszeitmodell in Anspruch nehmen würden oder auch nicht. Mit dieser Frage hat sich ebenfalls das „WSI“ in ihrem Policy-Brief auseinandergesetzt. Der Hauptgrund, warum sich rund 97 % der Befragten eine Vier-Tage-Woche wünschen, ist „mehr Zeit für sich selbst“. Dicht gefolgt von den Wünschen „mehr Zeit für die Familie“ und „mehr Zeit für Hobbies, Sport oder Ehrenamt“ zu haben (88%)¹¹⁸.

In Ihrer Studie hat sich die „WSI“ nicht nur mit Gründen für eine Vier-Tage-Woche, sondern auch damit beschäftigt, warum sich knapp 17 % der Befragten gegen eine Vier-Tage-Woche entscheiden würden. Ein Großteil der befragten Personen, rund 86 %, gaben als Grund, warum sie sich gegen eine Vier-Tage-Woche entscheiden würden „Spaß an ihrer Arbeit“ an. Rund 82 % der Teilnehmer*innen sahen keinen Sinn in einer Vier-Tage-Woche, da sich die

¹¹⁶ Vgl. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut, 4-Tage-Woche, https://www.wsi.de/fpdf/HBS-008610/p_wsi_pb_79_2023.pdf, S. 3 f, [13.11.2023].

¹¹⁷ Vgl. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut, 4-Tage-Woche, https://www.wsi.de/fpdf/HBS-008610/p_wsi_pb_79_2023.pdf; S. 5, [13.11.2023]

¹¹⁸ Vgl. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut, 4-Tage-Woche, https://www.wsi.de/fpdf/HBS-008610/p_wsi_pb_79_2023.pdf; S. 4 f, [13.11.2023]

„Strukturen ihrer Arbeitsorganisation nicht verändern oder anpassen würden“. Ebenfalls zu erkennen war, dass rund 77 % der befragten Personen die Angst „die anfallende Arbeit in der reduzierten Zeit nicht zu schaffen“, davon abhält eine Vier-Tage-Woche in Anspruch zu nehmen¹¹⁹.

Ähnliche Gründe lassen sich auch aus einer Studie, welche 2021 durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) veranlasst wurde, erkennen. Der Unterschied der „BAuA-Studie“ liegt darin, dass nicht nach Gründen gegen eine Vier-Tage-Woche gefragt wurde, sondern nach Gründen, warum Überstunden gemacht wurden. Auch hier wurde der Grund „Spaß an der Arbeit“ genannt. Dieser bildet mit 13 % der Antworten jedoch nicht den Hauptgrund, warum mehr als vertraglich vereinbart gearbeitet wird. Rund 39 % der befragten Personen gaben an, dass sie „ihre Arbeit ohne Überstunden nicht schaffen würden“¹²⁰.

Aus welchen Beweggründen sich Arbeitnehmer*innen innerhalb des öffentlichen Dienstes für oder gegen eine Vier-Tage-Woche entscheiden würden, wird im Rahmen der quantitativen Forschung in Kapitel 5.2 ausgewertet.

¹¹⁹ Vgl. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut, 4-Tage-Woche, https://www.wsi.de/fpdf/HBS-008610/p_wsi_pb_79_2023.pdf; S. 5, [13.11.2023]

¹²⁰ Vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Arbeitszeitreport Deutschland, <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2507.html>, S. 35 ff, [23.11.2023].

4 Empirische Untersuchungen

Damit die Forschungsfragen, welche in Kapitel 1 benannt wurden, von verschiedenen Blickwinkeln untersucht werden, wurde sowohl eine qualitative als auch eine quantitative Untersuchung durchgeführt. Die Forschungsansätze wurden zwar in Verbindung zueinander entworfen, dennoch wurden sie im ersten Schritt parallel zueinander durchgeführt und ausgewertet. Durch den Mixed-Methods-Ansatz, welcher hier verwendet wurde, konnten die Ergebnisse der einzelnen Forschungsstränge danach in Kombination zueinander ausgewertet und analysiert werden. Die Forschung nach der Mixed- Methods-Ansatz steht in der Literatur teilweise in der Kritik. Die Gefahr, dass die Grundprinzipien der wissenschaftlichen Arbeit durch diesen Ansatz verwässert werden könnten¹²¹, ist einer der Hauptkritikpunkte. Um dieser Gefahr entgegenzuwirken, wurden beide wissenschaftliche Ansätze streng nach den Grundprinzipien der Vertrauenswürdigkeit und der Authentizität, aber genauso nach der Validität, Replizierbarkeit und der Objektivität erstellt¹²². Nach der Komplementaritäts-These unterliegen die beiden Forschungsansätze keiner Unter- oder Überordnung. Die Verbindung, welche den Mixed-Methods-Ansatz gewährleistet, liegt in der inhaltlichen Verknüpfung der Fragestellungen beider Teilstudien¹²³ sowie in der späteren systematischen Auswertung und Analyse der ermittelten Daten¹²⁴. Der Ansatz dieser Mixed-Methods-Forschung ermöglicht somit ein maximales Forschungsergebnis, ausgehend von verschiedenen Richtungen¹²⁵.

In den nachfolgenden Abschnitten wird die Herangehensweise an die Wahl der wissenschaftlichen Methoden erläutert. In Kapitel 5 erfolgt dann die Auswertung und Analyse der Daten.

¹²¹ Vgl. Döring/Bortz, Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, S. 73.

¹²² Vgl. Keller, Mixed Methods, S. 166 f.

Vgl. Flick, Güterkriterien qualitativer Sozialforschung, S. 534 f.

¹²³ Vgl. Schondelmayer/Dörner/et al., Dokumentarische Methode, S. 8 f.

¹²⁴ Vgl. Döring/Bortz, Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, S. 74.

¹²⁵ Vgl. Döring/Bortz, Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, S. 26 f.

4.1 Experteninterview

4.1.1 Qualitative Datenerhebung

Mithilfe der Experteninterviews sollte untersucht werden, wie die ersten Erkenntnisse der Pionierverwaltungen Wedel und Mengen nach der Einführung einer Vier-Tage-Woche aussehen. Die Stadtverwaltung Mengen bietet ihren Mitarbeiter*innen die Vier-Tage-Woche seit 01.06.2023 als Arbeitszeitmodell an. In Wedel wurde dies zum 15.06.2023 eingeführt. Der kurze Erfahrungszeitraum, auf den die Stadtverwaltungen zurückblicken können, erschwert eine Repräsentativität der Erkenntnisse dieses Forschungsansatzes. Dennoch ist es ein Ziel dieser Masterthesis, die ersten Erfahrungen der Verwaltung zu erfragen, um diese zu analysieren und in eine Handlungsempfehlung einarbeiten zu können. Mit Blick auf die quantitative Datenerhebung und somit auf den Mixed-Methods-Ansatz sollte aus den Interviews ermittelt werden, warum sich die Mitarbeiter*innen der Stadtverwaltungen für oder gegen dieses Arbeitszeitmodell entschieden haben. Ein weiteres Forschungsziel war es herauszufinden, ob die Stadtverwaltungen auch innerhalb eines so kurzen Zeitraums bereits erste Veränderungen hinsichtlich der Arbeitgeberattraktivität verzeichnen konnten.

4.1.1.1 Methodik der Datenerhebung

In der vorliegenden Arbeit wurde die empirische Erhebungstechnik der mündlichen Befragung angewandt, umgangssprachlich auch bekannt als wissenschaftliches Interview¹²⁶. Hierbei handelt es sich um eine explorative Studie, da das Themengebiet der Vier-Tage-Woche im Zusammenhang mit der öffentlichen Verwaltung ein noch relativ unerforschter Bereich ist. Das Hauptaugenmerk dieser qualitativen Untersuchung ist darauf gerichtet, ein Bild der tatsächlichen Praxis zu erlangen¹²⁷.

Hierfür wurden zwei Experteninterviews in Form von Einzelinterviews¹²⁸ mit Vertreter*innen der Stadtverwaltungen Mengen im Kreis Sigmaringen (Baden-

¹²⁶ Vgl. Döring/Bortz, Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, S. 356.

¹²⁷ Vgl. Döring/Bortz, Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, S. 297.

¹²⁸ Vgl. Döring/Bortz, Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, S. 359.

Württemberg) sowie Wedel im Kreis Pinneberg (Schleswig-Holstein) durchgeführt. Die Experteneigenschaft beider Interviewpartner*innen lag durch das spezifische Fach-, Praxis- und Handlungswissen¹²⁹ hinsichtlich der Umsetzung der Vier-Tage-Woche vor. Beide Vertreter*innen waren aktiv an der Einführung der Vier-Tage-Woche in ihren jeweiligen Verwaltungen beteiligt. Die Stadtverwaltungen sind zu Beginn der Erstellung dieser Arbeit in Deutschland als Pionierverwaltung vorangegangen, indem Sie zum damaligen Zeitpunkt als erste öffentliche Verwaltungen ihren Mitarbeiter*innen das Arbeitszeitmodell der Vier-Tage-Woche angeboten haben.

Bei einem qualitativen Interview kann nach Strukturierungsgrad der Interviewsituation und dem Grad der Standardisierung des verwendeten Interviewinstrumentes unterschieden werden. Hinzu kommt die Verwendung von offenen oder geschlossenen Fragen¹³⁰. Im Rahmen dieser Master-Thesis wurden zwei halbstrukturierte Interviews basierend auf einem Interview-Leitfaden geführt. Ziel dieser Methodenwahl war es, die befragten Personen in eigenen Worten antworten und somit die individuellen Sichtweisen zum Vorschein kommen zu lassen¹³¹. Hierfür wurde ein Interview-Leitfaden mit offenen Fragen entworfen. Durch den Leitfaden wird ein grober Rahmen vorgegeben. Er ermöglichte es, in beiden Interviews die gleichen Themenblöcke zu behandeln. Zugleich ließ der Interview-Leitfaden der interviewenden Person die Möglichkeit, situativ auf Aussagen zu reagieren und gegebenenfalls die Anordnung der Fragen variieren zu können. Ein solcher Interview-Leitfaden wird in der Literatur als teilstandardisierter Leitfaden aufgeführt¹³². Demnach wurde mit einem leitfadengestütztem halbstrukturierten Interview gearbeitet¹³³.

Damit die Interviewpartner*innen sich innerhalb des Interviews öffnen können, ist eine vertrauensvolle Atmosphäre nötig. Um diese zu schaffen, wurden die

¹²⁹ Vgl. Döring/Bortz, Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, S. 375 f.

¹³⁰ Vgl. Döring/Bortz, Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, S. 358.

¹³¹ Vgl. Döring/Bortz, Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, S. 372.

¹³² Vgl. Döring/Bortz, Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, S. 358 f.

¹³³ Vgl. Anlage 1.

Wünsche der Interviewpartner berücksichtigt und das Interview auf die Bedürfnisse der Vertreter*innen der Stadtverwaltungen abgestimmt. Die Vertreterin der Stadtverwaltung Mengen wünschte ein Telefoninterview. Durch das telefonische Interview konnte der Aufwand für die Interviewpartnerin so gering wie möglich gehalten werden. Ein weiterer Vorteil eines Telefon-Interviews kann die höhere Anonymität im Vergleich zu Face-to-Face oder Online-Interviews sein. Was ebenfalls zu einem offeneren Gespräch führen kann, ist, dass bei einem Telefon-Interview bei beiden Parteien keine unbewussten Vorbehalte aufgrund des äußeren Erscheinungsbildes eintreten¹³⁴. Die fehlende Unterstützung von Mimik und Gestik kann ein Telefon-Interview etwas schwieriger gestalten. Durch aktives Zuhören des Interviewenden kann diesem Manko entgegengewirkt werden.

Der Vertreter der Stadtverwaltung Wedel war dem Online-Interview offen gegenüber. Durch die örtliche Entfernung der Stadtverwaltung Wedel zur Autorin wäre ein Face-to-Face Interview nicht zielführend gewesen. Durch die Digitalisierung sowie die Corona-Pandemie ist das Format der Online-Besprechungen mittlerweile alltäglich geworden, somit konnte dieses Format problemfrei verwendet werden. Ähnlich wie bei einem Telefon-Interview besteht auch hier ein gewisser persönlicher Schutz, da sich die Parteien nicht direkt gegenüber sitzen¹³⁵.

4.1.1.2 Aufbau des Interviewleitfadens

Damit die Fragen für den Interviewleitfaden erstellt werden konnten, musste zuvor ermittelt werden, welche Informationen über das Modell der Vier- Tage- Woche in den Stadtverwaltungen Mengen und Wedel bereits bekannt waren. Das Ziel der Interviews war es, wie bereits zuvor beschrieben, noch nicht vorhandene Informationen zu ermitteln.

Nachdem die bereits bekannten Informationen gefiltert wurden, konnte unter Verwendung dieser Informationen der Einleitungstext für die Interviews

¹³⁴ Vgl. Döring/Bortz, Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, S. 373 ff.

¹³⁵ Vgl. Döring/Bortz, Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, S. 375.

entworfen werden. Die erarbeiteten Fragen für den Leitfaden wurden mit Blick auf die Beantwortung der Forschungsfragen operationalisiert. Durch dieses Vorgehen konnten die theoretischen Vorüberlegungen, welche in den vorangegangenen Kapiteln erarbeitet wurden, in den Leitfaden eingearbeitet werden. Zudem konnten die Leitfragen auf einen gewissen Grundstock an Wissen aufgesetzt werden. Die Fragen des Leitfadens wurden neutral und offen formuliert, um die Gesprächspartner*innen nicht zu beeinflussen. Bei der Anordnung der Fragen des Leitfadens wurde zudem darauf geachtet, dass zusammenhängende Themenblöcke nacheinander aufgeführt werden¹³⁶.

Zu Beginn des Interviews wurde die bereits bekannten Informationen hinsichtlich der Modelle der Vier-Tage-Woche der jeweiligen Standverwaltungen aufgeführt. Dies ersetzte somit eine Einführungsfrage, um das Eis zwischen den beiden Parteien zu brechen. Hierdurch konnte den Interviewpartner*innen gezeigt werden, auf welcher Informationsgrundlage das Gespräch aufgebaut werden kann. Zusätzlich wurde durch diesen Vorspann versucht, den Fokus der Interviews auf das Erkenntnisinteresse der Forschungsfrage zu legen¹³⁷.

Dieser Einführung folgten Fragen unter der Rubrik „Von der Idee zur Umsetzung“. Ziel dieses Frageblocks war es, den Weg in Erfahrung zu bringen, wie die Stadtverwaltungen zu dem angewandten Modell der Arbeitszeit gekommen sind und warum es gerade dieses Modell geworden ist. Mit dem darauffolgenden Frageblock „Chancen und Hürden der Vier-Tage-Woche“ sollten die durchlebten Hürden, aber auch die individuellen Einschätzungen der Chancen dieses Arbeitszeitmodells in Erfahrung gebracht werden. Mit Blick auf die Erhebungsgrundlage der quantitativen Forschung, war ein weiteres Ziel dieses Themenblocks die Beweggründe der Mitarbeiter*innen der Stadtverwaltungen in Erfahrung zu bringen, warum sie sich für oder gegen eine Vier-Tage-Woche entschieden haben. Der letzte Themenblock „Ausblick“ wurde mit Blick auf die zu verfassende Handlungsempfehlung in den Leitfaden aufgenommen. Dadurch, dass beide Stadtverwaltungen Vorreiter bei der Einführung der Vier-Tage-Woche

¹³⁶ Vgl. Döring/Bortz, Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, S. 372 f.

¹³⁷ Vgl. Anlage 1.

sind, lag das Erkenntnisinteresse ebenfalls darin, ob „Tipps und Tricks“ aus den bisherigen Erfahrungen generiert werden können¹³⁸.

4.1.1.3 Durchführung und Dokumentation der Untersuchung

Noch bevor der Leitfaden entworfen wurde, musste sichergestellt werden, dass die Experteninterviews tatsächlich zustande kommen. Deshalb wurde zu Beginn der Kontakt zu den Pionierverwaltungen Mengen und Wedel hergestellt. Der erste Kontakt mit beiden Stadtverwaltungen wurde durch eine E-Mail-Anfrage hergestellt, in welcher um einen Termin für ein Experteninterview gebeten wurde. Beide Stadtverwaltungen erklärten sich bereit, für die vorliegende Arbeit ihre Erfahrungen zu teilen und die Interviews konnten innerhalb von zwei Tagen (25.09.2023 und 26.09.2023) durchgeführt werden. Da in beiden Verwaltungen die Arbeitsbelastung sehr hoch ist, wurde der Zeitrahmen für ein Interview von den Stadtverwaltungen auf circa dreißig Minuten begrenzt. Dieser Zeitrahmen wurde bei beiden Interviews eingehalten.

Die Dokumentation eines halbstrukturierten Interviews findet typischerweise unter vorherigem Einverständnis der Interviewpartner*innen durch Verwendung eines Audiogerätes statt. Der Vorteil dieser Aufzeichnungsart ist, dass sich beide Interviewpartner*innen vollständig auf das gesprochene Wort konzentrieren können. Zusätzlich wird hierdurch sichergestellt, dass keine Informationen aus dem Gespräch verloren gehen¹³⁹. Beide Interviewpartner*innen haben Ihr Einverständnis für eine solche Aufzeichnung zu Beginn des Interviews abgegeben. Die Aufzeichnung wurde im Anschluss an das Interview zur vollständigen wörtlichen Transkription an einen externen Dienstleister (abtipper.de) weitergeleitet. Bei der Transkription wurden nonverbale Zwischenlaute weggelassen und besondere Ereignisse sowie längere Pausen während des Interviews in Klammer gesetzt. Die Interviewerin wurde als „I“ und die befragten Personen als „B“ gekennzeichnet¹⁴⁰.

¹³⁸ Vgl. Anlage 1.

¹³⁹ Vgl. Döring/Bortz, Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, S. 366.

¹⁴⁰ Vgl. abtipper.de, <https://www.abtipper.de/transkription/transkriptionsregeln/#Wissenschaftliche-Transkription>, [25.22.2023].

4.1.2 Methodik der Datenanalyse

4.1.2.1 *Qualitative Inhaltsanalyse*

Die wörtliche Transkription¹⁴¹ stellt eine Sammlung an Rohdaten dar. Um qualitativ hochwertige Informationen aus der Transkription zu gewinnen, mussten die Transkriptionen somit aufbereitet werden¹⁴². Eine weitverbreitete Methode der Datenaufbereitung ist die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring. Ziel dieser Methode ist es, die erhobenen Daten durch Analyseschritte zu systematisieren und damit überprüfbar zu machen¹⁴³. Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring folgt vorgegebenen Schritten. Es handelt es sich hierbei allerdings um kein starres Instrument. Vielmehr sind individuelle Anpassungen, je nach zugrundeliegenden Daten erforderlich. Die Entwicklung eines individuellen Kategorie-Systems, in welches die erhobenen Daten, eingeordnet werden, stellt das Kernstück dieser Methode dar¹⁴⁴.

Zu Beginn der Datenanalyse werden die **Analyseeinheiten bestimmt**. Jedes transkribierte Interview wird als eine Auswertungseinheit gesehen. In dieser befinden sich diverse Analyseeinheiten. Um diese ausfindig zu machen, wurde der Text segmentiert und in gewählte sinnvolle Textausschnitte geteilt. Diese Analyseeinheiten können einzelne Sätze, aber auch ganze Absätze sein¹⁴⁵. Im Erkenntnisinteresse der Interviews lagen die bisher nicht bekannten Erfahrungswerte der Pionierverwaltungen Mengen und Wedel. Somit weisen die Interviews teilweise sehr lange Textpassagen mit Ausführungen der Interviewpartner*innen auf. Teilweise beinhalten diese längeren Textpassagen mehrere Aussagen, welche unterschiedlichen Informationen mit sich gebracht haben. Die einzelnen Analyseeinheiten wurden für die weitere Bearbeitung in eine Excel-Tabelle übernommen¹⁴⁶.

Vgl. Anlage 9 und 10.

Vgl. Döring/Bortz, Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, S. 367 f.

¹⁴¹ Vgl. Anlage 9 und 10.

¹⁴² Vgl. Döring/Bortz, Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, S. 583 f.

¹⁴³ Vgl. Mayring, Qualitative Inhaltsanalyse, S. 22 ff.

¹⁴⁴ Vgl. Mayring, Qualitative Inhaltsanalyse, S. 50 ff.

¹⁴⁵ Vgl. Mayring, Qualitative Inhaltsanalyse, S. 60.

¹⁴⁶ Vgl. Anlage 2 und 3.

Danach wurden diese **Analyseeinheiten paraphrasiert**. Die Paraphrasierung dient dazu, die Auswertungseinheiten auf eine ähnliche sprachliche Ebene zu bringen. Hierbei werden alle nicht (oder wenig) relevanten inhaltstragenden Textbestandteile, wie Ausschmückungen gestrichen. Zudem werden die Analyseeinheiten auf eine einheitliche Sprachebene gebracht¹⁴⁷.

Auch dieser Bearbeitungsschritt wurde in der bereits begonnenen Excel-Tabelle eingearbeitet. Während des Paraphrasierens wurde bereits ein erstes Kategorienraster entworfen. Bei der Paraphrasierung der Analyseeinheiten wurde somit bereits induktiv an dem Kategorienraster gearbeitet, indem versucht wurde, der Inhalt der Analyseeinheiten in Schlagworten zusammenzufassen. Diese Schlagworte wurden in Ober- und Unterkategorien untergliedert. Bei diesem ersten Versuch, ein Kategorienraster zu entwerfen, wurden sehr einfache Begriffe und Halbsätze verwendet¹⁴⁸.

Diesem Arbeitsschritt folgt nach Mayring die **Generalisierung** des Abstraktionsniveaus. In diesem Bearbeitungsschritt wird der Inhalt der Analyseeinheiten verallgemeinert. Dies bedeutet, dass die wesentlichen Aussagen so formuliert werden, damit ein höheres Abstraktionsniveau erreicht wird¹⁴⁹.

Dieser Arbeitsschritt erfolgte nicht mehr in der angelegten Excel-Tabelle. Alle paraphrasierten Analyseeinheiten wurden aus der Excel-Tabelle in ein separates Word-Dokument übernommen und erst dann generalisiert¹⁵⁰. Bei der Übertragung in das Word-Dokument wurden die einzelnen Paraphrasen mit Fußnoten versehen, um eine Zuordnung innerhalb des Ausgangsinterviews und somit eine Überprüfbarkeit sowie eine Reliabilität (Zuverlässigkeit) zu ermöglichen. Die bereits vorgenommen erste Kategorisierung wurde bei der Übertragung in das Word-Dokument überarbeitet. In diesem Arbeitsschritt konnte ein konkreteres, teilweise feingliedrigeres Kategorienraster erstellt werden. Anhand von diesem überarbeiteten Raster wurden die generalisierten Paraphrasen zugeordnet.

Nach der Generalisierung der Paraphrasen folgte die **erste Reduktion**. In diesem Schritt werden gemäß Mayring bedeutungsgleiche Paraphrasen innerhalb der

¹⁴⁷ Vgl. Mayring, Qualitative Inhaltsanalyse, S. 70.

¹⁴⁸ Vgl. Anlage 2 und 3.

¹⁴⁹ Vgl. Mayring, Qualitative Inhaltsanalyse, S. 70.

¹⁵⁰ Vgl. Anlage 4.

Auswertungseinheiten gestrichen. Ebenfalls gestrichen werden Paraphrasen, die auf dem neuen Abstraktionsniveau keinen wesentlichen Inhalt beinhalten. Bei der **zweiten Reduktion** werden Paraphrasen mit gleichem oder ähnlichem Gegenstand und ähnlicher Aussage einer Kategorie zu einer Paraphrase zusammengefasst. Somit wird eine Bündelung der Aussagen vorgenommen¹⁵¹. Während der Arbeitsschritte der Reduktionen wurde das erstellte Kategorienraster erneut kritisch hinterfragt und konkretisiert.

Der nächste Arbeitsschritt nach Mayring beinhaltet eine Rücküberprüfung der zusammengefassten Aussagen mit dem Ausgangsmaterial sowie eine Kategorisierung anhand eines Kategorienrasters. Durch die Fußnoten konnten die Paraphrasen während der gesamten Arbeitsschritte dem Ausgangsmaterial eindeutig zugeordnet werden¹⁵². Eine Überprüfung mit dem ursprünglichen Wortlaut war somit dauerhaft möglich.

Wie bereits in den Arbeitsschritten zuvor beschrieben, wurden die Paraphrasen in dieser Arbeit nicht erst im letzten Arbeitsschritt überprüft und kategorisiert. Sowohl das Kategorienraster als auch die Zuordnung der Paraphrasen wurden im Laufe der Auswertung stetig überprüft und optimiert.

Das Kernstück der Auswertung nach Mayring, das Kategorienraster, kann induktiv oder deduktiv erstellt werden. Da es zu dem Thema dieser Arbeit noch nicht viele Forschungen gibt, wurde, wie bereits beschrieben, eine induktive Kategorienbildung vorgenommen. Demnach wurden die Kategorien nicht im Voraus (deduktiv) festgesetzt, sondern aus dem Material der transkribierten Texte heraus dynamisch entwickelt¹⁵³.

Nach Mayring ergeben sich bei der qualitativen Inhaltsanalyse drei Analysetechniken, welche angewandt werden können. Die Zusammenfassung, die Explikation (Kontextanalyse) und die Strukturierung. Je nachdem, welche Fragestellung beantwortet werden soll, kann eine Technik alleine oder mehrere Techniken in Kombination verwendet werden. Wenn Kategorien induktiv gebildet werden, handelt es sich um die Analysetechnik der Zusammenfassung. Hierbei ist

¹⁵¹ Vgl. Mayring, Qualitative Inhaltsanalyse, S. 70f.

¹⁵² Vgl. Anlage 4.

¹⁵³ Vgl. Mayring, Qualitative Inhaltsanalyse, S. 84 f.

das Ziel, den Inhalt der geführten Interviews auf das Wesentliche zu reduzieren, ohne diesen durch eventuelle Vorahnungen aus der Literaturrecherche zu verzerren. Um die induktiv erstellten Kategorien auf Richtigkeit und Vollständigkeit zu überprüfen, ist eine stetige Anpassung sowie eine konsequente Rücküberprüfung nötig¹⁵⁴. Wie bereits zuvor beschrieben, wurde nicht nur eine, sondern mehrere Anpassungen des Kategorienrasters vorgenommen. Dieses wurde mit jedem Arbeitsschritt der Inhaltsanalyse konstant und dynamisch angepasst. Eine Rücküberprüfung zum Ausgangstext wurde ebenfalls regelmäßig vorgenommen.

4.1.2.2 *Quantitative Inhaltsanalyse*

Bei der Datenanalyse der Experteninterviews liegt der Schwerpunkt auf der qualitativen Inhaltsanalyse. Dennoch ist eine Integration der quantitativen Inhaltsanalyse nach Mayring dann sinnvoll, wenn es um eine Verallgemeinerung der Ergebnisse geht¹⁵⁵.

Zu Beginn der Auswertung nach Mayring wurde eine quantitative Auswertung vorgenommen. Während der Auswertung wurde ersichtlich, dass sich auch ohne eine quantitative Auswertung nach Mayring Schwerpunkte in den Aussagen der Interviewpartner*innen abzeichnen. Durch den Mixed-Methods-Forschungsansatz, war zudem eine quantitative Auswertung nach Mayring nicht zwingend erforderlich, da hierdurch der Auswertungsschwerpunkt der Interviews bereits vorgegeben wurde. Somit wurde auf eine quantitative Auswertung nach Mayring verzichtet.

4.2 Schriftlicher Fragebogen

4.2.1 Quantitative Datenerhebung

Durch die Datenerhebung mittels eines Fragebogens wurde untersucht, welche Faktoren die Wahl des Dienstherrn bei aktuell Studierenden der Hochschulen Ludwigsburg und Kehl beeinflussen würden (Attraktivitätsfaktoren). Außerdem

¹⁵⁴ Vgl. Mayring, *Qualitative Inhaltsanalyse*, S. 84 ff.

¹⁵⁵ Vgl. Mayring, S. 52.

sollte herausgefunden werden, ob und in welcher Form das Angebot der Vier-Tage-Woche von den Student*innen angenommen werden würde und warum.

4.2.1.1 Methodik der Datenerhebung

Die quantitative Forschung wurde in Form einer schriftlichen Befragung, umgangssprachlich bekannt als Umfrage durchgeführt¹⁵⁶. Das Erkenntnisinteresse dieser Untersuchungsmethode lag darin, die unterschiedlichen Ausprägungen von Meinungen sowie das subjektive Empfinden der betroffenen Personen¹⁵⁷, in diesem Fall von den aktuellen Student*innen der Hochschulen für öffentliche Verwaltung Ludwigsburg und Kehl zu erfassen.

Die Datenerhebung erfolgte mittels eines vollstandardisierten Fragebogens¹⁵⁸ in Form einer Online-Befragung. Durch diese Befragungsart werden Personengruppen ohne Zugang zum Internet im Voraus ausgeschlossen¹⁵⁹. Diese Gefahr konnte in Kauf genommen werden, da der befragte Personenkreis von vornherein definiert wurde. Hierbei kann davon ausgegangen werden, dass alle beteiligten Personen einen Zugang zum Internet haben.

Ein Nachteil des vollstandardisierten Fragebogens kann darin gesehen werden, dass keine komplexen Fragestellungen gestellt und ebenfalls keine komplexen Antworten erwartet werden können. Ein Vorteil dieser Forschungsart stellt dagegen die Selbstadministration dar. Mit der eigenständigen Beantwortung der Fragen durch die befragten Personen konnten innerhalb eines kurzen Zeitraumes viele Antworten generiert werden¹⁶⁰. Die Effizienz, welche hierdurch im Vergleich zu Interviews geschaffen werden konnte, war ausschlaggebend für die Entscheidung der Untersuchungsmethode.

¹⁵⁶ Vgl. Döring/Bortz, Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, S. 356.

¹⁵⁷ Vgl. Kallus, Erstellung von Fragebogen, S.20.

¹⁵⁸ Vgl. Anlage 5.

¹⁵⁹ Vgl. Döring/Bortz, Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, S. 415.

Vgl. Jacob/Heinz/Décieux, Umfrage, S. 124 f.

¹⁶⁰ Vgl. Döring/Bortz, Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, S. 398.

Um die Fehlerquote eines Fragebogens zu minimieren, wurde darauf geachtet, klare und verständliche Fragen zu formulieren¹⁶¹. Außerdem wurde der Fragebogen kurzgehalten, um einen vorzeitigen Abbruch während der Beantwortung zu verringern¹⁶². Bei dieser Forschungsarbeit wurde bewusst eine Online-Umfrage unterstützt durch einen elektronischen Fragebogen gewählt. Fragebögen werden im Vergleich zur Methode des Interviews oft als diskret und anonym wahrgenommen. Die Anonymität, welche diese Art der Untersuchungsmethode mit sich bringt, lässt vermuten, dass die Fragen von den teilnehmenden Personen ehrlich beantwortet werden¹⁶³.

Die Studienbüros der Hochschulen Ludwigsburg und Kehl haben sich dazu bereit erklärt, unter Einhaltung der Datenschutzrichtlinien den Link des Online- Fragebogens über die jeweiligen E-Mail-Verteiler an alle aktuellen Student*innen (circa 4.000) weiterzuleiten¹⁶⁴. Dem befragten Personenkreis wurden zwei Wochen Zeit gewährt, um an der Umfrage teilzunehmen. Bei einer Online - Befragung entscheiden sich die befragten Personen meistens innerhalb einer kurzen Zeit, an einer Umfrage teilzunehmen oder nicht¹⁶⁵. Während der Auswertung der Forschungsergebnisse ist diese Annahme bestätigt worden¹⁶⁶.

Durch die Übermittlung via eines E-Mail-Verteilers wurde bei dieser wissenschaftlichen Untersuchung bewusst eine passive Stichprobe gewählt. Durch die breite Streuung des Fragebogens kann kein Einfluss auf die Anzahl der Rückmeldungen genommen werden. Hierdurch bildet sich durch Selbstselektion automatisch eine Stichprobe¹⁶⁷.

¹⁶¹ Vgl. Döring/Bortz, Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, S. 409 f.

¹⁶² Vgl. Döring/Bortz, Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, S. 415 f.

¹⁶³ Vgl. Jacob/Heinz/Décieux, Umfrage, S. 122.

Vgl. Kallus, Erstellung von Fragebogen, S. 57.

¹⁶⁴ Vgl. Anlage 5.

¹⁶⁵ Vgl. Jacob/Heinz/Décieux, Umfrage, S. 121.

¹⁶⁶ Vgl. Anlage 6, S. 1.

¹⁶⁷ Vgl. Döring/Bortz, Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, S. 400.

4.2.1.2 *Aufbau des Fragebogens*

Damit die quantitative Datenerhebung stattfinden konnte, musste das Kernstück der Umfrage, der Fragebogen, erstellt werden. Der verwendete Fragebogen besteht aus sechs Fragen. Fünf der Fragen sind vollstandardisiert. Bei diesen vollstandardisierten Fragen ist eine freie Antwort nicht möglich. Es werden Antwortmöglichkeiten vorgegeben, aus welchen die befragten Personen ihre Antwort auswählen können¹⁶⁸. Bei der Konstruktion eines wissenschaftlichen Fragebogens müssen ebenfalls, wie bei der Erstellung eines Interviewleitfadens die Gütekriterien der Objektivität, Reliabilität und Validität erfüllt sein¹⁶⁹.

Standardisierte Fragebögen folgen in der Regel einem gewissen Aufbauschema. Begonnen wird mit dem Fragebogens-Titel, aus welchem die Intension der Befragung ersichtlich sein sollte. Dem Titel folgt eine Fragebogeninstruktion. Hier wird den befragten Personen die Intension sowie der Ablauf der Umfrage erläutert¹⁷⁰. Beides wurde in der wissenschaftlichen Umfrage berücksichtigt. In den Fragebogeninstruktionen wurde der Grund für die Umfrage aufgeführt sowie auf die Freiwilligkeit der Teilnahme hingewiesen. Ebenfalls wurde aufgeführt, dass die Angaben anonym ausgewertet und lediglich für die vorliegende Arbeit verwendet werden¹⁷¹.

Des Weiteren wurde zu Beginn des Fragebogens die Ausgangssituation geschildert, aus welcher Perspektive die Fragen zu beantworten sind. Nachdem diese Grundlagen geschaffen wurden, folgen die inhaltlichen Frageblöcke. Die Fragen wurden so angeordnet und formuliert, dass sich die befragten Personen gut in das Thema hineindenken können. Ein gedankliches Hin und Her Springen zwischen den einzelnen Fragen, wurde durch eine logische Anordnung der Themenblöcke umgangen¹⁷².

¹⁶⁸ Vgl. Anlage 5.

¹⁶⁹ Vgl. Döring/Bortz, *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*, S. 405.

¹⁷⁰ Vgl. Döring/Bortz, *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*, S. 406.

¹⁷¹ Vgl. Anlage 5.

¹⁷² Vgl. Döring/Bortz, *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*, S. 406.

Thematisch beschäftigen sich die Fragen 1 und 2 mit den Attraktivitätsfaktoren von Arbeitgeber*innen. Die befragten Personen sollten in Frage 1 aus sieben Antwortmöglichkeiten einen Faktor wählen, welcher ihnen bei der Arbeitgeber*innen-Wahl am wichtigsten wäre. In Frage 2 wurden die gleichen Antwortmöglichkeiten erneut aufgeführt. Allerdings standen die befragten Personen hier vor der Aufforderung, alle Antwortmöglichkeiten auf einer Rating- Skala der Relevanz nach zu bewerten. Hierfür wurde eine Likert-Skala in Form einer Bewertungsskala mit den verbalen Einstufungsmöglichkeiten „unverzichtbar“, „sehr wichtig“, „wichtig“, „weniger wichtig“ und „egal“ als Grundlage herangezogen¹⁷³. Durch diese Bewertungs-Skala konnten die subjektiven Einstellungen und Prioritäten der befragten Personen eingefangen und im Nachgang ausgewertet und gemessen werden¹⁷⁴. Ein zu hohes Maß an Abstufungsmöglichkeiten fordert von den Befragten eine sehr genaue Differenzierbarkeit¹⁷⁵. Damit die Rücklaufquote so hoch wie möglich gehalten werden konnte, wurde eine fünfstufige Skala gewählt.

Die Antwortmöglichkeiten der Fragen 1 und 2 wurden unter anderem aus den Erkenntnissen der Kapitel 2 und 3 formuliert. Zudem wurde bei den beiden Stadtverwaltungen Mengen und Wedel recherchiert, mit welchen „Benefits“ potenzielle Bewerber*innen angeworben werden¹⁷⁶.

Die Fragen 3 bis 5 beschäftigen sich mit dem Thema der Vier-Tage-Woche. Unter anderem ist hier eine Verknüpfung zum qualitativen Forschungsansatz ersichtlich. In Frage 3 wurde abgefragt, ob und wenn ja in welcher Weise die Befragten eine Vier-Tage-Woche in Anspruch nehmen würden. Fragen 4 und 5 wurden als Folgefragen zu Frage 3 formuliert. Je nachdem, ob sich die befragten Personen eine Vier-Tage-Woche vorstellen können oder nicht, wurde in den Fragen 4 und 5 nach den Beweggründen der Entscheidung gefragt.

¹⁷³ Vgl. Döring/Bortz, Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, S. 269 ff.

¹⁷⁴ Vgl. Jacob/Heinz/Décieux, Umfrage, S. 184, 186.

¹⁷⁵ Vgl. Kallus, Erstellung von Fragebogen, S. 43.

¹⁷⁶ Vgl. Anlage 5.

Die Antwortmöglichkeiten der Fragen 3 und 4 wurden ähnlich wie bei den Fragen zuvor, aus dem erarbeiteten Theorieteil hier Kapitel 3, abgeleitet. Frage 5, „warum sich die befragten Personen gegen eine Vier-Tage-Woche entscheiden würden“, wurde bisher lediglich in sehr geringem Umfang in der öffentlichen Verwaltung untersucht. Aufgrund dessen wurde für diese Frage keine Vorauswahl an Antwortmöglichkeiten vorgenommen, um die befragten Personen in ihrer Antwortmöglichkeit nicht zu beeinflussen. Eine Gefahr bei offenen Fragestellungen ist, dass nicht alle befragten Personen über eine identische Artikulationsfähigkeit verfügen. Demnach können unterschiedliche Antworten nicht nur auf unterschiedliche Meinungen zurückzuführen sein. Unterschiedliche Sprachstile müssen hier ebenfalls beachtet werden. Bei der Auswertung von offenen Fragen ist zudem ein höherer Auswertungsaufwand vorhanden¹⁷⁷. Der erhöhte Zeitaufwand wurde in Kauf genommen, da wie zuvor beschrieben, die wissenschaftlichen Forschungen hinsichtlich dieser Frage bisher keine validen und reproduzierbaren Antwortmöglichkeiten mit sich bringen¹⁷⁸.

In Frage 6 wurde nach dem Alter der teilnehmenden Personen gefragt. Der befragte Personenkreis bestand zwar aus aktuellen Student*innen, eine Einheitlichkeit hinsichtlich des Alters ist hier nicht zwingendermaßen gegeben. Um auf eventuelle Besonderheiten in Alterskategorien eingehen zu können, wurde diese sozialstatistische Frage aufgenommen.

Bei der Erstellung des Fragebogens wurde überlegt, ebenfalls eine Frage nach der Zugehörigkeit des Geschlechtes einzuarbeiten. Diese Frage hätte Aufschluss darüber geben können, ob eine Unterscheidung innerhalb der Antworten zwischen den Geschlechtern erkennbar wäre. Da durch eine Abfrage des Geschlechtes in Kombination mit der Frage nach dem Alter Rückschlüsse auf einzelne Personen gezogen werden könnten, wäre die Umfrage nicht mehr datenschutzkonform. In diesem Fall müsste aktiv eine Einwilligungserklärung der Beteiligten eingeholt werden. Dieses Vorgehen hätte den Ablauf einer Umfrage lediglich minimal verändert, dennoch wäre die Fragebogeninstruktion deutlich länger ausgefallen.

¹⁷⁷ Vgl. Jacob/Heinz/Décieux, Umfrage, S. 105.

¹⁷⁸ Vgl. Anlage 5 und 11.

Dies hätte dazu führen können, dass die befragten Personen von der Teilnahme an der Umfrage absehen würden. Da die aktuellen Student*innen beider Hochschulen regelmäßig diverse E-Mails mit Umfragen durch das Studienbüro weitergeleitet bekommen, war es im Interesse der Autorin, den Fragebogen auf ein Minimum zu begrenzen. Somit wurden die sozialstatistischen Fragen reduziert und insgesamt nur sechs Fragen gestellt¹⁷⁹. Hierdurch hat die Umfrage die befragten Personen lediglich ein bis zwei Minuten gekostet.

4.2.2 Methodik der Datenanalyse

Die beantworteten Fragebögen konnten direkt durch das verwendete Umfrage-Tool „Iamapoll“ ausgewertet werden. Hierüber wurden die relativen Häufigkeiten sowie die Abstimmungen in absoluten Zahlen bestimmt und miteinander verglichen.

Die Auswertung der Frage 2, bei welcher die befragten Personen anhand einer Likert-Skala die Attraktivitätsfaktoren priorisieren sollten, wurde unter anderem in Form einer Intervallauswertung vorgenommen. Die verbale Abstufungsskala wurde in Zahlenformate überführt. Die Priorisierung „unverzichtbar“ wurde als 5 dargestellt, der Einstufung „egal“ wurde eine 1 zugeordnet¹⁸⁰. Durch diese Codierung war es möglich, neben der relativen Häufigkeit sowie den absoluten Zahlen der Antworten ebenfalls das arithmetische Mittel, also den Durchschnittswert, zu bestimmen¹⁸¹. Durch die Bestimmung des Mittelwerts konnten zudem Aussagen über die Streubreite der Messwerte in Form der Standardabweichung, getroffen werden¹⁸².

¹⁷⁹ Vgl. Jacob/Heinz/Décieux, Umfrage, S. 168 ff.

¹⁸⁰ Vgl. Reinders/Gniewosz, Quantitative Auswertungsverfahren, S. 131 ff.

¹⁸¹ Vgl. Statista GmbH, https://de.statista.com/statistik/lexikon/definition/91/mittelwert_und_arithmetisches_mittel/, [19.11.2023].

Vgl. Anlage 8.

¹⁸² Vgl. Statista GmbH, <https://de.statista.com/statistik/lexikon/definition/126/standardabweichung/>, [19.11.2023].

Vgl. Anlage 8.

5 Ergebnisse und Interpretation der Datenerhebungen

Im folgenden Kapitel werden die wissenschaftlichen Untersuchungen ausgewertet. Beginnend mit der Auswertung sowie der Interpretation der beiden Experteninterviews folgt anschließend die Auswertung und Interpretation der Umfrage. Im Anschluss werden Verbindungen beider Forschungsergebnisse hergestellt, welche durch die Mixed- Methods- Methode zustande kamen.

5.1 Ergebnisse und Interpretationen der qualitativen Forschung

Bevor die gewonnenen Erkenntnisse aus den Experteninterviews analysiert werden, wird noch einmal auf die Auswertung der Interviews Bezug genommen. In Kapitel 4.1.2 wurde bereits ausführlich beschrieben, wie die qualitative Datenanalyse nach Mayring angewandt wurde. Hieran soll nun angeknüpft werden. Zusammengefasst kann gesagt werden, dass die Kernaussagen der beiden Interviews anhand eines deduktiv entwickelten Kategorienrasters sortiert wurden. Nach dieser kategorischen Zuordnung der einzelnen Aussagen wurde innerhalb der Kategorien nach inhaltlichen Gemeinsamkeiten beider Interviewaussagen gesucht. Immer dann, wenn sich einzelne Aussagen inhaltlich überschneiden haben, wurden diese auf einem höheren Abstraktionsniveau zusammengefasst. Diese Aussagen werden nachfolgend gesondert gekennzeichnet (blau hinterlegt). Wenn sich einzelne Aussagen der Kommunen inhaltlich unterschieden haben, wurden diese einander gegenübergestellt¹⁸³.

Bei der Interviewauswertung ergaben sich, wie bereits in Kapitel 4.1.2 beschrieben, Themenschwerpunkte. Nachfolgend werden aufgrund dessen nicht alle Aussagen der ermittelten Kategorien analysiert¹⁸⁴.

5.1.1 Gemeinsame Rahmenbedingungen

Es wird mit der Auswertung der Kategorie „Gemeinsame Rahmenbedingungen“ begonnen. Diese Kategorie wurde deshalb geschaffen, damit in Erfahrung gebracht werden kann, ob die gewonnenen Erkenntnisse der Interviews in Bezug

¹⁸³ Vgl. Anlage 4.

¹⁸⁴ Vgl. Anlage 4.

zueinander gebracht werden können. Bevor hiermit begonnen wird, wurden zuerst einige Kennzahlen beider Kommunen zusammengetragen.

In der Kommune Wedel in Schleswig-Holstein leben circa 34.500 Einwohner und die Stadtverwaltung wird durch insgesamt 430 Mitarbeiter*innen vertreten. Die Vier-Tage-Woche in Wedel wurde zum 15.06.2023 als ergänzendes Arbeitszeitmodell eingeführt¹⁸⁵.

Die Stadtverwaltung Mengen aus dem Kreis Sigmaringen fasst eine Einwohnerzahl von circa 10.000 Personen. Rund 220 Mitarbeiter*innen sind bei der Stadtverwaltung beschäftigt und können seit 01.06.2023 das Angebot einer Vier-Tage-Woche in Anspruch nehmen¹⁸⁶.

5.1.1.1 Freiwilligkeit

In beiden Pionier-Verwaltungen steht das Arbeitszeitmodell der Vier-Tage-Woche den Mitarbeiter*innen als eine freiwillige Wahlmöglichkeit zur Verfügung¹⁸⁷.

Sowohl aus der Recherche vor der Durchführung der Interviews als auch aus den Interviews selbst wurde ersichtlich, dass beide Kommunen ihren Mitarbeiter*innen die Option der Vier-Tage-Woche in Form einer freiwilligen Inanspruchnahme neben den bereits geltenden Arbeitszeitregelungen angeboten haben.

5.1.1.2 Arbeitszeitverdichtung

Das Arbeitszeitmodell der Vier-Tage-Woche bringt keine Veränderungen an der vereinbarten Arbeitszeit sowie an dem Gehaltsgefüge der Pionier-Verwaltungen mit sich¹⁸⁸.

In beiden Kommunen wurde durch die Einführung der Vier-Tage-Woche keine Änderung in der Arbeitszeit sowie in der Vergütung vorgenommen. Eine solche Änderung ist aufgrund des geltenden Tarif- sowie Beamtenrechts, wie bereits angedeutet, nicht möglich. In Verknüpfung mit dem Wissen, welches aus

¹⁸⁵ Vgl. Wedel, <https://www.wedel.de/rathaus-politik/stadtverwaltung>, [01.12.2023].

¹⁸⁶ Vgl. Mengen, <https://mengen.de/de/rathaus/verwaltung/>, [01.12.2023].

¹⁸⁷ Anlage 4, S. 1.

¹⁸⁸ Anlage 4, S. 1.

Kapitel 3 gewonnen wurde, kann festgestellt werden, dass beide Kommunen ihren Mitarbeiter*innen die Vier-Tage-Woche in Form des belgischen Modells und somit als eine Arbeitszeitverdichtung anbieten.

5.1.1.3 Gleichbehandlung

Die Möglichkeit, die Vier-Tage-Woche in Anspruch zu nehmen, besteht für alle Mitarbeiter*innen. Sowohl innerhalb als auch außerhalb der Kernverwaltung¹⁸⁹.

Eine weitere Gemeinsamkeit, welche sich aus den Interviews herausstellte, ist, dass die Möglichkeit, eine Vier-Tage-Woche in Anspruch zu nehmen, sowohl für die Mitarbeiter*innen der Kernverwaltung als auch für alle anderen Bereiche, zum Beispiel für die Mitarbeiter*innen des Bauhofs oder der Kindertagesbetreuung, besteht. Nach Aussagen der Interviewpartner*innen ist der organisatorische Aufwand, welcher hinter einer solchen Arbeitszeitveränderung steckt, für die Bereiche außerhalb der Kernverwaltung etwas größer, eine Umsetzung der Vier-Tage-Woche ist dennoch grundsätzlich in allen Bereichen möglich¹⁹⁰. Hinter dieser grundsätzlichen Gemeinsamkeit steckt jedoch in der tatsächlichen Umsetzung eine Unterscheidung.

Die Stadtverwaltung **Mengen** teilte mit, dass für beschäftigte Beamt*innen eine Umsetzung der Vier-Tage-Woche nicht möglich ist. Als Grund hierfür wurde angegeben, dass die maximale tägliche Dienstzeit von Beamt*innen mehr als 10 Stunden nicht überschreiten darf. Dies wäre bei der Verteilung von 41- Stunden pro Woche auf Vier-Tage der Fall¹⁹¹.

Die Stadtverwaltung **Wedel** hingegen teilte mit, dass bei ihnen auch für Beamt*innen die Möglichkeit, eine Vier-Tage-Woche in Anspruch zu nehmen, gegeben ist. Auch hier liegt die wöchentliche Arbeitszeit der Beamt*innen bei 41- Stunden. Die Stadtverwaltung Wedel hat durch Auslegung der Rechtsgrundlage mithilfe der Ausnahmeregelung von genehmigten Mehrarbeitszeiten, wie bereits in Kapitel 3 angedeutet, die 10-Stunden-Begrenzung umgangen. Somit werden hier tatsächlich alle Mitarbeiter*innen

¹⁸⁹ Anlage 4, S. 3.

¹⁹⁰ Vgl. Anlage 4.

¹⁹¹ Vgl. Anlage 4.

gleichbehandelt. Zusätzlich wurde in Wedel mit Beginn der Vier-Tage-Woche eine neue, mit dem Personalrat abgestimmte, Dienstvereinbarung hierfür eingeführt¹⁹².

5.1.1.4 Arbeitgeber*innen-Benefits

Eine weitere Gemeinsamkeit, die beiden Kommunen verbindet, ist die sehr flexible Gestaltungsmöglichkeit hinsichtlich der Arbeitszeit, welche den Mitarbeiter*innen bereits vor Einführung der Vier-Tage-Woche angeboten wurde.

Der Gleitzeitrahmen für die Mitarbeiter*innen ist in beiden Kommunen sehr groß und die Kernzeit gleichzeitig relativ gering oder gar nicht vorhanden. Diese flexiblen und individuellen Gestaltungen sehen beide Kommunen als ihr Alleinstellungsmerkmal an¹⁹³.

Die Stadtverwaltung **Wedel** schreibt ihren Mitarbeiter*innen überhaupt keine Kernarbeitszeit vor. Ebenfalls gibt es hinsichtlich der Arbeitszeit sowie dem Arbeitsort keine starren „Top-down“-Regelungen, welche alle Mitarbeiter*innen betreffen. Dies hat sich nach Aussage des Interviewpartners aus der Zeit der Corona-Pandemie etabliert. Demnach wurden in dieser Zeit in Wedel viele Sachverhalte individuell innerhalb der einzelnen Teams geregelt. Mit dem Schwerpunkt auf teaminterne individuelle Regelung hat die Stadtverwaltung in den letzten Jahren so gute Erfahrungen gemacht, dass diverse Sachverhalte weiterhin bis heute auf der Team-Ebene geregelt werden¹⁹⁴.

Die Stadtverwaltung **Mengen** ist in ihren Regelungen nicht ganz so flexibel. Im direkten Vergleich zu Wedel gelten hier einheitlichere Regelungen. Auch in Mengen gibt es einen großzügigen Gleitzeitrahmen und lediglich eine geringe Kernarbeitszeit. Hier bleibt seit Einführung der Vier-Tage-Woche, anders als in Wedel, das Rathaus freitags geschlossen. Durch diese Regelung können alle Mitarbeiter*innen der Kernverwaltung unabhängig des gewählten Arbeitszeitmodells freitags ihre Arbeitszeit individuell und flexibel wählen.

¹⁹² Vgl. Anlage 4.

¹⁹³ Anlage 4, S. 6 f.

¹⁹⁴ Vgl. Anlage 4.

Trotz des Größenunterschiedes der Kommunen sowie vereinzelter Unterschiede in der Umsetzung der Vier-Tage-Woche sind die meisten Grundgedanken wie zum Beispiel die Freiwilligkeit und das Prinzip der Arbeitszeitverdichtung in beiden Kommunen identisch. Aufgrund dessen kann von einer grundsätzlichen Vergleichbarkeit der Aussagen ausgegangen werden.

5.1.2 Gründe für die Vier-Tage-Woche

Doch warum wurde die Vier-Tage-Woche überhaupt als ein neues Arbeitszeitmodell in den Stadtverwaltungen in Erwägung gezogen? Auch hier lassen sich Gemeinsamkeiten und Unterschiede aus den Interviewaussagen ermitteln.

5.1.2.1 Mitarbeitergewinnung und -bindung

Beide Pionier-Kommunen haben die Vier-Tage-Woche unter dem Gesichtspunkt der Mitarbeiterbindung und Mitarbeitergewinnung eingeführt¹⁹⁵.

Neben dieser Gemeinsamkeit hatten beide Kommunen differenzierte Zielvorstellungen. Das Ziel der Stadtverwaltung **Mengen** war es, sich „*an die geänderten gesellschaftlichen Bedürfnisse anzupassen und als eine attraktive Arbeitgeberin aufzutreten, um somit neue Mitarbeiter*innen zu gewinnen*“¹⁹⁶.

Anders war es bei der Stadtverwaltung **Wedel**. Nach Aussage des Interviewpartners war es nicht das Ziel, als attraktive Arbeitgeberin dazustehen. „*Dies war ein positives Nebenprodukt der medialen Aufmerksamkeit [...]. Das eigentliche Ziel war es, allen Mitarbeiter*innen zu ermöglichen, ihre persönliche Wochenarbeitszeit so passend und individuell wie möglich zu gestalten*“¹⁹⁷.

5.1.2.2 Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung

Aus den Interviews ging deutlich hervor, dass beide Kommunen damit zu kämpfen haben, ihre offenen Stellen zu besetzen. Somit bestätigten beide Stadtverwaltungen die aus der Literatur abgeleiteten und in Kapitel 2 beschriebenen Wahrnehmungen. Nach Aussagen beider Kommunen ist es

¹⁹⁵ Anlage 4, S. 12.

¹⁹⁶ Anlage 4, S. 12.

¹⁹⁷ Anlage 4, S. 12 f.

*„zunehmend schwieriger, Mitarbeiter*innen für den öffentlichen Dienst zu gewinnen. Die öffentlichen Verwaltungen konkurrieren vor allem in den technischen Bereichen sehr stark um Fachkräfte mit der freien Wirtschaft“¹⁹⁸.*

Neben der Problematik, neue Mitarbeiter*innen zu gewinnen, bestätigten beide Kommunen, dass der Wettbewerbsdruck auch innerhalb der öffentlichen Verwaltung, wie bereits in Abschnitt 2.2.3 aufgeführt, sehr groß ist.

Die Arbeitsmöglichkeiten für potenzielle Mitarbeiter*innen auf dem Arbeitsmarkt (auch innerhalb der öffentlichen Verwaltung) sind fast grenzenlos. Zudem lässt sich auch innerhalb der öffentlichen Verwaltungen erkennen, dass sich Arbeitgeber*innen, um für Fachkräfte attraktiv zu wirken, regelrecht mit Benefits überbieten¹⁹⁹.

5.1.3 Hürden der Vier-Tage-Woche

Dadurch, dass beide Verwaltungen ihren Mitarbeiter*innen die Vier-Tage-Woche nicht in exakt identischer Form anbieten, sind bei der Frage nach den Hürden der Vier-Tage-Woche unterschiedliche Aussagen der Interviewpartner*innen zustande gekommen.

Die Stadtverwaltung **Wedel** hat bei der Einführung der Vier-Tage-Woche keine großen Hürden erlebt. Lediglich das Thema „Führung und Kommunikation auf Distanz“ bekommt durch die Einführung einer Vier-Tage-Woche zusätzlich zum mobilen Arbeiten und Homeoffice eine noch stärkere Bedeutung²⁰⁰.

Die Stadtverwaltung **Mengen** hingegen hat dadurch, dass freitags das Rathaus geschlossen bleibt, einige kritische Reaktionen der Öffentlichkeit auf die Einführung der Vier-Tage-Woche erhalten. Entgegen der Erwartung der Stadtverwaltung kamen die meisten kritischen Stimmen aus der eigenen Mitte. Innerhalb der eigenen Mitarbeiter*innen musste nach Aussage der

¹⁹⁸ Anlage 4 S. 13 f.

¹⁹⁹ Anlage 4, S. 12 f.

²⁰⁰ Vgl. Anlage 3 und 10.

Interviewpartnerin mehr Überzeugungsarbeit geleistet werden, als nach außen hin²⁰¹.

5.1.4 Interpretation Change-Management

Die Stadtverwaltung Mengen hat wie soeben aufgeführt, mehr Kritik bei der Einführung der Vier-Tage-Woche von ihren eigenen Mitarbeiter*innen erhalten als von der Öffentlichkeit. Es stellt sich die Frage, warum die Mitarbeiter*innen der Stadtverwaltungen so unterschiedlich auf die Einführung des neuen Arbeitszeitmodells reagiert haben?

Die Antwort hierauf wurde teilweise bereits innerhalb des Interviews mit der Stadtverwaltung Mengen gegeben. Aus dem Interview ging hervor, dass die interne Kommunikation hauptsächlich vor, aber auch während der Einführung der Vier-Tage-Woche nicht optimal ablief. Die Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells, hier der Vier-Tage-Woche, kann diverse Veränderungen innerhalb einer Verwaltung mit sich bringen. Immer dann, wenn sich Veränderungen innerhalb eines bestehenden Systems ergeben, sollte der Begriff des Change-Managements fallen.

Was hinter diesem Begriff steckt, lässt sich durch die Definition nach Vahs gut erklären. Demnach beinhaltet Change- Management, in Deutsch Veränderungsmanagement *„die Vorbereitung, Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und laufende Weiterentwicklung von ganzheitlichen Veränderungsmaßnahmen [...]“. Das Management der Veränderung bewertet damit die aktuellen Potenziale und Fähigkeiten einer Organisation und plant systematisch die notwendigen Veränderungsschritte*²⁰².

Damit ein Veränderungsvorhaben erfolgreich umgesetzt werden kann, bedarf es nach Vahs einen ganzheitlichen Wandel. Ganzheitlich bedeutet, dass nicht nur ein Teil der Organisation unter dem Fokus der Veränderung betrachtet werden soll, sondern. Dass immer die gesamte Organisation betrachtet werden muss²⁰³. Den „einen richtigen Weg“, gibt es bei Veränderungsprozessen jedoch nicht. Je

²⁰¹ Vgl. Anlage 2 und 9.

²⁰² Vahs/Weiland, Workbook Change Management, S. 19.

²⁰³ Vgl. Vahs, Organisation, S. 390 ff.

nachdem mit welchem Ziel ein Veränderungsvorhaben verfolgt wird, können unterschiedliche Faktoren für den Erfolg, aber auch den Misserfolg eines solchen Vorhabens verantwortlich sein. Oft kann ein Faktor bei guter Anwendung oder Umsetzung zum Erfolg eines Veränderungsvorhabens, aber das Fehlen dieses Faktors gleichzeitig zu einem Misserfolg führen. Einige dieser Faktoren sind in nachfolgender Tabelle aufgelistet²⁰⁴.

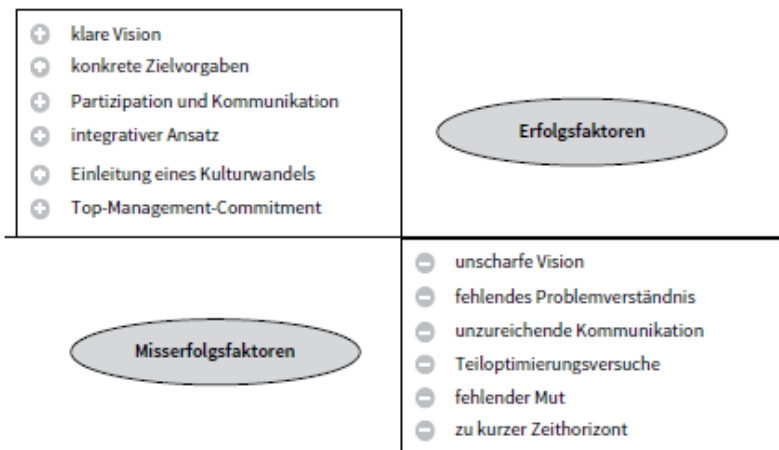


Abbildung 6: Erfolgs- und Misserfolgskriterien eines Change-Managements, nach Vahs (2006)²⁰⁵

Nach diesem kurzen Exkurs zum Thema Change-Management können die Aussagen der Interviewpartner*innen nun mit Bezug auf das Veränderungsmanagement betrachtet werden. Einige Erfolgs- aber auch Misserfolgskriterien lassen sich aus den Interviews zu den Bereichen „Information und Kommunikation“, „Beteiligung und Partizipation“, „Commitment der Verwaltungsspitze“ und „kultureller Wandel“ ableiten²⁰⁶. Nachfolgend werden ausgewählte Paraphrasen hieraus analysiert.

In beiden Pionier-Kommunen war es erfolgsentscheidend, dass die Verwaltungsspitze geschlossen hinter der Einführung der Vier-Tage-Woche standen. Ist dies der Fall, kann ein Veränderungsvorhaben innerhalb einer kurzen Zeit durch- beziehungsweise umgesetzt werden²⁰⁷.

²⁰⁴ Vahs/ Weiand, Workbook Change Management, S. 19 ff.

²⁰⁵ Vahs/ Weiand, Workbook Change Management, S. 19.

²⁰⁶ Vgl. Anlage 4.

²⁰⁷ Anlage 4, S. 23.

Beide Verwaltungen hatten bei der Einführung der Vier-Tage-Woche den vollständigen Rückhalt sowie die Unterstützung der Verwaltungsspitze in Form des Bürgermeisters sowie des Gemeinderats. Sowohl aus der Literatur²⁰⁸, als auch aus den Aussagen der Interviewpartner*innen ist ersichtlich, dass ohne das Commitment der Verwaltungsführung ein Veränderungsvorhaben nur schwer oder in den meisten Fällen gar nicht zur Umsetzung gebracht werden kann. Die Verwaltungsspitze muss bei einem Veränderungsvorhaben als Vorbild fungieren, indem sie die Veränderung vollständig unterstützen und aktiv an dem Veränderungsvorhaben teilnehmen²⁰⁹.

Doch nicht nur die Verwaltungsspitze sollte an einem Veränderungsvorhaben aktiv beteiligt sein. Für den Erfolg eines Veränderungsvorhabens ist es ebenfalls wichtig, dass die Mitarbeiter*innen von betroffenen zu beteiligten Personen gemacht werden²¹⁰.

Mitarbeiter*innen müssen bei Veränderungen mitgenommen werden. Werden Mitarbeiter*innen bei einem Veränderungsvorhaben nicht mitgenommen, besteht die Gefahr, dass die Mitarbeiter*innen die Veränderung nicht mittragen und nach außen nicht dahinter stehen²¹¹.

Die Art und Weise, wie ein Veränderungsvorhaben nach innen sowie nach außen kommuniziert wird, kann eine tragende Rolle für den Erfolg oder den Misserfolg eines Veränderungsvorhabens spielen. In der Auswertung der Interviews wurde sichtbar, dass die Einführung der Vier-Tage-Woche unterschiedlich stark nach innen kommuniziert wurde und demnach die Mitarbeiter*innen hierauf differenziert reagiert haben²¹².

Es reicht somit nicht aus, dass nur die Verwaltungsspitze hinter einem Veränderungsvorhaben steht. Dies ist definitiv ein zentraler Punkt, jedoch bedarf es weiterer Unterstützung. Durch ein gutes Commitment der Verwaltungsspitze können die nachfolgenden Führungskräfte für ein Veränderungsvorhaben

²⁰⁸ Vahs/ Weiand, Workbook Change Management, S. 19 ff.

²⁰⁹ Vgl. Vahs, Organisation, S. 439 ff.

²¹⁰ Vahs/ Weiand, Workbook Change Management, S. 21 f.

²¹¹ Anlage 4, S. 20.

²¹² Vgl. Anlage 4.

sensibilisiert und motiviert werden. Wenn die Führungskräfte geschlossen und engagiert hinter der Veränderung stehen, kann dies an die Mitarbeiter*innen weitergeleitet werden. Die Mitarbeiter*innen spielen bei Veränderungsvorhaben eine tragende Rolle. Hier bedarf es sowohl von den Führungskräften als auch den Mitarbeiter*innen eine transparente und konstante Kommunikation.

Mitarbeiter*innen sollten dazu motiviert werden, ihre Anmerkungen, Ängste oder Bedenken mitzuteilen. Im Zuge dessen müssen diese durch die Führungskräfte wahrgenommen und ernst genommen und nicht ignoriert werden. Denn nur, wenn auch die Mitarbeiter*innen hinter einem Veränderungsprozess stehen, werden sie diesen mitgestalten und schlussendlich mittragen. Zudem werden nur Mitarbeiter*innen, welche hinter einem Veränderungsvorhaben stehen, dieses mit Überzeugung nach außen vertreten²¹³.

5.2 Ergebnisse und Interpretationen der quantitativen Forschung

Bei der quantitativen Forschung wurde sich bewusst für die Personengruppe der aktuellen Student*innen der Hochschulen für öffentliche Verwaltung Ludwigsburg und Kehl entschieden. Die Gefahr, dass die Rücklaufquoten nicht die Höchste sein könnten, wurde mit Blick auf den Grundgedanken des Mixed-Methods-Ansatzes, in Kauf genommen. Die eventuell geringe Rücklaufquote des Fragebogens stellte somit einen Hauptgrund dar, warum sich der empirische Teil nicht nur aus den Auswertungen dieser quantitativen Forschung, sondern aus einer Mixed-Methods-Forschung zusammensetzt. Hierdurch sollte sichergestellt werden, dass auch durch geringe Rücklaufquoten valide Informationen aus den Forschungsergebnissen generiert werden können. Der Umfragelink wurde an circa 4.000 Student*innen versandt. 977 Personen und somit 24 % besuchten die Homepage der Umfrage. Von diesen 977 Personen haben 789 Personen aktiv an der Umfrage teilgenommen. Jedoch haben nicht alle 789 alle vorgesehenen Fragen beantwortet²¹⁴.

²¹³ Vahs/ Weiland, Workbook Change Management, S. 19 ff.

Vgl. Vahs, Organisation, S. 437 f.

²¹⁴ Vgl. Anlage 6.

Bei der befragten Personengruppe handelt es sich überwiegend (87%) um junge Mitarbeiter*innen im Alter zwischen 20 und 30 Jahren²¹⁵, welche am Anfang ihrer beruflichen Laufbahn stehen. Eine Besonderheit weist die befragte Personengruppe im Vergleich zu anderen Student*innen auf, denn sie haben sich bereits aktiv für eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst entschieden und stehen somit bereits in einem Dienstverhältnis. Auf dieser Grundlage wurde die Umfrage erstellt. Um Unklarheiten bei der Beantwortung der Umfrage vorzubeugen, wurde zu Beginn des Fragebogens, wie in Kapitel 4.2.2 ausgeführt, die Ausgangssituation, aus welcher die befragte Personengruppe die Fragen beantworten sollten, ausführlich beschrieben. Demnach befanden sich die teilnehmenden Personen für die Beantwortung der Fragen in einer fingierten Situation, in welcher sie ohne Probleme ihren Dienstherrn wechseln könnten. Als einheitliche Grundlage wurde vorgegeben, dass sowohl die Art der Tätigkeit als auch die Bezahlung und Karrierechancen grundsätzlich gleich wären. Dies wurde deshalb vorgegeben, damit die Entscheidungen der Teilnehmer*innen nicht aufgrund von persönlichen Vorlieben hinsichtlich eines Aufgabenbereichs oder unterschiedlicher Karrierevorstellungen beeinflusst werden²¹⁶.

Das Forschungsinteresse der quantitativen Umfrage lag unter anderem darin, herauszufinden, welche Faktoren die Arbeitgeber*innen-Wahl der Teilnehmer*innen beeinflussen würden. Da davon ausgegangen werden kann, dass die Sicherheit des Arbeitsplatzes bei allen Arbeitgeber*innen des öffentlichen Diensts gegeben ist, wurde der in Kapitel 2.2.3 herausgearbeitete Faktor „Sicherheit des Arbeitsplatzes“ bewusst nicht als Entscheidungsfaktor in dieser Umfrage berücksichtigt²¹⁷.

5.2.1 Hauptattraktivitätsfaktor von Arbeitgeber*innen

Frage 1 und Frage 2 der Umfrage beschäftigten sich mit dem Thema der Attraktivitätsfaktoren von Arbeitgeber*innen. Hier wurden die in Kapitel 2.3 ermittelten Faktoren „flexibel Arbeitszeiten und -orte“ sowie „Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten“ eingearbeitet. Zudem wurden die

²¹⁵ Vgl. Anlage 6, S. 6.

²¹⁶ Vgl. Anlage 5.

²¹⁷ Vgl. Anlage 5 und 6.

Stellenausschreibungen der Stadtverwaltungen Wedel²¹⁸ und Mengen²¹⁹ betrachtet und einige der genannten Angebote wie „Corporate Benefits“, „Zuschuss zum ÖPNV“ und „Betriebliches Gesundheitsförderung“ als Auswahlmöglichkeit ergänzt. Neben dem Forschungsinteresse, welche Arbeitgeber*innen-Attraktivitätsfaktoren der befragte Personenkreis als relevant erachtet, lag das weitere Interesse darin, ob und wenn ja in welcher Form eine Vier-Tage-Woche die Attraktivität von Arbeitgeber*innen beeinflussen würde. Deshalb wurde als Attraktivitätsfaktor die Antwortmöglichkeit „Vier-Tage-Woche“ ebenfalls zur Auswahl gestellt²²⁰.

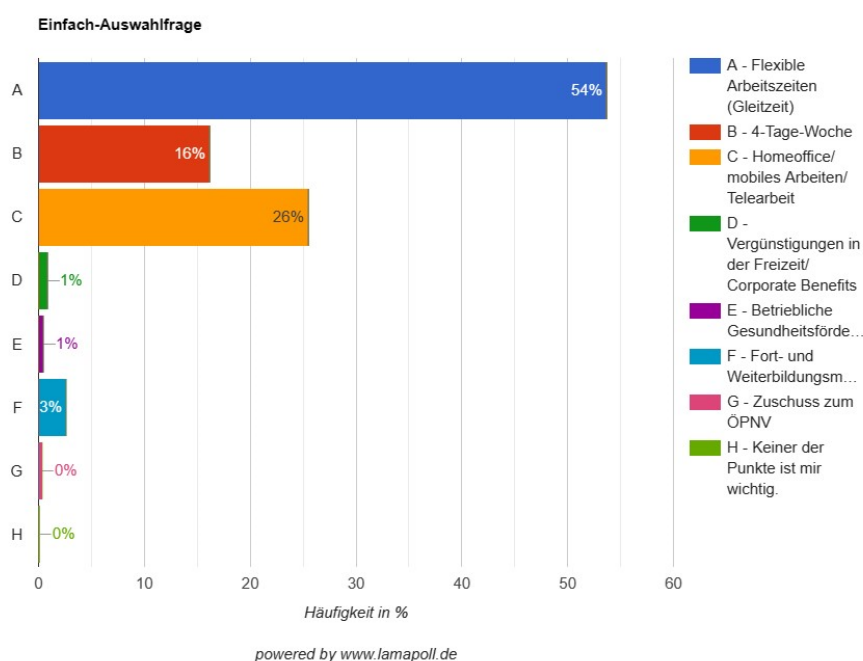


Abbildung 7: Hauptattraktivitätsmerkmal von Arbeitgeber*innen²²¹

Auf die Frage, welches Angebot oder Benefit ein Dienstherr zwingend anbieten muss, damit sich die befragten Personen für diesen entscheiden würden, haben mehr als die Hälfte (54 %) geantwortet, dass eine „flexible Arbeitszeit“ zwingend angeboten werden muss. Auf Platz 2 der abgegebenen Stimmen schaffte es der Faktor des „flexiblen Arbeitsorts“ in Form von Homeoffice, mobilen Arbeiten

²¹⁸ Vgl. <https://www.wedel.de/rathaus-politik/arbeitgeberin-stadt/die-stadt-als-arbeitgeberin> [17.11.2023].

²¹⁹ Vgl. https://mengen.de/de/aktuelles/05_stellenangebote.php [17.11.2023].

²²⁰ Vgl. Anlage 5 und 6.

²²¹ Anlage 6, S. 1.

oder Telearbeit. 26 % der Befragten wählten dies als einen zwingend erforderlichen Faktor bei der Arbeitgeber*innen-Wahl aus. Zudem entschieden sich 16 % der Teilnehmer*innen dafür, dass das Angebot einer Vier-Tage-Woche ihr Hauptentscheidungsfaktor bei der Arbeitgeber*innen - Wahl ist.

5.2.2 Priorisierung der Attraktivitätsfaktoren

In Frage 2 wurden die identischen Auswahlkriterien als Grundlage herangezogen. Bei dieser Frage sollten die Teilnehmer*innen eine Priorisierung aller Faktoren anhand einer Likert-Skala, vornehmen²²².

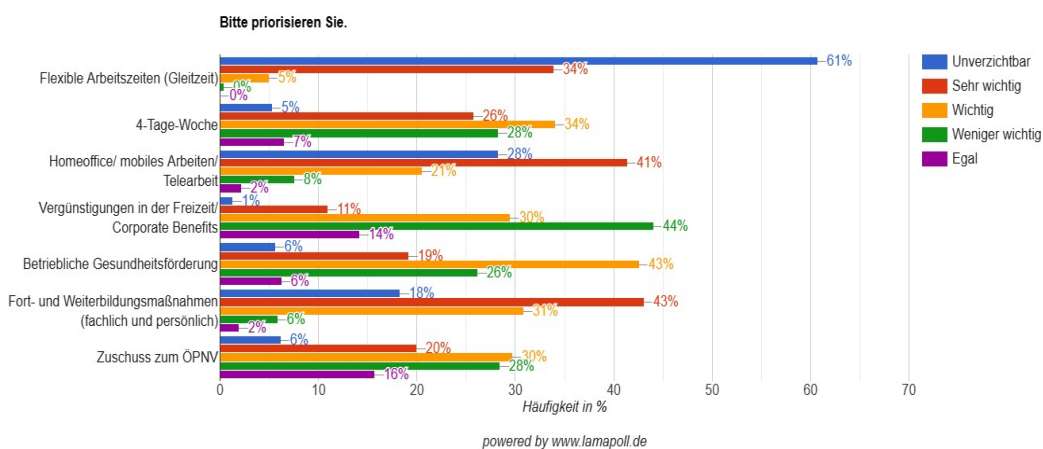


Abbildung 8: Attraktivitätsfaktoren bewertet nach Priorität²²³

Wie aus Frage 1 bereits abzusehen war, wurde der Faktor „flexible Arbeitszeit“ von einer deutlichen Mehrheit (61 %) als „unverzichtbar“ und von 34 % als „sehr wichtig“ gewertet²²⁴. Das arithmetische Mittel bei dieser Antwortmöglichkeit liegt bei 4,55. Hierfür wurde wie bereits in Kapitel 4.2.2 beschrieben, der Priorität „unverzichtbar“ die Bewertung 5 zugeordnet und der Priorisierung „egal“ die Bewertung 1. Der Mittelwert 4,55 verdeutlicht die Relevanz, welche die befragten Personen diesem Attraktivitätsfaktor zugeordnet haben. Im Vergleich zu den anderen Antwortmöglichkeiten ist dieser Mittelwert mit Abstand der höchste. Ebenfalls wurden bei der Auswertung der Umfragedaten die Standardabweichungen berechnet. Die Standardabweichung bei der Frage nach

²²² Vgl. Anlage 5 und 6.

²²³ Anlage 6, S. 3.

²²⁴ Vgl. Anlage 5 und 6.

der Priorität von „flexiblen Arbeitszeiten“ lag bei 0,52. In diesem Punkt ist die Streuung der Antworten im Gesamtvergleich am geringsten²²⁵.

Neben dem Faktor „flexible Arbeitszeit“ erhielt die zuvor aufgeführte Auswahlmöglichkeit des „**flexiblen Arbeitsorts**“ ebenfalls eine hohe Priorisierung. Der flexible Arbeitsort wurde von 28 % der befragten Personen als „unverzichtbar“ und von 41 % als „sehr wichtig“ eingestuft²²⁶. Der Mittelwert unterstreicht die Relevanz dieses Attraktivitätsfaktors mit einem Wert von 3,86. Die Standardabweichung in diesem Fall liegt bei 0,92, was eine größere Streuung der Antworten bedeutet als bei der „flexiblen Arbeitszeit“²²⁷.

Aus Frage 1 konnte neben der hohen Relevanz ebenfalls abgeleitet werden, welche Faktoren bei der Arbeitgeber*innen-Wahl für die befragten Personen eine geringe bis überhaupt keine Bedeutung spielen. 28 % der Teilnehmer*innen priorisierten den Faktor „**Zuschuss zum ÖPNV**“ als „weniger wichtig“ und 16 % sogar als „egal“. Dass Arbeitgeber*innen „**Corporate Benefits**“ anbieten, wurde von 44 % der befragten Personen als „weniger wichtig“ bei der Arbeitgeber*innen-Wahl und von 14 % sogar als „egal“ gewertet²²⁸. Die geringe Relevanz lässt sich ebenfalls durch die Ermittlung des Mittelwerts abzeichnen. Unter dieser Betrachtung erhält der Faktor „Zuschuss zum ÖPNV“ einen Mittelwert von 2,72. Dies stellt den schlechtesten Mittelwert dar und unterstreicht somit die geringe Relevanz bei der Arbeitgeber*innen-Wahl. Die Streuung der Antworten ist bei diesem Attraktivitätsfaktor mit 1,10 am größten²²⁹.

Zusammengefasst lässt sich der Rückschluss ziehen, dass die Möglichkeit der Flexibilität in Arbeitszeit und Arbeitsort durch die aktuellen Student*innen der Hochschulen als Hauptentscheidungskriterien gewertet wird. Diese Auswertung unterstreicht die gewonnenen Erkenntnisse aus der Literaturrecherche.

Eine weitere interessante Erkenntnis lässt sich bei genauerer Betrachtung der Antwortmöglichkeiten von Frage 1 zu Frage 2 erkennen. Die Anzahl der

²²⁵ Vgl. Anlage 8.

²²⁶ Vgl. Anlage 6, S. 3.

²²⁷ Vgl. Anlage 8.

²²⁸ Vgl. Anlage 6, S. 3.

²²⁹ Vgl. Anlage 8.

Wertungen aus Frage 1 ist nicht identisch mit den Priorisierungen „unverzichtbar“ aus Frage 2. Eine Begründung hierfür ist, dass bei Frage 2 keine Begrenzung der einzelnen Bewertungskriterien durch die Autorin vorgegeben wurde. Somit bestand für die befragten Personen die Option, mehrere Auswahlmöglichkeiten mit derselben Priorisierung bewerten zu können. Eine Vorbelegung beziehungsweise eine Begrenzung der Antwortmöglichkeiten hätte das Stimmungsbild der befragten Personen bereits von vornherein beeinflusst. Um eine solche externe Beeinflussung zu vermeiden, wurde die Priorisierung der Auswahlmöglichkeiten nicht begrenzt. Aufgrund dieser Priorisierungsmöglichkeiten war es absehbar, dass die Auswertungen von Frage 1 zu Frage 2 nicht mehr identisch zueinander sein werden.

Deutlichere Unterschiede lassen sich in den Faktoren „Vier- Tage- Woche“, „Betriebliche Gesundheitsförderung“ sowie „Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen“ erkennen²³⁰. Haben in Frage 1 noch 16 % der befragten Personen dafür abgestimmt, dass die Möglichkeit einer „**Vier-Tage- Woche**“ für sie der entscheidende Faktor bei der Arbeitgeber*innen-Wahl ist, so entschieden sich bei Frage 2 lediglich 5 % dafür diesen Faktor als „unverzichtbar“ einzustufen. Das arithmetische Mittel liegt dennoch bei 2,95 mit einer Standardabweichung von 0,90²³¹.

Der Faktor „**Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen**“ wurde ebenfalls in Kapitel 2.3.3 als ein wichtiger Faktor bei der Arbeitgeber*innen-Wahl ermittelt. 18 % der befragten Personen nannten dieses Angebot als „unverzichtbar“ sowie 43 % als „sehr wichtig“²³². Das arithmetische Mittel liegt bei dieser Antwortmöglichkeit auf dem dritthöchsten Wert bei 3,70²³³. Interessant an diesem Punkt ist, dass in Frage 1 lediglich knapp 3 % der befragten Personen „Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten“ als Hauptauswahlkriterium bei der Arbeitgeber*innen-Wahl angegeben haben. In Frage 2 wurde dieser Faktor dennoch mit einer hohen bis sehr hohen Priorität durch die Teilnehmer*innen

²³⁰ Vgl. Anlage 6, S. 3.

²³¹ Vgl. Anlage 8.

²³² Vgl. Anlage 6, S. 3.

²³³ Vgl. Anlage 8.

bewertet. Bei genauerer Betrachtung lässt sich feststellen, dass der Faktor „Fort- und Weiterbildungen“ bei den befragten Personen im Endeffekt eine fast doppelt so große Rolle hinsichtlich der Attraktivität von Arbeitgeber*innen spielt, als die Möglichkeit, eine „Vier-Tage-Woche“ in Anspruch zu nehmen. Insgesamt haben 61 % der befragten Personen dem Faktor der „Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen“ eine Priorität von „sehr wichtig“ bis „unverzichtbar“ zugeschrieben. Lediglich 31 % haben eine solche Priorität hinsichtlich einer „Vier-Tage-Woche“ gewählt²³⁴.

Allgemein betrachtet lässt sich bei der Verteilung der Priorisierungen erkennen, dass die Einteilung „wichtig“ bei vielen Auswahlmöglichkeiten eine starke Ausprägung aufweist²³⁵. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass Teilnehmer*innen tendenziell häufiger eine Mittelkategorie wählen. Es kann auch daran gelegen haben, dass die Priorisierung „wichtig“ durch die befragten Personen relativ breit ausgelegt wurde. Dass eine fünf-stufige Skala zu Messfehlern führen kann, wurde bei dieser Frage in Kauf genommen. Eine Reduzierung auf Vier-Stufen oder eine Erweiterung auf Sechs-Stufen hätte nicht zwingend zu einem besseren Ergebnis geführt. In solch einer Variante hätten die Priorisierungen entweder eine zu feingliedrig oder zu grobe Abstufungsebene mit sich gebracht²³⁶.

5.2.3 Vier-Tage-Woche

Bei den Fragen 3 bis 5 wurden die befragten Personen zu ihrer Einstellung gegenüber einer „Vier-Tage-Woche“ befragt. Als Auswahlgrundlage wurden lediglich die Arbeitsformen der Vier-Tage-Woche gewählt, welche nach den Erkenntnissen aus Kapitel 3 in der öffentlichen Verwaltung umsetzbar sein könnten. Somit handelte es sich um eine Arbeitszeitverdichtung oder eine Teilzeitregelung.

²³⁴ Vgl. Anlage 6, S. 3.

²³⁵ Vgl. Anlage 6, S. 3.

²³⁶ Vgl. Kallus, Erstellung von Fragebogen, S. 55.

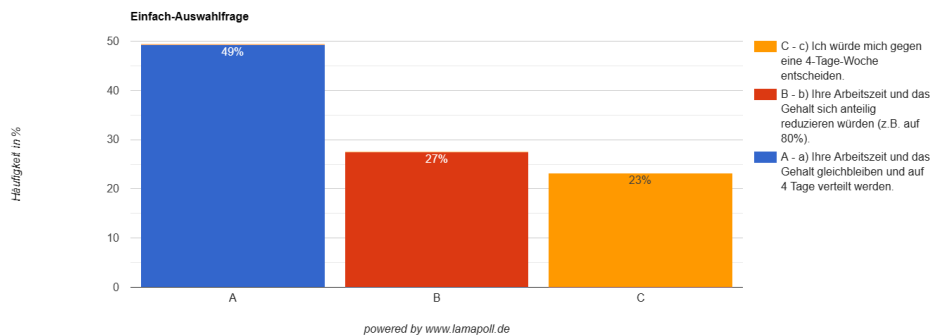


Abbildung 9: Inanspruchnahme der Möglichkeit einer Vier-Tage-Woche²³⁷

Aus den Auswertungen zu Frage 3 geht hervor, dass 49 % der befragten Personen sich für eine Vier-Tage-Woche in Form der Arbeitszeitverdichtung entscheiden würden. 27 % könnten sich vorstellen eine Vier-Tage-Woche in Form einer Teilzeitbeschäftigung in Anspruch zu nehmen und 23 % würden keine der beiden Formen beanspruchen.

Der Teil der befragten Personen, welcher sich für keine der Varianten einer Vier-Tage-Woche entschieden hat, sollte in Frage 5 seine Beweggründe gegen beide Arbeitsformen aufführen. Unter Frage 5 wurden, wie bereits zuvor erläutert, keine Antwortmöglichkeiten durch die Autorin vorgegeben, um eine ungefilterte Rückmeldung der befragten Personen zu erhalten. Zwar wurde in Kapitel 3.4 festgestellt, dass sich einige wissenschaftlichen Forschungen bereits mit diesem Thema beschäftigt haben, explizite Aussagen von Mitarbeiter*innen des öffentlichen Dienstes wurden jedoch noch nicht eingeholt.

Bei der Auswertung der Umfrageergebnisse ist festzustellen, dass 181 Personen auf Frage 3 geantwortet haben, dass sie keine Vier-Tage-Woche in Anspruch nehmen würden. Demnach sollte die Anzahl an Antworten in Frage 5 eigentlich identisch sein. Es lässt sich feststellen, dass insgesamt 186 der befragten Personen Frage 5 beantwortet haben²³⁸. Dies ist darauf zurückzuführen, dass keine Filterfunktion bei dieser Frage verwendet wurde und somit auch Personen, welche bei Frage 3 eine Option der Vier-Tage-Woche ausgewählt haben, eine Antwort

²³⁷ Anlage 6, S. 3.

²³⁸ Vgl. Anlage 6.

bei Frage 5 abgeben konnten. Werden die einzelnen Aussagen aus Frage 5 betrachtet, lässt sich diese Vermutung bestätigen²³⁹.

Frage 5: "Warum würden Sie sich gegen eine Vier-Tage-Woche entscheiden?"					
Arbeitszeitverdichtung	Anzahl	Teilzeit ohne Lohnausgleich	Anzahl	Sonstiges	Anzahl
10h und mehr am Tag sind zu viel	114	Gehaltseinbußen wollen/ können nicht in Kauf genommen werden	66	ich arbeite gerne	3
zu hohe Arbeitsbelastung - mental und gesundheitlich auf Dauer nicht tragbar	44			Vier-Tage-Woche nur interessant, bei Arbeitszeit-reduzierung und Lohnausgleich	34
weniger Produktivität an den langen Tagen	14			keine (inhaltlichen verwertbaren) Angaben	12
zu wenig Flexibilität	33			eventuell bei sich verändernden Lebensumstände	2
Rechtliche Machbarkeit nicht gegeben	10				
Work-Life-Balance nicht mehr gegeben	14				

Abbildung 10: Ablehnungsgründe einer Vier-Tage-Woche²⁴⁰

Insgesamt wurden 186 Antworten unter Frage 5 angegeben. Bei genauer Betrachtung der einzelnen Antworten lassen sich in vielen Aussagen mehrere Gründe erkennen, weshalb eine Vier-Tage-Woche in den vorgegebenen Varianten nicht in Anspruch genommen werden würde. Nach der Auswertung der einzelnen Aussagen wurden insgesamt 346 Beweggründe ermittelt. Für die Auswertung der Antworten wurden diese in drei Kategorien unterteilt. Zum einen, warum sich die Befragten gegen das Arbeitszeitmodell der Arbeitsverdichtung sowie der Teilzeitbeschäftigung entschieden wurde und sonstige Gründe.

114-mal wurde in den Antworten vermerkt, dass das Modell der Arbeitszeitverdichtung zu lange Arbeitstage mit sich bringen würde. Da die Arbeitszeit von 41 Stunden, eine tägliche Arbeitszeit von mindestens 10 Stunden und 15 Minuten bedeuten würde. 44-mal und oft in Kombination mit der Argumentation der langen Arbeitstage wurde genannt, dass das Arbeitszeitmodell der Arbeitszeitverdichtung eine zu hohe Arbeitsbelastung an den Vier-Tagen mit

²³⁹ Vgl. Anlage 6.

²⁴⁰ Anlage 7.

sich bringen würde. Die hohe mentale und gesundheitliche Belastung, welche hierdurch entstehen würde, war für viele der befragten Personen ein Grund, sich nicht für die Vier-Tage-Woche zu entscheiden.

Auch hinsichtlich des Arbeitszeitmodells der Teilzeitbeschäftigung wurden Gründe genannt, warum dies nicht in Anspruch genommen werden würde. 66-mal wurde hier genannt, dass das reduzierte Arbeitsentgelt, welches die Vier-Tage-Woche ohne Lohnausgleich mit sich bringen würde, nicht in Kauf genommen werden möchte oder nicht in Kauf genommen werden kann²⁴¹.

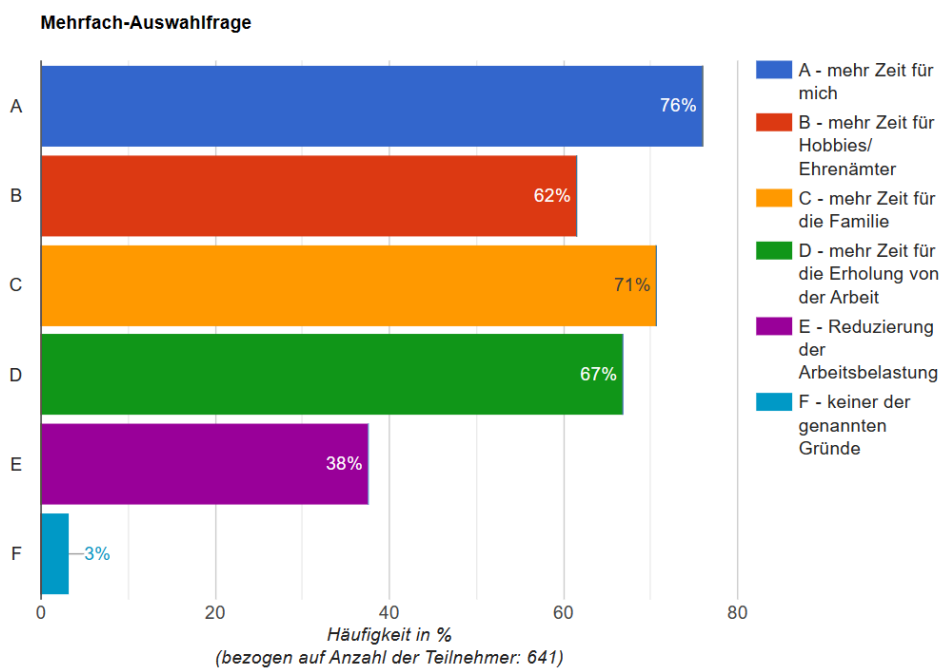


Abbildung 11: Beweggründe der Inanspruchnahme einer Vier-Tage-Woche²⁴²

In Frage 3 entschieden sich 598 von insgesamt 779 Teilnehmer*innen für ein Modell der Vier-Tage-Woche. Frage 4 sollte für diese Personengruppe die Folgefrage darstellen. Auch in diesem Fall wurden bei Frage 4 mehr Antworten abgegeben als die gerade genannten 598. In diesem Fall handelte es sich um knapp 40 Antworten mehr. Insgesamt haben somit 641 der teilgenommenen 789 Personen bei dieser Frage abgestimmt. Dies hätte ähnlich wie bei Frage 5 umgangen werden können, in dem eine Filterfunktion innerhalb der Fragen verwendet worden wäre. Die Aussagen können jedoch trotzdem verwendet

²⁴¹ Anlage 7 und Anlage 11.

²⁴² Anlage 6, S. 4.

werden. Denn auch wenn es mehr Antworten auf diese Frage gibt, ist der Sinn, welcher hinter der Frage steckt, nach wie vor derselbe. Ziel von Frage 4 war es, zu erfahren, aus welchen Beweggründen sich die befragten Personen für eine Vier-Tage-Woche entscheiden würden. Dies kann aus den Antworten nach wie vor abgelesen werden. Die Hauptbeweggründe, warum eine Vier-Tage-Woche gerne in Anspruch genommen werden würde, waren die Faktoren „mehr Zeit für mich“ (76 %) sowie „mehr Zeit für die Familie“ (71 %) zu haben. Auf Platz drei mit 67 % der Antworten wurde der Faktor „mehr Zeit für die Erholung von der Arbeit“ gewertet²⁴³. Dies unterstreicht die Erkenntnisse aus den bereits durchgeführten Forschungen, welche in Kapitel 3.4 aufgeführt wurden.

5.3 Mixed-Methods-Interpretation

Wie zuvor bereits erwähnt, können durch die Mixed-Methods-Forschung, Querverbindungen zwischen den qualitativen sowie den quantitativen Forschungsergebnissen gezogen werden, was eine erhöhte Validität und Generalisierbarkeit der Ergebnisse beider Untersuchungen mit sich bringt²⁴⁴.

Eine Kernaussage, welche sich aus den Interviews in Verbindung mit der Umfrage ergeben hat, ist, dass ein starres, für alle Mitarbeiter*innen geltendes Arbeitszeitmodell in Zukunft nicht die Lösung sein wird. Die Interviewpartner*innen haben mehrmals in ihren Aussagen hervorgehoben, dass in ihren Verwaltungen die individuelle und flexible Arbeitszeitgestaltung bereits jetzt gelebt und durch die Mitarbeiter*innen genutzt wird. Die Expert*innen sehen vor allem mit dem Angebot der „flexiblen Arbeitszeit“ die Möglichkeit für den öffentlichen Dienst zukunfts- und konkurrenzfähig zu bleiben.

Das A und O ist die Flexibilisierung der Arbeitszeit. Wer darin gut ist, der wird auch lange Mitarbeiter*innen finden²⁴⁵.

²⁴³ Vgl. Anlage 6, S. 4.

²⁴⁴ Vgl. Flick, Uwe: Güterkriterien qualitativer Sozialforschung, S. 334 f.

²⁴⁵ Anlage 4, S. 6.

Auch aus den Ergebnissen der Umfrage lässt sich diese Erkenntnis ableiten. Demnach haben 95 % der befragten Personen dem Faktor der „**flexiblen Arbeitszeit**“ eine sehr hohe Relevanz zugeordnet. Die Möglichkeit, eine Vier- Tage-Woche in Anspruch nehmen zu können, wurde lediglich von 31 % der befragten Personen als erforderlich angesehen. Eine weitere Unterstreichung dieser These lässt sich erkennen, wenn die Antworten von Frage 5 aus der Umfrage betrachtet werden. Hier haben die befragten Personen 33-mal angegeben, dass sie eine in der öffentlichen Verwaltung momentan mögliche Vier-Tage-Woche nicht in Anspruch nehmen würden, da ein solches Modell zu wenig Flexibilität mit sich bringen würde²⁴⁶. Diese Einschätzung spiegelt wiederum die Aussagen der Interviewpartner*innen auf die Frage, wie viele Mitarbeiter*innen die Vier-Tage-Woche in den Pionier- Verwaltungen bisher in Anspruch genommen haben, wider. In Mengen hat niemand und in Wedel haben sieben Mitarbeiter*innen die Vier-Tage-Woche in Anspruch genommen²⁴⁷. Warum die Inanspruchnahme so gering ist, führen beide Verwaltungen auf ihre bereits vor Einführung einer Vier-Tage-Woche bestehenden, flexiblen und individuellen Arbeitszeitregelungen zurück.

In beiden Pionier-Kommunen wurde bereits vor der Einführung der Vier- Tage- Woche eine hohe Flexibilität bei den Arbeitszeiten ermöglicht. Der Gleitzeitrahmen für die Mitarbeiter*innen ist in beiden Kommunen sehr groß und die Kernzeit gleichzeitig relativ gering oder gar nicht vorhanden²⁴⁸.

Aus der Literatur sowie aus der qualitativen und quantitativen Untersuchung geht somit das Ergebnis hervor, dass die Arbeitgeber*innen des öffentlichen Dienstes durch das Angebot von „flexiblen Arbeitszeiten“ auf (potenzielle) Arbeitnehmer*innen attraktiv wirken.

Eine weitere Überschneidung der Forschungsergebnisse stellte der Stellenwert des „flexiblen Arbeitsortes“ dar. Aus den Umfrageergebnissen geht, wie zuvor beschrieben, dieser Faktor neben der „flexiblen Arbeitszeit“ als ein sehr wichtiger

²⁴⁶ Vgl. Anlage 6.

²⁴⁷ Vgl. Anlage 4, S. 11.

²⁴⁸ Anlage 4, S. 6.

Attraktivitäts- und Entscheidungsfaktor hervor. Auch aus den Interviews wurde ersichtlich, dass die Möglichkeit, den Arbeitsort gewissermaßen flexibel zu wählen, ein wichtiger Benefit von Arbeitgeber*innen darstellt. Auch wenn nicht alle Mitarbeiter*innen diese Möglichkeit in Anspruch nehmen (werden), wirkt sich alleine die Möglichkeit hierfür attraktiv auf (potenzielle) Mitarbeiter*innen aus. Die Stadtverwaltung Wedel geht hier als starkes Vorbild voraus. Ob, wann und wie oft Mitarbeiter*innen ihre Arbeit im Büro oder an einem anderen Ort verrichten, wird nicht zentral vorgegeben, sondern innerhalb der einzelnen Teams individuell geregelt. Im Vergleich hierzu hat sich für die Mitarbeiter*innen in Mengen seitdem freitags das Rathaus geschlossen bleibt an diesem Tag ebenfalls eine flexible Gestaltung des Arbeitsortes, angepasst an die individuellen Bedürfnisse, ergeben²⁴⁹.

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass Arbeitgeber*innen dann als attraktiv betrachtet werden, wenn sie neben der Flexibilität innerhalb der Arbeitszeit auch eine Flexibilität in der Wahl des Arbeitsortes anbieten.

Eine weitere Überschneidung der Forschungsergebnisse stellt die Relevanz der „Work-Life-Balance“ dar. Diese wurde bereits in Kapitel 2.2 thematisiert. In der quantitativen Umfrage wurde dieser Begriff bewusst nicht als Auswahlfaktor für die Attraktivitätsfaktoren oder die Beweggründe für eine Vier-Tage-Woche aufgenommen. Dies wurde deshalb nicht vorgenommen, da der Begriff der „Work-Life-Balance“ im Rahmen der Umfrage viel Spielraum für Interpretationen mit sich gebracht hätte. Es wäre nötig gewesen, diesen in der Umfrage zu definieren. Eine solche Definition hätte die Umfrage jedoch verlängert. Wie bereits in Kapitel 4.2.2 erwähnt, war es das Ziel der Autorin, den Fragebogen so kurz wie möglich zu halten. undefinierte Begrifflichkeiten hätten bei der Auswertung dazu führen können, dass durch den großen Interpretationsspielraum Ungenauigkeiten auftreten. Somit wurde hierauf verzichtet.

Hinter der Begrifflichkeit der „Work-Life-Balance“ steckt im Kontext dieser Arbeit, wie in Kapitel 2.3 beschrieben, der Ausgleich zwischen Beruf und

²⁴⁹ Vgl. Anlage 2, 3 und 4.

Privatleben. Die genannten Faktoren der Flexibilisierung der Arbeitszeit sowie des Arbeitsortes können nach Ansicht der Autorin in dem Begriff der „Work-Life-Balance“ wiedergefunden werden. Haben die Mitarbeiter*innen die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit sowie den Arbeitsort flexibel und vor allem individuell an ihre Bedürfnisse anzupassen, liegt es nahe, dass auch der Ausgleich zwischen Beruf und Privatleben vermehrt im Einklang gebracht werden kann²⁵⁰. Diese These spiegelt sich in der Interviewauswertung wider. Demnach hat „jeder Mensch andere Bedürfnisse, was die Arbeitszeiteinteilung angeht. Dies sollte auch im Arbeitskontext berücksichtigt werden²⁵¹“.

²⁵⁰ Vgl. Olesch, Der Weg zum attraktiven Arbeitgeber, S. 131 f.

²⁵¹ Anlage 4, S. 6.

6 Abschließende Betrachtung

Um die Fragestellung des Titels abschließend zu beantworten, lässt sich festhalten, dass die Möglichkeit, eine Vier-Tage-Woche in Anspruch zu nehmen, die Attraktivität der Arbeitgeber*innen der öffentlichen Verwaltung nicht in jedem Fall erhöht. Die Art und Weise, wie eine Vier-Tage-Woche unter den aktuell geltenden Regelungen der wöchentlichen Arbeitszeit bei Vollzeit-Mitarbeiter*innen umgesetzt werden kann, stellt für einen Großteil an (potenziellen) Mitarbeiter*innen keine attraktive Arbeitsform dar. Was nicht bedeuten soll, dass eine Vier-Tage-Woche durch die öffentliche Verwaltung komplett abgelehnt werden sollte.

Damit die Attraktivität der öffentlichen Verwaltung gesteigert werden kann, sollten vor allem flexibel an die Bedürfnisse der einzelnen Personen angepasste Arbeitsmodelle hinsichtlich Arbeitszeit und Arbeitsort angeboten werden. In den meisten öffentlichen Verwaltungen wird bereits das angebotene Arbeitszeitmodell der Gleitzeit durch die Mitarbeiter*innen in Anspruch genommen. Zudem wird seit der Corona-Pandemie verstärkt die Möglichkeit für Homeoffice unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen angeboten. Durch diese beiden Varianten der flexiblen Arbeitsgestaltung ist der öffentliche Sektor bereits einen wichtigen und richtigen Schritt gegangen.

Kernarbeitszeiten, welche von allen Mitarbeiter*innen eingehalten werden müssen, sollten überdacht werden. Durch den Wegfall einer solchen Regelung würden sich flexiblere und individuellere Möglichkeiten ergeben, wie die vereinbarten Arbeitsstunden mit dem Privatleben vereinbart werden können. Selbstverständlich müssen diverse Präsenzzeiten in der öffentlichen Verwaltung abgedeckt werden. Die Pionier-Kommune Wedel verfolgt diesbezüglich einen Ansatz, bei welchem mehr Verantwortungen und Entscheidungsbefugnisse in die einzelnen Teams gegeben werden und weniger zentral „Top-down“ geregelt wird.

Der öffentliche Dienst bietet seinen Mitarbeiter*innen somit bereits viele Möglichkeiten, das Berufsleben mit dem Privatleben zu vereinbaren. Dies macht ihn durchaus für diverse Personengruppen attraktiv. An diesem Punkt darf sich die öffentliche Verwaltung jedoch nicht ausruhen. Es gibt zwar bereits gute

Regelungen, diese sollten stetig überprüft, optimiert und weiterentwickelt werden. Gerade mit dieser Flexibilität und somit mit einer guten Grundlage für eine ausgeglichene Balance zwischen Beruf und Privatleben sollte die öffentliche Verwaltung vermehrt für sich werben. Dies könnte dazu führen, dass der öffentliche Dienst nach außen hin nicht mehr als verstaubter Behördenapparat, sondern als ein attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird.

Flexibilität in Arbeitszeit und Arbeitsort sind demnach zwei wichtige Attraktivitäts-Faktoren. Aus der quantitativen Umfrage kam ebenfalls zum Ausdruck, dass ein weiterer Attraktivitätsfaktor darin besteht, sich persönlich sowie fachlich weiterzubilden. Somit sollte der Fokus der öffentlichen Verwaltung nicht nur auf den Regelungen für eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben liegen, sondern auch auf den Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter*innen.

7 Handlungsempfehlungen

Der Fokus dieser Arbeit lag nicht darauf, explizite Handlungsempfehlungen für Arbeitgeber*innen der öffentlichen Verwaltung zu formulieren. Dennoch werden nachfolgend einige Empfehlungen ausgesprochen, welche aus der durchgeführten Mixed-Methods-Forschung gewonnen wurden.

7.1 Flexibilität in Arbeitszeit und Arbeitsort sind das A und O.

Damit die Arbeitgeber*innen des öffentlichen Dienstes auch in Zukunft arbeitsfähig bleiben und in der Konkurrenz um Fachkräfte mit der freien Wirtschaft mithalten können, sollte sich der öffentliche Dienst überlegen, seine bereits vorhandenen flexiblen Arbeitszeiten und Regelungen hinsichtlich des Arbeitsortes sowie der Arbeitszeit auszuweiten.

Die Forschungsergebnisse dieser Arbeit (vgl. Kapitel 5) sowie die Literaturrecherche zeigen, dass diese beiden Faktoren für (potenzielle) Arbeitnehmer*innen von großer Relevanz sind, wenn es um die Arbeitgeber*innen-Wahl geht. Um das Potenzial dieser Attraktivitätsfaktoren innerhalb der eigenen Organisation auszubauen, sollte ein voreiliges Handeln vermieden werden. Stattdessen sollten zuerst die Rahmenbedingungen und somit der Status quo bestimmt werden. Erst danach macht es Sinn, die bestehenden Angebote auf mögliche Optimierungs- und Ausbaumöglichkeiten zu überprüfen und diese dann auch umzusetzen. Solche Veränderungen in den bereits vorhandenen Regelungen einer Organisation können Arbeitgeber*innen vor einige Herausforderungen stellen. Diese Herausforderungen können durch ein gutes Commitment, eine konstante Kommunikation sowie eine transparente Organisation gemeistert werden.

7.2 Individualität anstatt allgemeiner Regelungen

Wenn sich die Arbeitgeber*innen des öffentlichen Dienstes Gedanken über eine Erweiterung oder Veränderung bestehender Regelungen hinsichtlich Arbeitszeit und Arbeitsort machen, sollte zeitgleich geprüft werden, ob es sinnvoll ist, an Modellen festzuhalten, welche für alle Mitarbeiter*innen in identischer Art und

Weise gelten oder ob es zielführender wäre, den Fokus auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen zu legen.

Aus den Ergebnissen, vor allem aus der qualitativen Forschung, lässt sich der Ansatz ableiten, dass allgemeingültige Regelungen, welche durch die Verwaltungsspitze (Top-down) eingeführt werden, nicht zwingend die Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen berücksichtigen. Somit müssen nicht nur die Flexibilisierungsmöglichkeiten hinsichtlich Arbeitszeit und -ort überarbeitet werden, sondern es sollte in Betracht gezogen werden, ob durch individuelle Regelungen (nicht nur hinsichtlich Arbeitszeit und -ort) vermehrt auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen eingegangen werden kann.

Diverse Arbeitgeber*innen der öffentlichen Verwaltung bieten bereits derzeit Möglichkeiten, individuelle Vereinbarungen in Anspruch zu nehmen. Diese Regelungen sollten überprüft und gegebenenfalls erweitert werden.

Damit solche individuellen Regelungen zielführend eingesetzt werden können, sollten sich die Arbeitgeber*innen des öffentlichen Dienstes überlegen, ob die Vorgabe von Kernarbeitszeiten zwingend erforderlich ist. Unter der Voraussetzung, dass es keine für die gesamte Organisation geltende Kernarbeitszeit gibt, wäre es denkbar, dass die einzelnen Teams teamintern regeln, in welcher Art und Weise die vorgegebenen Präsenzzeiten abgedeckt werden. Durch eine solche Regelung würden Teams auf der einen Seite eine höhere Verantwortung zugeschrieben bekommen. Auf der anderen Seite würden sie aber auch größere Entscheidungsspielräume erhalten. Hierdurch könnte eine noch bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben ermöglicht werden. Aus der qualitativen Untersuchung ging hervor, dass die Stadtverwaltung Wedel durch das Herunterbrechen von Entscheidungsbefugnissen auf die Team-Ebene und keiner geltenden Kernarbeitszeit bereits sehr gute Erfahrungen gemacht hat.

Selbstverständlich ist auch dies kein Patentrezept. Nicht in allen Teams wird eine solche Regelung umsetzbar sein oder gewünscht werden. Doch an den Stellen, an welchen es das Organisationsgefüge möglich macht, sollte unter Rücksprache mit dem gesamten Team inklusive der Vorgesetzten eine solche Änderung thematisiert werden.

7.3 Veränderungen nicht sich selbst überlassen

Veränderungen egal wie groß oder klein, dürfen in keiner Weise sich selbst überlassen werden. Wie bereits in Kapitel 5.1.4 aufgeführt, gibt es diverse Faktoren, welche neben der eigentlichen Veränderungsidee für den Erfolg aber auch den Misserfolg eines Veränderungsvorhabens verantwortlich sind. Die Führungsspitze muss hinter einem Veränderungsvorhaben stehen, aber auch die Führungskräfte der mittleren und unteren Führungsebene müssen aktiv bei einer Veränderung eingebunden werden. Damit die Umsetzung gelingen kann, bedarf es neben der Einbindung der Mitarbeiter*innen eine klare und konstante Kommunikation darüber, warum eine Veränderung eingeleitet werden soll und wie genau diese aussehen könnte. Ebenfalls ist es zwingend erforderlich, den Mehrwert, welcher durch ein Veränderungsvorhaben entstehen soll, für die beteiligten Personen hervorzuheben. Denn ist der Sinn hinter einem Veränderungsvorhaben ersichtlich, tragen die Mitarbeiter*innen eine solche Veränderung eher mit und stehen hinter dieser. Ist jedoch nicht klar, was hinter einem Veränderungsvorhaben steckt, erschwert dies eine erfolgreiche Umsetzung.

Neben dem internen Rückhalt bei einem Veränderungsvorhaben darf die Außenwirkung ebenfalls nicht unbeachtet bleiben. Stehen die Mitarbeiter*innen hinter einer Veränderung und sehen den Nutzen, welcher hieraus gezogen werden kann, werden diese die Veränderung auch nach außen hin vertreten und kommunizieren. Gerade diese Kommunikation durch die eigenen Mitarbeiter*innen außerhalb der Verwaltung kann durchaus das Image von Arbeitgeber*innen positiv beeinflussen. Wie in Kapitel 2 angedeutet, kann das Image einer Organisation durchaus potenzielle Mitarbeiter*innen bei deren Arbeitgeber*innen-Wahl beeinflussen. Aufgrund dessen sollten die Arbeitgeber*innen der öffentlichen Verwaltung innerhalb ihrer Organisation Wert auf ein gutes Change-Management legen. Denn eine gute und transparente Kommunikation sowie eine stetige Einbindung der Mitarbeiter*innen bei Veränderungsvorhaben wird nicht nur die Bindung der aktuell beschäftigten Personen erhöhen, sondern kann indirekt auch dazu beitragen, für ein gutes Arbeitgeber*innen-Image zu sorgen.

8 Erklärung

„Ich versichere, dass ich diese Master-Thesis selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Mir ist bekannt, dass die schriftliche Arbeit im Verdachtsfall auf Plagiate überprüft werden kann.“

Neu-Ulm der 14.12.2023

Ort, Datum

Unterschrift

9 Literatur- und Quellenverzeichnis

abtipper.de: Transkriptionsregeln,

<https://www.abtipper.de/transkription/transkriptionsregeln/#Wissenschaftliche-Transkription> [25.22.2023]

Beck, Christoph: Attraction – Arbeitgeberattraktivität, in: Jäger, Wolfgang/
Körner, Peter: Talent Management – Strategie, Umsetzung, Perspektive, 2015,
S. 57 – 64

Bossler, Mario/ Dietrich, Hans/ et al.: Zur Lage und Entwicklung auf dem
Arbeitsmarkt in Deutschland, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
(Hrsg.): IAB-Stellungnahme 4/2017, 2017,
<https://doku.iab.de/stellungnahme/2017/sn0417.pdf> [24.11.2023], Anlage 34

Brinktrine Ralf/Hug, Christian: BeckOK Beamtenrecht Baden-Württemberg,
Kommentar, 27. Edition, Stand: 01.03.2023

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: 100 Jahre
Achtstundentag in Deutschland,
[https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Fakten/100-Jahre-
Achtstundentag.html](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Fakten/100-Jahre-Achtstundentag.html) [10.11.2023]

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Arbeitszeitreport
Deutschland: Ergebnisse der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021,
<https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Berichte/F2507.html>
[23.11.2023], Anlage 49

Bundesleitung des beamtenbund und tarifunion: Monitor öffentlicher Dienst
2022,
[https://www.dbb.de/fileadmin/user_upload/globale_elemente/pdfs/2022/2022_mo-
nitor-oe-d.pdf](https://www.dbb.de/fileadmin/user_upload/globale_elemente/pdfs/2022/2022_monitor-oe-d.pdf) [10.112023], Anlage 26

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: Fachkräfteengpässe in Unternehmen, 2014,
https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Ausbildung-und-Beruf/fachkraefteengpaesse-in-unternehmen.pdf?__blob=publicationFile&v=5
[06.11.2023], Anlage 21

Bundeszentrale für politische Bildung: Demografischer Wandel;
<https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/240461/demografischer-wandel/> [25.09.2023], Anlage 22

Bundeszentrale für politische Bildung: Fachkräftemangel;
<https://www.bpb.de/themen/arbeit/arbeitsmarktpolitik/178757/fachkraeftemangel/>
[25.09.2023], Anlage 20

Bühren Jan/Meier-Hahasvili, Nina/ et al.: Die Vier-Tage-Woche, in:
Kanppertsbusch, Ina/Wisskirchen, Gerlind (Hrsg.): Die Zukunft der Arbeit,
S. 107 - 114

Chapman, Derek S./ Uggerslev, Krista L./ et al.: Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes, in: Journal of Applied Psychology, 2005, S. 928 – 944

Dahm, Markus H./ Dräger Annika: Employer Branding mit sozialer Nachhaltigkeit, 2023

Demografie Portal: Beschäftigte im öffentlichen Dienst;
<https://www.demografie-portal.de/DE/Fakten/oeffentlicher-dienst.html?nn=677112> [06.11.2023], Anlage 27

Demografie Portal: Erwerbsbevölkerung; <https://www.demografie-portal.de/DE/Fakten/erwerbsbevoelkerung.html?nn=677112> [26.09.2023],
Anlage 25

DGB: Personalreport 2021, <https://www.dgb.de/++co++d38c5930-2a99-11ec-9355-001a4a160123>, S. 4ff [28.11.2023], Anlage 19

Döring, Nicola/Bortz, Jürgen: Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, 5. vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage, 2016

Döring, Stefan: Jetzt: Vier-Tage-Woche in Behörden,
https://www.haufe.de/oeffentlicher-dienst/personal-tarifrecht/jetzt-vier-tage-woche-in-behoerden_144_589014.html [11.11.2023], Anlage 35

Eckhardt, Franziska/Breitmar, Kim-Mai/Zimmermann, Tobias: The Silent Resignation, in: StepStone GmbH (Hrsg.), https://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/wp-content/uploads/2022/03/StepStone_2022_The_Silent_Resignation.pdf [24.11.2023], Anlage 36

Ernst & Young GmbH: EY Studierendenstudie 2022,
https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de_de/news/2022/10/ey-studierendenstudie-branchen-2022.pdf, [11.11.2023], Anlage 39

Fust, Alexander/Mahler, Marina/ et al.: KMU-Leitfaden zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität,
https://www.obt.ch/resources/folders/28/OBT_KMU_Arbeitgeberattraktivitaet.pdf [24.11.2023], Anlage 41

Flick, Uwe: Güterkriterien qualitativer Sozialforschung, in: Baur, Nina/Blasius Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, 2022, S. 533-549

Färber, Gisela/Hermanowski, Richard: Die Attraktivität des öffentlichen Dienstes, in: Färber Gisela (Hrsg.): Die Attraktivität des öffentlichen Dienstes, 2021, S. 15 – 210

Föderale Öffentliche Dienst für Beschäftigung, Arbeit und soziale Dialoge: Arbeitszeit und Arbeitszeitverkürzung, <https://emploi.belgique.be/fr/themes/reglementation-du-travail/duree-du-travail-et-temps-de-repos/duree-du-travail-et-diminution#hebdomadaire> [25.11.2023], Anlage 45

Föderale Öffentliche Dienst für Beschäftigung, Arbeit und soziale Dialoge: Kollektive Arbeitszeitverkürzung und Vier-Tage-Woche, https://emploi.belgique.be/fr/themes/reglementation-du-travail/duree-du-travail-et-temps-de-repos/reduction-collective-de-la#toc_heading_3 [25.11.2023], Anlage 44

Great Place to Work: Worauf es bei der Arbeitgeberattraktivität ankommt. <https://www.greatplacetowork.at/blog/warum-arbeitgeberattraktivitaet-wichtig-ist-und-was-sie-dafuer-tun-koennen> [29.10.2023], Anlage 40

Hasler Roumois, Ursula: Studienbuch Wissensmanagement, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, 2013

Hornung Stefanie: Modell der Viertagewoche: Was Unternehmen beachten sollten, https://www.haufe.de/personal/hr-management/modelle-der-4-tage-woche-was-unternehmen-beachten-sollten_80_601744.html [25.11.2023], Anlage 46

Huf, Stefan: Personalmanagement, 2. Auflage, 2022

Intraprenör: Deutschlands größtes Experiment zur 4-Tage-Woche,
<https://www.intraprenoer.de/4tagewoche> [05.11.2023], Anlage 48

Jacob, Rüdiger/ Heinz, Andreas/ Décieux, Jean Philippe: Umfrage -
Einführung in die Methoden der Umfrageforschung, 4., überarbeitete und ergänzte
Auflage, 2019

Jürgens, Kerstin/ Voß, Günther: Gesellschaftliche Arbeitsteilung als Leistung
der Person, in: Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ), August 2007, S. 3 – 9

Kallus, K. Wolfgang: Erstellung von Fragebogen, 2., aktualisierte und
überarbeitete Auflage, 2016

Keller, Udo: Mixed Methods, in: Baur, Nina/Blasius Jörg (Hrsg.): Handbuch
Methoden der empirischen Sozialforschung, 3., vollständig überarbeitete und
erweiterte Auflage, 2022, S. 163- 178

Lohaus Daniela/Rietz Christian: Arbeitgeberattraktivität im Verlauf der
Lebensspanne, 2018

Lohaus Daniela/Rietz Christian: Arbeitgeberattraktivität- Der Stellenwert von
Bekanntheit und Labels in der frühen Rekrutierungsphase, in: Zeitschrift für
Arbeits- u. Organisationspsychologie, 2015, S. 70 – 84

Lohaus Daniela/Rietz Christian/ et al: Talente sind wählerisch- Was
Arbeitgeber attraktiv macht, in: Wirtschaftspsychologie
aktuell, 2013, S. 12 – 15

IG Metall: Diskussion über 4-Tage-Woche als Tarifforderung,
<https://www.igmetall.de/tarif/tarifunden/eisen-und-stahl/diskussion-ueber-4-tage-woche-als-tarifforderung> [29.05.23], Anlage 17

Lewis Kyle/Strong Will/ et al.: The Results are in: the UK's Four-Day Week Pilot, in: autonomy (Hrsg.): The Results are in: the UK's Four-Day Week Pilot, 2023, <https://autonomy.work/wp-content/uploads/2023/02/The-results-are-in-The-UKs-four-day-week-pilot.pdf> [29.05.23], Anlage 14

Manager magazin: Bis 2030 könnten fünf Millionen Fachkräfte fehlen,
<https://www.manager-magazin.de/politik/deutschland-bis-2030-koennten-fuenf-millionen-fachkraefte-fehlen-a-6597d7be-50ce-4d0c-a3d6-2f3e1387b695>
[27.05.23], digitale Anlage 13

Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse Grundlagen und Technik,
13., überarbeitete Auflage, 2022

McKinsey & Company: Die Besten, bitte- Wie der öffentliche Sektor als Arbeitgeber punkten kann,
https://www.mckinsey.de/~/_media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2019/2019-04-03%20die%20besten%20bitte/20190402_die%20besten%20bitte_studie%20fachkrftemangel%20ffentlicher%20sektor.ashx [13.11.2023], Anlage 33

Mdr: Vier Tage arbeiten, drei Tage frei: Nischenthema oder Trend?,
<https://www.mdr.de/nachrichten/sachsen-anhalt/vier-tage-woche-fragen-antworten-ueberblick-100.html> [27.05.2023], Anlage 16

Mengen: Jobs & Ausbildung,
https://mengen.de/de/aktuelles/05_stellenangebote.php [17.11.2023]

Mengen: Stadtverwaltung Mengen, <https://mengen.de/de/rathaus/verwaltung/>
[01.12.2023]

Next:Public Beratungsagentur: Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst; 2022,
[https://nextpublic.de/wp-](https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Studie_Bleibebarmeter_Oeffentlicher_Dienst.pdf)
[content/uploads/Studie_Bleibebarmeter_Oeffentlicher_Dienst.pdf](https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Studie_Bleibebarmeter_Oeffentlicher_Dienst.pdf) [13.11.2023],
Anlage 32

Niemann, Friederike-Sophie/Geissler, René: Das Berechenbare Problem? Die
Altersstruktur der Kommunalverwaltung, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), 2016,
[https://www.bertelsmann-](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/89_Kommunen_der_Zukunft/Altersstruktur-Gemeindepersonal.pdf)
[stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/89_Kommunen_der_Zukunft/Altersstruktur-](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/89_Kommunen_der_Zukunft/Altersstruktur-Gemeindepersonal.pdf)
Gemeindepersonal.pdf [23.11.2023], Anlage 30

Olesch Gunther: Der Weg zum attraktiven Arbeitgeber, 2. Auflage, 2016

Perry, James L: Measuring public service motivation: An assessment of
construct reliability and validity, in: Journal of Public Administration Research
and Theory 1996, S. 5 – 22.

Pfeifer, Christian: Risk Aversion and Sorting into Public Sector Employment, in:
German Economic Review, 2011, S. 85 - 99

PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft:
Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst – Prognose und Handlungsstrategien bis
2023, 2017; [https://www.pwc.de/de/offentliche-unternehmen/assets/pwc-](https://www.pwc.de/de/offentliche-unternehmen/assets/pwc-fachkraeftemangel-oeffentlicher-dienst.pdf)
[fachkraeftemangel-oeffentlicher-dienst.pdf](https://www.pwc.de/de/offentliche-unternehmen/assets/pwc-fachkraeftemangel-oeffentlicher-dienst.pdf) [10.11.2023], Anlage 31

PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft:
Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor, 2022; [https://www.pwc.de/de/branchen-](https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/pwc-fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-sektor.pdf)
[und-markte/oeffentlicher-sektor/pwc-fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-](https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/pwc-fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-sektor.pdf)
sektor.pdf [13.11.2023], Anlage 38

Randstad Deutschland: New Work - Trendreport, <https://www.randstad.de/s3fs-media/de/public/2021-10/randstad-new-work-trendreport-1.pdf>, [24.11.2023],
Anlage 37

Reinders, Heinz/Gniewosz, Burkhard: III-8 Quantitative Auswertungsverfahren, in: Reinders, Heinz/Ditton, Hartmut, et al. (Hrsg.): Empirische Bildungsforschung, 2015, S. 131-140

Rinck, Ursula/Böhle, Thomas/et al.: BeckOk TVöD, Kommentar, 66. Edition, Stand: Juni 2016

Ritz, Adrian/Waldner, Christian: Der Staat im Kampf um den Führungskräftenachwuchs: Eine Untersuchung zur Arbeitgeberattraktivität der öffentlichen Verwaltung, in: Schröter, Eckhardt/von Maravic, Patrick/et al. (Hrsg.): Zukunftsfähige Verwaltung? Herausforderungen und Lösungsstrategien in Deutschland, Österreich und der Schweiz, 2012, S. 83 - 112

Rolfs, Christian/Giesen, Richard/ et. al.: BeckOk Arbeitsrecht, Kommentar, 69. Edition, Stand: September 2023

Schulte, Susanne/Pinger, Gina: Mitarbeiterbindung im öffentlichen Dienst, 2021

Schobert, Deniz: Grundlagen zum Verständnis von Work-Life Balance, in: Esslinger, Adelheid S./ Schobert, Deniz B (Hrsg): Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life Balance in Organisationen, 2007, S. 19 – 33

Schondelmayer, Anne-Christin/Dörner, Olaf/ et al.: Einleitung – Dokumentarische Methode: Triangulation und blinde Flecken, in: Dörner, Olaf/Loos, Peter, et al. (Hrsg.): Dokumentarische Methode: Triangulation und blinde Flecken, 2019, S. 8 – 14

Simon, Hermann/Wiltinger, Kai/ et al.: Effektives Personalmarketing – Strategie – Instrumente – Fallstudien, 1995

Statista GmbH: Definition Mittelwert und arithmetisches Mittel,
https://de.statista.com/statistik/lexikon/definition/91/mittelwert_und_arithmetisches_mittel/ [19.11.2023], Anlage 51

Statista GmbH: Definition Standardabweichung,
<https://de.statista.com/statistik/lexikon/definition/126/standardabweichung/> [19.11.2023], Anlage 52

Statista Research Department: 4-Tage-Woche: Arbeitszeitmodell der Zukunft?,
<https://de.statista.com/themen/11231/4-tage-woche/#topicOverview> [12.11.2023], Anlage 43

Statistisches Bundesamt: Beschäftigte nach Altersgruppen und Art des Dienst- oder Arbeitsvertragsverhältnisses;
<https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/Tabellen/beschaeftigten-alter.html> [13.11.2023], Anlage 29

Statistisches Bundesamt: Demografische Aspekte – Demografischer Wandel und Bevölkerungszahl;
<https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/textbaustein-taser-blau-bevoelkerungszahl.html?nn=238640> [25.09.2023], Anlage 23

Statistisches Bundesamt: Demografischer Wandel: Anteil der Bevölkerung ab 65 Jahren;
https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/06/PD22_N033_12.html [25.09.2023], Anlage 24

Statistisches Bundesamt: Pressemitteilung Nr. 258 vom 22. Juni 2022;
https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/06/PD22_258_741.html [06.11.2023], Anlage 28

Tagesschau: Weniger Fehltage durch Vier-Tage-Woche,
<https://www.tagesschau.de/wirtschaft/weltwirtschaft/vier-tage-woche-grossbritannien-101.html> [27.11.2023], Anlage 15

Trost, Armin: Employer Branding, in: Trost, Armin (Hrsg.): Employer Branding – Arbeitgeber positionieren und präsentieren, 2013, S. 13 -74

Ullah, Robindro/Witt, Michael: Praxishandbuch Recruiting – Grundlagewissen – Prozess-Know-how – Social Recruiting, 2., aktualisierte und überarbeitete Auflage, 2018

Vahs, Dietmar/ Weiland, Achim: Workbook Change Management – Methoden und Techniken; 3. Auflage, 2020

Vahs, Dietmar: Organisation Ein Lehr- und Managementbuch, 11. überarbeitete und erweiterte Auflage, 2023

ver.di: ver.di bleibt dran!, <https://beamte.verdi.de/themen/++co++3b9c51a6-233e-11eb-a14e-001a4a160119> [07.12.2023], Anlage 53

Vogel, Rick/Keppeler, Florian/Papenfuß, Ulf: Arbeitgeberattraktivität öffentlicher Unternehmen aus Sicht des Führungskräftenachwuchses der Verwaltung, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 2017, S. 256 – 282

Wedel: Stadtverwaltung, <https://www.wedel.de/rathaus-politik/stadtverwaltung> [01.12.2023]

Wedel: Wedel bietet Frischköpfen..., <https://www.wedel.de/rathaus-politik/arbeitgeberin-stadt/die-stadt-als-arbeitgeberin> [17.11.2023]

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut: 4-Tage-Woche, https://www.wsi.de/fpdf/HBS-008610/p_wsi_pb_79_2023.pdf [13.11.2023], Anlage 50

Zander Guido: Wundermittel 4-Tage-Woche?, 2023

zdf heute: Diesen Branchen fehlen die meisten Fachkräfte, <https://www.zdf.de/nachrichten/wirtschaft/fachkraeftemangel-wirtschaft-hochststand-100.html> [27.05.23], digitale Anlage 12

Zeit online: Forscher ziehen positives Fazit aus Pilotprojekt zur Viertagewoche, <https://www.zeit.de/arbeit/2023-02/vier-tage-woche-produktivitaet-pilotprojekt>, [27.11.2023], Anlage 18

Zimber Andreas: Zahlen lügen nicht, in: Personalwirtschaft 09_2022, 2022, S. 62 – 64

4 Day Week Global: <https://www.4dayweek.com/about-us> [05.11.2023], Anlage 47

4 Day Week Global: Case study, <https://www.4dayweek.com/casestudies> [27.11.2023], Anlage 42

10 Verzeichnis der Anlagen

Gedruckte Anlagen

Anlage 1: Organisatorischer Rahmen und Leitfragen

Anlage 2: Interview 1 – Auswertung nach Mayring

Anlage 3: Interview 2 – Auswertung nach Mayring

Anlage 4: Kategorienraster nach Mayring

Anlage 5: Organisatorischer Rahmen und Fragen der Umfrage

Anlage 6: Auswertung der gesamten Umfrage

Anlage 7: Auswertung Frage 5 – tabellarisch

Anlage 8: Auswertung Frage 2 – Mittelwert-Standardabweichung

Digitale Anlagen

Anlage 9: Interview 1 - Transkription

Anlage 10: Interview 2 - Transkription

Anlage 11: Alle Antworten der Umfrage Frage 5

Anlage 12: Diesen Branchen fehlt das Personal

Anlage 13: Bis 2030 könnten fünf Millionen Fachkräfte fehlen

Anlage 14: The results are in – The Uks four-day week pilot

Anlage 15: Weniger Fehltage durch Vier-Tage-Woche

Anlage 16: Vier Tage arbeiten, drei Tage Freitag

Anlage 17: Diskussion über 4-Tage-Woche als Tarifforderung

Anlage 18: Forscher ziehen positives Fazit aus Pilotprogramm zur Viertagewoche

Anlage 19: DGB Personalreport Öffentlicher Dienst 2021

Anlage 20: Fachkräftemangel – Arbeitsmarktpolitik

Anlage 21: Fachkräfteengpässe in Unternehmen

Anlage 22: Demografischer Wandel

Anlage 23: Demografische Aspekte

Anlage 24: Anteil der Bevölkerung ab 65 Jahren von 1950 bis 2021

Anlage 25: Erwerbsbevölkerung

Anlage 26: Monitor öffentlicher Dienst 2022

Anlage 27: Beschäftigte im öffentlichen Dienst

Anlage 28: Stärkster Personalzuwachs seit der deutschen Vereinigung

Anlage 29: Beschäftigte nach Altersgruppen

Anlage 30: Altersstruktur

Anlage 31: Fachkräftemangel öffentlicher Dienst

Anlage 32: Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst

Anlage 33: Die Besten, bitte

Anlage 34: IAB-Stellungnahme

Anlage 35: Vier-Tage-Woche in Behörden!

Anlage 36: StepStone – The Silent Resignation

Anlage 37: New Work

Anlage 38: Fachkräftemangel

Anlage 39: EY – Studierendenbefragung

Anlage 40: Arbeitgeberattraktivität

Anlage 41: OBT-KMU-Arbeitgeberattraktivität

Anlage 42: Case Studies – 4 Day Week Global

Anlage 43: 4-Tage-Woche Arbeitszeitmodell der Zukunft

Anlage 44: Kollektive Arbeitszeitverkürzung und Vier-Tage-Woche

Anlage 45: Arbeitszeit und Arbeitszeitverkürzung

Anlage 46: Modelle der 4-Tage-Woche

Anlage 47: About Us – 4 Day Week Global

Anlage 48: 4-Tage-Woche in Deutschland

Anlage 49: Arbeitszeitreport Deutschland

Anlage 50: Policy Brief

Anlage 51: Mittelwert

Anlage 52: Standardabweichung

Anlage 53: ver.di bleibt dran!

ORGANISATORISCHER RAHMEN

Interview mit zwei Kommunen, welche die Vier-Tage-Woche bereits etabliert haben.

Zielsetzung:

Entwicklung eines qualitativen Bildes bzw. einer Organisationsdiagnose der Verwaltungen mit Blick auf die Umsetzung der Vier-Tage-Woche.

Dauer der halbstrukturierten Interviews: ca. 30 Minuten

Feldphase: September 2023

Teilnehmende: Mitarbeitende der Verwaltung der Gemeinde Wedel und Mengen

Gemeinde Wedel: Herr Amelung

Gemeinde Mengen: Frau Reger

Tool: Telefonat oder Videotelefonat über Cisco Webex

Einleitung

Vielen Dank, dass Sie sich heute die Zeit für das Interview nehmen.

Ihr Erfahrungsbericht hilft mir sehr, die aktuelle Situation Ihrer Gemeinde in Bezug auf die Vier-Tage-Woche zu verstehen und bringt mich in meiner Masterthesis ein großes Stück weiter.

Sie haben meine Themen, welche ich mit Ihnen heute besprechen möchte, bereits im Vorfeld erhalten. Sind Ihnen hierzu noch Fragen eingefallen, welche wir vor dem Start des Interviews besprechen sollten?

Falls nein, möchte ich noch kurz den weiteren Ablauf erläutern.

Ich würde das Interview gerne per Audioaufzeichnung aufnehmen, um es anschließend dokumentieren zu können. Die Transkripte des Interviews werden anonymisiert, d.h. ohne Namen und Personenangaben gespeichert. Sofern Sequenzen des Interviews für meine Masterthesis verwendet werden, werden diese nicht mit Ihrer Person in Verbindung gebracht werden können.

Sind Sie mit der Aufzeichnung einverstanden?

Für das nun folgende Interview habe ich 30 Minuten eingeplant. Doch bevor wir damit starten, gibt es von Ihrer Seite her noch Fragen? Wenn nicht, dann starten wir mit dem Interview .

LEITFRAGEN

Ich beginne nun mit der Aufzeichnung des Interviews. Deshalb noch einmal die Frage:

Sind Sie damit einverstanden, dass ich das Interview aufzeichne um es für meine Masterthesis aufzubereiten?

Ice Breaker

Kurze Einführung in die Informationen, welche bereits über das Arbeitszeitmodell der Vier-Tage-Woche der Stadtverwaltung bekannt sind.

Von der Idee zur Umsetzung

Die Stadt Mengen hat seit 01.06.2023 das Arbeitsmodell der Vier-Tage-Woche für Ihre Mitarbeitenden als eine Wahlmöglichkeit eingeführt. Die Arbeitszeit sowie das Gehalt bleiben gleich. Als Stadtverwaltung haben Sie die Regelung getroffen, dass freitags der feste freie Tag für Ihre Mitarbeitenden ist und an diesem Tag das Rathaus, sowie die Stadtwerke, geschlossen bleiben.

Die Stadtverwaltung Mengen hat veröffentlicht, dass das Ziel der Vier-Tage-Woche sein soll, die Arbeit bei der Stadt attraktiver werden zu lassen. Indem Sie sich an die geänderten gesellschaftlichen Bedürfnisse anpassen, wollen Sie erreichen, dass Sie neue Mitarbeitenden gewinnen können

Können Sie bitte beschreiben, wie der Weg aussah, den Ihre Gemeinde gegangen ist, von der Idee der Vier-Tage-Woche, hin zu der tatsächlichen Umsetzung in Ihrer Verwaltung?

Wie genau sind Sie zu dem Arbeitszeitmodell gekommen, das bei Ihnen angeboten wird und wieso haben Sie sich für kein anderes Modell entschieden?

(Wahl/Pflicht; gleiches Gehalt/ Gehaltsreduzierung/ gleiche Arbeitszeit/ Arbeitszeitreduzierung...)

Fall noch nicht durch die Fragen vorher beantwortet:

Bitte beschreiben Sie, wie Sie die Vier-Tage-Woche arbeitsrechtlich angegangen sind? (Bei Beamten liegt die Arbeitszeit bei 41h pro Woche. Bei einer Verteilung auf Vier-Tage macht dies 10,25h reine Arbeitszeit pro Tag aus. Wie haben Sie dies geregelt/ Wie sind sie mit diesem Thema umgegangen? Dienstvereinbarung – Höchstzeiten pro Arbeitstag)

Chancen und Hürden der Vier-Tage-Woche

Welche (weiteren) Hürden standen der Einführung der Vier-Tage-Woche entgegen? Haben Sie diese Hürden überwinden können? Wenn ja, können Sie mir ein Beispiel nennen?

Worin sehen Sie die Vorteile bzw. die Chancen bei einer Vier-Tage-Woche für Ihre Verwaltung?

Ausblick

Würden Sie sagen, dass Ihr Ziel, die Attraktivität der Stadt Mengen für Fachkräfte zu erhöhen, durch die Einführung der Vier-Tage-Woche, bereits erreicht wurde? Woran machen Sie dies fest?

Gab es Stolpersteine die Sie mit dem jetzigen Wissen, vor der Einführung einer Vier-Tage-Woche, aus dem Weg schaffen würden? Falls ja, haben Sie hierzu bereits eine Lösung/ einen Tipp für andere Verwaltungen?

Was würden Sie anderen Verwaltungen mit Blick auf die Einführung einer Vier- Tage-Woche mit auf den Weg geben?

Habe ich noch etwas Wichtiges zum Thema vergessen?

Anlage 2

-Interview 1 – Auswertung nach Mayring-

Seite 1

Fall	Seite	Zeile	Analyseeinheit	Paraphrase	Kategorie-erster Versuch	Finale Hauptkategorie	Finale Unterkategorie
1	1	11-16	I: Sie haben das Ganze, das Thema der Vier-Tage-Woche, sozusagen bei Ihnen zum 01.06.2023 eingeführt, als Wahlmöglichkeit für Ihre Mitarbeitenden. Die Arbeitszeit und das Gehalt bleiben nach wie vor gleich, nur eben auf vier Tage verteilt. Und Ihre Stadtverwaltung hat die Regelung getroffen, dass sie freitags den festen freien Tag für ihre Mitarbeitenden haben, die das Ganze gewählt haben, und an dem Tag bleibt auch das Rathaus sowie die Stadtwerke geschlossen.	In Mengen, können die Mitarbeiter*innen, seit dem 01.06.2023, freiwillig wählen, ob Sie Ihre Arbeitszeit bei gleichbleibendem Gehalt auf Vier-Tage verteilen. Freitags bleiben das Rathaus und die Stadtwerke geschlossen.	Modell der Vier-Tage-Woche	Gemeinsame Rahmenbedingungen	Arbeitszeitverdringung
1	1	16-20	I: Als Ziel habe ich so ein bisschen rausgefunden, dass die Stadt Mengen möchte, dass die Arbeit bei der Stadt einfach attraktiver wird und dass, in dem sich die Stadtverwaltung an die geänderten gesellschaftlichen Bedürfnisse anpasst, sie erreichen wollen, dass neue Mitarbeitenden / dass man die generieren kann.	Ziel der Stadt Mengen ist es, sich an die geänderten gesellschaftlichen Bedürfnisse anzupassen und als eine attraktive Arbeitgeberin aufzutreten. Um somit neue Mitarbeiter*innen zu gewinnen.	Ziel der Vier-Tage-Woche	Gründe für die Vier-Tage-Woche	Mitarbeiter*innen-Gewinnung und -Bindung
1	1	20-22 26-30	I: Jetzt würde mich tatsächlich interessieren, oder ich würde gerne von Ihnen hören, wie Sie einfach diesen Weg von der Idee zur tatsächlichen Einführung der Vier-Tage- Woche bei Ihnen in der Stadt gestaltet haben. B: B: Gut, wir spüren natürlich seit Längerem schon, dass es zunehmend schwierig ist, Mitarbeiter für die öffentliche Verwaltung zu finden. Das war in den letzten Jahren / hat sich das eher auf die technischen Bereiche konzentriert, also Elektriker haben wir seit zehn Jahren Probleme Mitarbeiter zu finden. Kläranlage, Wasserwerk ähnlich. Wir konnten bis jetzt die Stellen immer noch besetzen, aber mit großen Mühen.	Es ist zunehmend schwieriger Mitarbeiter*innen für den öffentlichen Dienst zu gewinnen. Vor allem in den technischen Bereichen des öffentlichen Dienst können Stellen nur mit großer Mühe besetzt werden.	Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung	Gründe für die Vier-Tage Woche	Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung
1	1	30-33	B: Beim, dann auch so Stellen Hochbau, also Bauingenieure, Bautechniker, sehr, sehr mühsam, hier Mitarbeiter zu finden, vielleicht auch vor dem Hintergrund, dass der öffentliche Dienst vom Gehaltsgefüge natürlich der Privatwirtschaft ein bisschen hinterherhinkt.	Gerade in den technischen Bereichen ist es sehr schwierig Mitarbeiter*innen zu finden. Der öffentliche Dienst kann mit dem Gehaltsgefüge der freien Wirtschaft nicht mithalten.	Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung	Gründe für die Vier-Tage Woche	Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung
1	1	33-36	Und bei der aktuellen Beschäftigungslage können sich Mitarbeiter natürlich aussuchen, wo sie arbeiten. Und dann ist das Geld, das Entgelt natürlich schon Gewicht. Also, uns ist seit Längerem bewusst, dass wir irgendwas tun müssen.	In der aktuellen Beschäftigungslage können sich die potentiellen Mitarbeiter*innen aussuchen wo sie arbeiten wollen. Bei der AG-Entscheidung spielt der Verdienst eine tragende Rolle.	sich verändernde Arbeitswelt	Gründe für die Vier-Tage Woche	Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung
1	1	36-40	Wir konnten bis jetzt immer noch punkten mit sicherer Arbeitgeber, familienfreundliche Arbeitszeiten, überhaupt auch flexible Arbeitszeiten. Wir haben auch individuelle Arbeitszeitmodelle vereinbart Mütter, die morgens ein bisschen später anfangen oder so. Wir waren immer großzügig mit Teilzeitwünschen.	Die Stadt Mengen konnte bisher immer mit Benefits wie dem sicheren Arbeitsplatz, familienfreundlichen und sehr flexiblen Arbeitszeiten punkten. Zudem wurden bereits bisher individuelle Arbeitszeitmodelle für Mitarbeiter*innen ermöglicht.	Ist-Situation	Gemeinsame Rahmenbedingungen	Arbeitgeber*innen - Benefit
1	1	40-46	Also, das machen wir schon länger. Man hat versucht, eben diese Rahmenbedingungen, diese weichen Faktoren hervorzuheben, um die Tatsache, dass man bei uns einfach ein bisschen schlechter verdient als in der Wirtschaft, zu kompensieren. Und das betrifft halt gerade Berufe, die auch in der freien Wirtschaft unterkommen. Elektriker, Ingenieure, Bautechniker, die finden in der Privatwirtschaft genauso Stellen wie im öffentlichen Dienst. In der Verwaltung sieht es vielleicht noch ein bisschen anders aus.	Um den geringeren Verdienst im Vergleich zur freien Wirtschaft, gerade in den technischen Bereichen, zu kompensieren wurden, in Mengen, bereits seit länger Zeit die "weicheren" Faktoren (Arbeitszeit-Rahmenbedingungen) hervorgehoben.	Ist-Situation	Gemeinsame Rahmenbedingungen	Arbeitgeber*innen - Benefit
1	1	47-49	Aber das zieht sich schon seit Jahren hin. Wir versuchen schon seit Jahren uns als attraktiver und auch fairer Arbeitgeber auf dem Markt zu positionieren, aber das machen inzwischen natürlich alle.	Bereits seit Jahren versucht die Stadt Mengen sich als eine attraktive und faire Arbeitgeberin auf dem Markt zu positionieren. Dies versuchen jedoch ebenfalls andere Arbeitgeber*innen des öD.	Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung	Gründe für die Vier-Tage Woche	Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung
1	1	49-51	Also, ich bin in verschiedenen Sprengeln mit anderen Hauptamtsleitern und wir überbieten uns mit Wohltaten, die wir unseren Mitarbeitern geben, um möglichst attraktiv zu sein.	Das Gefühl entsteht, dass sich die Arbeitgeber*innen der öffentlichen Verwaltungen mittlerweile mit Wohltaten gegenüber den Arbeitnehmer*innen überbieten. Um für diese attraktiv zu wirken.	Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung	Gründe für die Vier-Tage Woche	Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung

1	1, 2	51-56	Und da ist dann unser Bürgermeister Anfang des Jahres gekommen / Und ich muss dazu sagen, der Herr Bubeck ist schon sehr lange Bürgermeister, inzwischen jetzt am Ende der zweiten Amtsperiode hier in Mengen. Davor war er schon eineinhalb Amtsperioden in einer anderen Kommune. Also, der ist sehr erfahren und er hat auch ein Gespür für Entwicklungen. Das habe ich über die Jahre gemerkt	Der Bürgermeister in Mengen ist durch seine lange Amtszeit sehr erfahren. Er hat ein Gespür für die Entwicklungen der Zeit.	Erfahrungswerte Umsetzung	Change-Management	Commitment der Verwaltungsspitze
1	2	56-60	Und es ist aber tatsächlich so, also er hat hier bei uns das Thema Vier-Tage-Woche platziert Anfang des Jahres [...] Also, wir waren da früh dran, aber eigentlich zum richtigen Zeitpunkt. Es wird diskutiert. Und er wollte das und das ist auch so / Also, wenn er sich etwas in den Kopf setzt, will er das.	Der Bürgermeister hat das Thema der Vier-Tage-Woche in Mengen platziert. Der Bürgermeister in Mengen ist zielstrebig in seinen Vorhaben.	Erfahrungswerte Umsetzung	Change-Management	Commitment der Verwaltungsspitze
1	2	60-63	Eben auch vor dem Hintergrund, dass wir uns ein bisschen abheben aus der Masse der anderen Anbieter. Und wir waren tatsächlich die erste öffentliche Verwaltung, die die Vier-Tage-Woche angeboten hat. Wir haben es am Presseecho gemerkt.	Die Stadt Mengen versucht sich von den anderen Arbeitgeber*innen abzuheben, in dem Sie als erste öffentliche Verwaltung die Vier-Tage-Woche ihren Mitarbeiter*innen anbietet.	Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung	Gründe für die Vier-Tage Woche	Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung
1	2	66-68	Also der Herr Bubeck, der Bürgermeister, hat es dann Anfang des Jahres zur Sprache gebracht und auch den Wunsch geäußert, dass es möglichst zügig umgesetzt wird.	Der Bürgermeister wollte die Vier-Tage-Woche zeitnah umsetzen.	Erfahrungswerte Umsetzung	Change-Management	Commitment der Verwaltungsspitze
1	2	69-81	Wir haben da noch bisschen rechtlichen Hintergrund geprüft und sind dann zum 01.06, ich sage mal, einfach mal gestartet. Lief aber dann. Da kommen wir hinterher noch drauf. Im Grunde genommen war das noch der einfachste Part, also diese rechtliche Abklärung, und dann zu sagen, wir führen das ein. Ich bin auch ein Freund davon, immer erst mal anzufangen. Also es muss nicht alles von Anfang an perfekt sein, weil sonst wird es nie fertig. Wir haben gesagt, wir starten damit. Wir haben das bis jetzt auch sehr hemdsärmelig mit einer Verfügung des Bürgermeisters geregelt. Wir haben unsere ganzen Arbeitszeitvereinbarungen noch nicht geändert. Weil wir gesagt, wir wollen das erst mal ein Jahr beobachten und gucken, was geregelt werden muss, ob man vielleicht noch nachjustieren muss. Und würden dann nach einem Jahr Beobachtungszeit auch unsere Dienstvereinbarungen ändern. Ist aber das Ziel. Also, wir haben es nicht probeweise eingeführt. Wir möchten, dass das auf Dauer bei uns gilt. Und auch das als oberste / Also das mal so das Erste, es ist dauerhaft, nicht zur Probe.	Rechtliche Rahmenbedingungen wurden geprüft. Danach wurde die Vier-Tage-Woche, als dauerhaftes Modell, durch eine Verfügung des Bürgermeisters gestartet. Die Arbeitszeitregelungen sind bisher in Mengen noch nicht geändert wurden. Dies wird im Zuge der Evaluation nach einem Jahr in Form einer Dienstvereinbarung nachgeholt.	Erfahrungswerte Umsetzung	Gemeinsame Rahmenbedingungen	Rahmenvereinbarungen
1	2	82-84	Und das Zweite, wenn es irgendwie geht, möchten wir es jedem Mitarbeiter in Reinkultur oder zumindest modifiziert anbieten. Wenn das jemand möchte. Personal war das mitgegangen, war problemlos. Ja, und dann sind wir am 01.06. gestartet damit.	Alle Mitarbeiter*innen in Mengen sollen von dem Modell der Vier-Tage-Woche, in Reinform oder modifiziert, Gebrauch machen können.	Modell der Vier-Tage-Woche	Gemeinsame Rahmenbedingungen	Gleichbehandlung
1	2	86 91-99	I: Und wie genau haben Sie herausgefunden, dass dieses Modell das jetzt sein soll? B: Gut, es gibt ja ein paar Eckpunkte. Erstens, wir sind tarifgebunden, das heißt, wir können die Arbeitszeit nicht reduzieren von 39 auf, was weiß ich, 32 oder sonst wie viel Stunden. Also, wir müssen bei den 39 bei Vollzeit bleiben. Also, wir können nicht den Leuten sagen, ihr dürft weniger arbeiten bei gleichem Geld. Diese Vorgabe war auf jeden Fall, es muss weiter die volle Arbeitsleistung, die vertraglich vereinbart/ tariflich geregelte Vollarbeitszeit erbracht werden. Das war das Erste. Und das unterscheidet sich auch stark von den Modellen, die jetzt z.B. die IG Metall diskutiert. Denn die reden ja von der Reduzierung der Arbeitszeit. Das war bei uns nicht möglich.	Es gibt tarifliche Rahmenbedingungen, welche bei der Gestaltung der Vier-Tage-Woche eingehalten werden müssen. Die Arbeitszeit kann nicht ohne Gehaltskürzungen in Kauf zu nehmen, gekürzt werden. Bei Vollzeit-Arbeitnehmer*innen sind 39 Stunden pro Woche die Vorgabe.	Hürden der Vier-Tage-Woche	Gemeinsame Rahmenbedingungen	Arbeitszeitverdichtung
1	2	99-101	B: Die zweite Vorgabe war Beamte, das haben Sie auch angesprochen. Kommen wir noch drauf. Das denen maximal zehn Stunden am Tag möglich sind. Was für Beamte in letzter Konsequenz wird es nicht möglich sein, ist es nicht möglich.	Da Beamte 41 Stunden in der Woche arbeiten müssen, können diese in Mengen von der Vier-Tage-Woche kein Gerbauch machen. Da Sie sonst mehr als 10 Stunden am Tag arbeiten müssen.	Hürden der Vier-Tage-Woche	Gemeinsame Rahmenbedingungen	Arbeitszeitverdichtung

				was arbeitsrechtlich Hürden mit sich bringt.			
1	2	102-106	besteht die Stadtverwaltung eben nicht nur aus der Verwaltung. Sondern wir haben etliche technische Bereiche, wir haben Kindergärten, wir haben Reinigungskräfte, Wasserwerk, Bücherei mit völlig anderen Arbeitszeitmodellen, Arbeitszeitregelungen, auch mehr Teamarbeit, die von uns abhängig sind und dafür musste man Lösungen finden. Wir haben Lösungen angeboten.	In allen Bereichen der Stadtverwaltung wird das Modell der Vier-Tage-Woche den Mitarbeiter*innen, ggf. mit Modifikationen, angeboten.	Modell der Vier-Tage-Woche	Gemeinsame Rahmenbedingungen	Gleichbehandlung
1	2, 3	106-117	Allerdings ist da momentan das Interesse noch gering, muss ich mal sagen. Kommt aber auch ein bisschen ein Stück weit daher, dass wir ohnehin, also zumindest kriege ich so die Rückmeldung, dass die Arbeitszeiten bei uns sowieso relativ attraktiv sind für Techniker. Also gerade mit dem / Die haben ihre Arbeitszeiten ja auch so gelegt, dass der Freitagnachmittag frei ist. Das Wochenende in der Regel frei, wenn nicht Rufbereitschaft oder irgendwas Außergewöhnliches ist. Und man ist auch sehr flexibel, wenn jemand mal für einen Arzt oder Geburtstag oder sonst was frei braucht, auch das kriegen wir hin. Also, da haben wir so die Rückmeldung, dass das Interesse bei den Technikern eher nicht so groß ist. Aber wenn jemand das machen möchte, würden wir auch da eine Lösung finden. Also wir haben es zum Beispiel, komme ich noch drauf, vom W-Werk haben wir da etwas gemacht.	Da die Stadt Mengen schon immer sehr flexible Arbeitszeitregelungen für Ihre Mitarbeiter*innen angeboten hat, ist das Interesse an der Vier-Tage-Woche, auch in den technischen Bereichen, bisher gering.	Erfahrungserte Umsetzung	Gemeinsame Rahmenbedingungen	Inanspruchnahme
1	3	119-121-124	A: Wie wird generell das momentan angenommen, von den Beschäftigten? B: Ich habe es deswegen so ausführlich erläutert, weil wir werden ja jetzt gerade gescholten, auch in der Öffentlichkeit, zumindest teilweise, wenn irgendwas ist, heißt immer, wie faul ihr seid, ihr arbeitet ja nur noch vier Tage. Und so, quasi weniger Arbeit, gleiches Geld. So ist es eben ja nicht. Also das ging von uns tariflich ja gar nicht.	Die Öffentlichkeit sieht die Vier-Tage-Woche in der Verwaltung teilweise kritisch. Das, nicht der Wahrheit entsprechende, Bild der faulen Mitarbeiter*innen kursiert, welche für das gleiche Geld weniger Arbeiten.	Hürden der Vier-Tage-Woche	Hürden der Vier-Tage-Woche	Meinung der Öffentlichkeit
1	3	128-131	B: Insofern war bei uns von Anfang an klar es ist eine freiwillige Sache/ Und was noch dazu kommt, tatsächlich könnten wir es natürlich schon umstellen. Wir sind da frei, die Arbeitszeit statt auf fünf auf vier Tage zu verteilen. Aber ich kann niemanden zwingen zehn Stunden zu arbeiten. Das geht vom Arbeitszeitgesetz nicht.	Die Vier-Tage-Woche in Mengen ist für alle Mitarbeiter*innen ein freiwilliges Angebot.	Modell der Vier-Tage-Woche	Gemeinsame Rahmenbedingungen	Freiwilligkeit
	3	131-137	Und zweitens, wir haben ja bis jetzt eine gleitende Arbeitszeit, die ja auch schon attraktiv ist. Muss man ja ehrlich sagen. Also im Rahmen von morgens um halb sieben bis abends um sieben, wir haben keine so ganz wahnsinnig ausgedehnten Kernzeiten. Wir haben auch jetzt keine Reglementierung. Die Leute können jetzt schon Überstunden ansammeln und hätten im Grunde genommen bisher schon regelmäßig freitags freinehmen können. Dann aber halt immer in Abstimmung. Also Freitag muss immer abgestimmt werden.	Die Stadt Mengen bietet Ihren Mitarbeiter*innen schon länger eine attraktive gleitende Arbeitszeit mit dem Rahmen von 06:30 Uhr morgen bis 19 Uhr abends. Die Kernzeit ist gering. Zudem können Überstunden angesammelt und abgefeiert werden.	Ist-Situation	Gemeinsame Rahmenbedingungen	Arbeitgeber*innen-Benefit
1	3	139-145	Aber ansonsten ist diese gleitende Arbeitszeit ja jetzt schon sehr flexibel. Wenn wir jetzt auf ein zwingendes Modell umsteigen würden und sagen fest Verteilung von fünf Tagen reduziert auf vier, mit eben den zehn Stunden, ist die ganze Flexibilität flöten. Weil wenn sie zehn Stunden arbeiten, plus die Dreiviertelstunde Pause, die dann notwendig ist, da bleibt nicht mehr viel Gleitzeit. Wenn ich dann statt am Freitag mal am Mittwoch frei brauche, da schaffe ich ja Jahre, dass ich die Stunden reinhole. Ja, also das würde uns komplett die Flexibilität nehmen und wäre kontraproduktiv.	Die attraktive gleitende Arbeitszeit bieten den Mitarbeiter*innen der Stadt Mengen eine hohe Flexibilität. Diese würde bei der Einführung einer zwingenden Vier-Tage-Woche, mit mehr als 10 Stunden Arbeitszeit montags bis donnerstags, so nicht mehr existieren. Weshalb es als eine Wahlleistung in Mengen angeboten wird.	Hürden der Vier-Tage-Woche	Gemeinsame Rahmenbedingungen	Arbeitgeber*innen-Benefit
1	3	146-150	Darum haben wir von Anfang an gesagt, Vier-Tage-Woche ja, wenn ein Mitarbeiter kommt. Und ich habe so den Eindruck, dass das eher neue Mitarbeiter anspricht, da wird es nämlich tatsächlich überlegt. Dass jemand sagt, doch kann ich mir vorstellen. Ich kann mir gut vorstellen, vier Tage reinschaffen, zehn Stunden feste Arbeitszeit und dafür Freitag immer frei.	Neue Mitarbeiter*innen sind an einer Vier-Tage-Woche in Mengen interessiert.	Erfahrungserte Umsetzung	Gemeinsame Rahmenbedingungen	Inanspruchnahme

1	3	150-155	Von unseren Bestandsmitarbeitern hat das bis jetzt keiner gemacht. Und ehrlich gesagt, wären die ja auch blöd. Ich meine, ich nehme ja doch nicht / Ich verpflichte mich doch nicht zu so einem System, auch verbunden damit, dass mein Urlaub dann gekürzt wird. Bei Vier-Tage-Woche besteht weniger / also der Urlaubsanspruch ist dann geringer. Sondern die meisten sagen, sie schätzen diese flexible Möglichkeit. Und das merke ich, nimmt jetzt zu.	In Mengen ist das Interesse an einer Vier-Tage-Woche bei den bestehenden Mitarbeiter*innen, auf Grund der bereits vorhandenen flexiblen Arbeitszeit, gering. Die Inanspruchnahme dieser bestehenden flexiblen Arbeitszeit wird seit Einführung der Vier-Tage-Woche, von den bestehenden Mitarbeiter*innen, öfters in Anspruch genommen.	Erfahrungswerte Umsetzung	Gemeinsame Rahmenbedingungen	Inanspruchnahme
1	3	155-162	Vor allem in der Verwaltung. Und das muss man halt auch sagen, in der Verwaltung ist es möglich, das Ganze so zu leben, wie wir es uns vorgestellt haben. Sehr flexibel, sehr spontan, sehr kurzfristig. Ich kann mir Freitag früh im Bett überlegen, gehe ich heute oder gehe ich nicht. Weil das so ist, ich muss den Vorgesetzten nicht fragen, ich muss keine Vertretung organisieren. Also ich kann Freitag ganz spontan entscheiden, komme ich oder komme ich nicht. Und ich mache das nicht jeden Freitag, weil ich auch nicht jeden Tag zehn Stunden arbeiten will. Aber ich merke zunehmend, dass die Kollegen Überstunden nutzen und das dann am Freitag den freien Tag sich nehmen.	In dem Bereich der Verwaltung in Mengen können die flexiblen Arbeitszeitregelungen am meisten genutzt werden. Da das Rathaus in Mengen freitags geschlossen bleibt, kann dieser Tag von allen Mitarbeiter*innen der Verwaltung ganz flexibel und ohne große Abstimmungen in den Teams, gestaltet werden. Seit das Rathaus freitags geschlossen hat, wird dieser Tag öfters von den bestehenden Mitarbeiter*innen durch Überstunden frei genommen.	Erfahrungswerte Umsetzung	Gemeinsame Rahmenbedingungen	Arbeitgeber*innen-Benefit
1	4	170-175	B: Das ist unterschiedlich. Manche, ich habe Leute im Bürgerbüro mit sehr viel Kundenverkehr, die kriegen nicht diese Überstunden zusammen. Die sind in der Regel am Freitag da. Aber auch die schätzen es halt, dass man am Freitag mal spontan Urlaub nehmen muss, ohne jetzt groß zu gucken, spontan frei machen kann, ohne jetzt groß zu gucken, ist meine Vertretung gesichert. Das ist in der Verwaltung. In der Verwaltung war das möglich, indem wir am Freitag zu machen.	Dadurch, dass das Rathaus freitags in Mengen geschlossen hat, kann dieser Tag sehr spontan durch die Mitarbeiter*innen gestaltet werden.	Erfahrungswerte Umsetzung		
1	4	175-180	Und das hat lange nicht für so viel Aufregung gesagt, wie wir vorher befürchtet hatten.[...] In der Öffentlichkeit wenig. Die Presse hat ein paar mal suffisant berichtet. Ein paar Briefe sind gekommen. Denen habe ich das aber erläutert.	Die Einführung der Vier-Tage-Woche hat unter den Bürger*innen für wenig Aufregung gesorgt. Einige Bedenken wurden schriftlich geäußert. Hierauf wurde ausführlich geantwortet um die Bedenken aus der Welt zu schaffen.	Hürden der Vier-Tage-Woche	Hürden der Vier-Tage-Woche	Meinung der Öffentlichkeit
1	4	176-178	Also eher noch von den eigenen Mitarbeitern, die plötzlich so ein bisschen ihr Herz für die Kunden entdeckt haben, hat man es eher noch ein bisschen kritisch gesehen.	Unter den eigenen Mitarbeiter*innen hat die Vier-Tage-Woche für Aufregung und Kritik gesorgt.	Hürden der Vier-Tage-Woche	Hürden der Vier-Tage-Woche	Meinungen intern
1	4	181-185	Ich sage, wenn ich vier Tage gesichert abdecke, ist es besser als fünf Tage, wo ich ständig zumachen muss, weil mir das Personal fehlt. Weil das hatte ich tatsächlich das letzte halbe Jahr, dass ich im Bürgerbüro das Personal nicht mehr hatte. Wir mussten da ohnehin die Öffnungszeiten einschränken. Und die vier Tage kriege ich jetzt einigermaßen zuverlässig abgedeckt. Weil in der Verwaltung funktioniert das sehr gut.	Dadurch, dass das Rathaus freitags zu hat, können die restlichen Öffnungszeiten personell zuverlässiger abgedeckt werden.	Chancen der Vier-Tage-Woche	Gründe für die Vier-Tage-Woche	Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung
1	4	185-191	Vielleicht in dem Zusammenhang zu den Beamten. Wir haben, ich glaube, zehn Beamte in der Verwaltung, alle in Vollzeit. Zum einen, sicherlich ist das Interesse bei den Beamten sehr mäßig. Wir kriegen unsere Stunden sowieso zusammen. Weil regelmäßige Sitzungen sind, Samstagsjobs und sonst irgendwas. Also, wir haben sowieso Überstunden ohne Ende. Die meisten unserer Beamten haben auch gar nicht so das große Interesse, regelmäßig Freitag daheim zu bleiben. Weil das ist ein Tag, wo ich in Ruhe arbeiten kann.	Das Interesse der Beamten an der Vier-Tage-Woche ist in Mengen gering. Diese nutzen den Freitag um in Ruhe zu arbeiten.	Erfahrungswerte Umsetzung	Gemeinsame Rahmenbedingungen	Inanspruchnahme
1	4	191-201	Also, Interesse ist nicht so groß, und, das wäre das eine, wenn jetzt aber tatsächlich ein Beamter käme und möchte das unbedingt haben, wäre es möglich über eine Reduzierung der Arbeitszeit um eine Stunde. Wir können Teilzeit vereinbaren mit Beamten. Also, es ist eine Ermessensentscheidung nach dem Landesbeamtengesetz. Aber man könnte das machen. Wenn jetzt ein Beamter sagt, er möchte das so, ich habe zum Beispiel einen, der hat jetzt, aber von sich aus kam er auf die Idee, der	Wenn Beamte der Stadt Mengen Interesse an der Vier-Tage-Woche hätten, könnte dies nur durch eine Reduzierung der Arbeitszeit auf 40 Stunden, also durch eine Teilzeitvereinbarung und somit eine Reduzierung des Gehalts, möglich gemacht werden.	Hürden der Vier-Tage-Woche	Gemeinsame Rahmenbedingungen	Arbeitszeitverdichtung

			hat jetzt von 100 auf 90 Prozent reduziert. Da ist es so, dass er schon öfter von diesem Freitag Gebrauch machen möchte. Aber wenn man es wirklich einem Vollzeitbeamten, nahezu Vollzeitbeamten, anbieten möchte, bei der 40 Stundenwoche ist es möglich. Also, damit könnten wir auch das anbieten. Hätte natürlich die eine Stunde weniger Bezahlung. Klar.				
1	4	209-211	Was auch noch Begleiterscheinung ist, jetzt bei diesem, in der Verwaltung muss ich wieder sagen, wir haben ja gerade Corona Zeit lang sehr stark Homeoffice die letzten Jahre genehmigt. Und da haben sich auch viele daran gewöhnt.	Seit der Corona-Pandemie wird in Mengen die Möglichkeit des Homeoffice durch die Mitarbeiter*innen stark in Anspruch genommen.	Ist-Situation	Gemeinsame Rahmenbedingungen	Arbeitgeber*innen-Benefit
1	4	211-215	Wir gucken jetzt verstärkt, wenn jemand im Homeoffice arbeitet, dass das am Freitag ist. Und das ist jetzt etwas, da muss ich sagen, da mache ich selber gerne Gebrauch davon. Ich fahre ziemlich lange hierher und das bringt mir relativ viel, wenn ich dann am Freitag um sieben, spare mir die Fahrzeit hierher und dann arbeite ich von sieben bis um elf im Homeoffice.	In Mengen arbeiten, seitdem das Rathaus freitags geschlossen bleibt, viele Mitarbeiter*innen an diesem Tag aus dem Homeoffice.	Erfahrungswerte Umsetzung	Gemeinsame Rahmenbedingungen	Arbeitgeber*innen-Benefit
1	4,5	217-239	In der Technik ist es ein bisschen schwieriger. Ich kann beim Kindergarten, die Kinder sind da, wir haben da unsere Öffnungszeiten. Da kann ich jetzt nicht sagen, ich reduziere Öffnungszeiten oder mache am Freitag nicht mehr auf oder so. Also das muss abgedeckt werden. Wir haben zwei Kindergärten. Einen Kindergarten mit zehn Stunden Öffnungszeit am Tag, fünfzig Stunden die Woche. Wenn hier eine Erzieherin umstellen möchte auf die Vier-Tage-Woche, geht es. Das müsste man dann im Schichtplan einbauen. Macht es nicht gerade einfach. Also, Kindergartenleiterin ist zwar nicht ganz begeistert davon. Aber es wäre möglich. Also man könnte es im Schichtplan so einteilen, dass die an vier Tagen zehn Stunden kommt. Kann dann aber nicht unbedingt Montag bis Donnerstag. Also auch der Freitag muss abgedeckt sein und das könnte dann zum Beispiel auch Dienstag bis Freitag sein, zum Beispiel. Und die Kollegin müsste oder der Kollege müssten sich dann zumindest mal für ein halbes Jahr festlegen, weil wir nicht von Woche zu Woche den Terminplan neu schreiben, den Schichtplan. Also, mit der Einschränkung wäre es im Kinderhaus möglich. [...] Wir haben einen zweiten Kindergarten, der nur Regelöffnungszeiten hat. Die haben am Tag, ich glaube, siebeneinhalb Stunden Öffnungszeit. Da kriege ich das mit den zehn Stunden, also dieses, ist eine Vollzeitkraft, das kriege ich nicht hin. Also ich / Da kann ich nicht vereinbaren, dass die zehn Stunden arbeitet, wenn der Kindergarten nur siebeneinhalb oder acht Stunden geöffnet hat. Das geht nicht. Und da aber auch das Angebot, wir haben da fast nur Teilzeitkräfte, insofern stellt sich da die Frage nicht. Aber wenn da eine Vollzeitkraft die Vier-Tage-Woche möchte, könnte ich ihr die Umsetzung ins Kinderhaus anbieten, wo es dann möglich wäre.	In den anderen Bereichen außerhalb der Verwaltung ist die Umsetzung der Vier-Tage-Woche in Mengen mit mehr organisatorischem Aufwand verbunden. Das Angebot der Vier-Tage-Woche steht jedoch für alle Mitarbeiter*innen offen.	Modell der Vier-Tage-Woche	Gemeinsame Rahmenbedingungen	Gleichbehandlung
1	5	231	War bis jetzt aber nie keine Nachfrage.	Bisher gibt es aus den anderen Bereichen der Stadtverwaltung Mengen kein Interesse die Vier-Tage-Woche anzuwenden.	Erfahrungswerte Umsetzung	Gemeinsame Rahmenbedingungen	Inanspruchnahme
1	5	249-264	Dann bei den Technikern, also E-Werk, Bauhof, Wasserwerk, Kläranlage, die müssen in der Regel zu zweit sein mindestens aus Sicherheitsgründen. Die arbeiten auch in Teams. Also so sind auch die Werkzeugwagen, die Fahrzeuge bestückt. Beim Bauhof kommt noch dazu, im Sommer bei der großen Hitze, auch im Wald unsere Waldarbeiter, wenn es im Sommer recht heiß ist, dann möchte kein Mensch zehn Stunden arbeiten. Da legen die die Arbeitszeit sowieso eher in die Randzeiten, wo es kühler ist. Und da ist es mühsam, auf die zehn Stunden zu kommen. Das möchte eigentlich keiner. Gut. Also daher, insofern ist da die Nachfrage gering. Da wäre es auch so, wenn das jemand machen möchte, wir würden es anbieten. Da muss es aber auch im Schichtplan	In den technischen Bereichen der Stadtverwaltung Mengen, ist das Interesse an einer Vier-Tage-Woche und somit an mehr als 10 Stunden an Vier-Tagen zu arbeiten, gering. Die Möglichkeit, die Vier-Tage-Woche in Anspruch zu nehmen, besteht jedoch für alle Mitarbeiter*innen.	Modell der Vier-Tage-Woche	Gemeinsame Rahmenbedingungen	Inanspruchnahme

			berücksichtigt werden. Also man muss dann Teams und Schichtplan so einteilen, der müsste sich halt für eine gewisse Zeit festlegen. Beim E-Werk ist es so, die haben das jetzt gemacht, die sind vier Leute. Die arbeiten in zwei Teams. Die haben sich jetzt verständigt, dass sie jeden zweiten Freitag frei machen. Das heißt, die arbeiten eine Woche an fünf Tagen und die andere Woche an vier Tagen und das immer im Wechsel. Und von Montag bis Donnerstag machen die jetzt neun Stunden. Und so kriegen sie es hin.				
1	5,6	268-276	I: Das war aber dann der Wunsch von den Mitarbeitenden? B: Das war die Idee der Mitarbeiter. Wobei, ich habe das auch angeboten. Wir haben ja mit allen Abteilungen gesprochen. Ich habe gesagt, diese Vier-Tage-Woche muss auch nicht zwingend, weil es ja schon wirklich sehr fest ist und sehr, wirklich starres Korsett. Ich habe gesagt, über diese Vier-Tage-Woche kann man auch temporär nachdenken. Alle zwei Wochen oder eine im Monat, wo ich sage, ich habe generell den ersten Freitag im Monat, mache ich einfach frei. Oder ich suche mir einen Freitag im Monat los. Also, bei technischen Abteilungen geht es nicht so spontan. Da braucht man gewisse Vorlaufzeit, eine gewisse Planung und da muss man das Team darauf abstimmen. Das ist der Unterschied zur Verwaltung, wo man es sehr flexibel handhaben kann. B: bei den Elektrikern funktioniert es gut. Die zwei Teams arbeiten in der Regel jetzt im Wechsel. Wir mussten dann auch / Wir hatten auch angeboten, Rufbereitschaft auszudehnen. Ist dann in dem Fall aber nicht notwendig. Und neun Stunden an vier Tagen, das ist dann auch wieder verträglich.	Die Stadt Mengen hat vor Einführung der Vier-Tage-Woche mit allen Abteilungen gesprochen. Hier wurde klargestellt, dass die Vier-Tage-Woche auch in Abwandlungen umgesetzt werden kann und somit ein gewisser Grad an Flexibilität gewahrt werden kann. Mit einer gewissen Vorlaufzeit, können in allen Bereichen der Stadt Mengen, die Mitarbeiter*innen von flexiblen Arbeitszeitmodellen Gebrauch machen.	Erfahrungswerte Umsetzung	Change-Management	Information und Kommunikation
1	6	285-286 290-302-304	I: Ja, das heißt aber, der Gegenwind, hatten Sie ja vorhin gesagt, kam, oder die Skepsis kam eher intern? B: Der Gemeinderat hat es ein bisschen kritisch gesehen. Der Gemeinderat hat es kritisch gesehen und auch begleitet. Das Bürgerbüro, ich weiß jetzt nicht, wie da Ihre Erfahrungen da sind, aber die Leute sind auch zunehmend schwierig.	Der Gemeinderat der Stadt Mengen, äußerte seine Bedenken bei der Umsetzbarkeit der Vier-Tage-Woche in dem Bereich des Bürgerbüros.	Hürden der Vier-Tage-Woche	Hürden der Vier-Tage-Woche	Meinungen intern
1	6	290-298	Der Gemeinderat hat es ein bisschen kritisch gesehen. Da kam jetzt wiederholt Nachfragen, gerade was das Bürgerbüro angeht. Aber ich habe das Bürgerbüro, also im Bürgerbüro habe ich ein anderes Problem. Ich habe da massiven / Nachdem es jahrelang gut war, aber seit zwei Jahren haben wir da ganz starke Fluktuation und ständigen Wechsel. Ich habe dauernd neue Leute, ich habe gesundheitlich angeschlagene Mitarbeiter, ständig Krankheitsausfälle, bevorzugt dann, wenn der andere im Urlaub ist. Und ich kriege im Bürgerbüro die normalen Öffnungszeiten schon kaum abgedeckt. Und insofern, also da jetzt Öffnungszeiten auszudehnen ist überhaupt nicht dran zu denken. Aber das hat jetzt weniger mit der Vier-Tage-Woche zu tun.	Durch die Einführung der Vier-Tage-Woche können die Öffnungszeiten des Bürgerbüros personell besser abgedeckt werden. Dies war zuvor schwierig.	Chancen der Vier-Tage-Woche	Gründe für die Vier-Tage-Woche	Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung
1	7	337-345	Aber das, die Leute sind sehr, sehr schwierig im Bürgerbüro. Und da wird immer wieder schlecht geredet und das regt halt auch den Gemeinderat auf. Die hören dann auch viel Negatives und von da kam viel Kritik. Und so, die zielt natürlich auf die Vier-Tage-Woche und war immer mal wieder die Forderung am Freitag wieder aufzumachen. Aber, wie gesagt, Bürgerbüro, das ist ein anderes Problem. Das ist weniger die Vier-Tage-Woche. Andere, Kunden ja, also da kam natürlich über unsere Beschwerdehotline, was weiß ich, da kamen Briefe. Aber deutlich weniger, als ich gedacht habe. Ich glaube, da konnten wir auch bei den meisten / Ich habe mir da viel Zeit genommen und sehr viel Überzeugungsarbeit geleistet. Die meisten hatten dann Verständnis.	Die Kritik der Bürger*innen an der Vier-Tage-Woche viel geringer aus, als die Stadt Mengen gedacht hatte. Durch einen hohen Zeitaufwand und viel Überzeugungsarbeit konnte bei den meisten Bürger*innen, Verständnis erlangt werden.	Hürden der Vier-Tage-Woche	Hürden der Vier-Tage-Woche	Meinung der Öffentlichkeit

1	7	348-350 355-372	<p>I: Sie haben das Thema gerade schon angesprochen. Konnten Sie da schon etwas merken? Weil das Ziel war ja schon so ein bisschen, die Attraktivität von der Stadt einfach zu erhöhen.</p> <p>B: Also direkt messbar nicht, dafür ist das zu kurz. Aber ich kriege jetzt doch gelegentlich Schreiben, in denen Bewerber sagen, die Stadt Mengen ist mir als attraktiver Arbeitgeber bekannt. Also ich denke auch, viele haben jetzt über diese Kampagne Vier-Tage-Woche überhaupt mal erfahren, dass es Mengen gibt, und dass es hier Arbeit gibt. Also, das Gefühl habe ich schon, auch in Gesprächen. Und ich merke auch in Vorstellungsgesprächen, wenn ich das Thema, ich bringe es dann immer zur Sprache, dass eben gerade von solchen neuen Bewerbern größeres Interesse ist, tatsächlich konsequent umzustellen und zu sagen, ich möchte wirklich konsequent an vier Tagen arbeiten, zehn Stunden und einen Tag frei. Also da spüre ich wirklich Interesse. Wir kriegen auch, also gerade jetzt, ich habe jetzt eine Stelle in der Verwaltung ausgeschrieben, im Kundenservice Stadtwerke, 47 Bewerbungen bisher. Das ist, also gerade bei der Verwaltung hatten wir früher schon öfters mal solche Zahlen, aber nicht in letzter Zeit. Also, 47 Bewerbungen ist heftig. Allerdings muss man sagen, die Qualität dieser Bewerbungen ist nicht gut. Da sind nicht viele übriggeblieben. Wir haben uns, wir haben allerdings auch drei Stellen zu besetzen gehabt, weil wir das komplett neu aufstellen und ausrichten. Wir haben die drei Stellen schon besetzt gekriegt und ich meine auch, mit guten Leuten. Aber also, ich kann da jetzt eher feststellen, dass die Menge der Bewerbungen zugenommen hat. Qualität, müssen wir mal abwarten.</p>	<p>Die Stadt Mengen erhält seit Einführung der Vier-Tage- Woche, diverse Bewerbungen, in welchen erwähnt wird, dass die Stadt gerade durch die Einführung der Vier-Tage- Woche, für die Bewerber*innen attraktiv geworden ist.</p> <p>Gerade neue Bewerber*innen sind an dem Modell der Vier- Tage- Woche sehr interessiert.</p> <p>Die Anzahl der Bewerbungen für ausgeschriebene Stellen der Stadt Mengen, ist, seit Einführung der Vier-Tage-Woche, gestiegen. Jedoch ist in der Stadt Mengen festzustellen, dass teilweise die Qualität der Bewerbungen gesunken ist.</p>	Erfahrungswerte Zielerfüllung	Gemeinsame Rahmenbedingungen	Inanspruchnahme
1	7,8	376-378 383-395-397 399-401	<p>I: Haben Sie etwas, was Sie jetzt aus der kurzen Zeit, wo Sie das Ganze jetzt schon umgesetzt haben, was Sie den anderen Verwaltungen vielleicht mit auf den Weg geben können? Wo muss man aufpassen?</p> <p>B: Ich denke, wir haben es schon richtig gemacht. [...] Wie gesagt, diese Außenwirkung, das muss man wissen. Also da kommt schon ein bisschen was, da sollte man vorbereitet sein. Und dass man da auch die richtigen Argumente hat. Sobald hier bei uns etwas schiefläuft, sobald irgendeine negative Entscheidung getroffen wird, kriegen die Leute die Vier-Tage-Woche um die Ohren gehauen.</p>	<p>Die Einführung der Vier-Tage- Woche wurde in Mengen durch Pressearbeit begleitet.</p> <p>Die Einführung der Vier-Tage- Woche hat eine große Außenwirkung mit sich. Dieser muss sich eine Verwaltung bewusst sein. Viel Kritik wird von außen auf die Vier-Tage-Woche zurückgeführt. Egal ob hierin der tatsächliche Ursprung für ein Problem liegt.</p>	Erfahrungswerte Umsetzung	Hürden der Vier-Tage- Woche	Meinung der Öffentlichkeit
1	8	386-395	<p>Also, ich habe auch die Erfahrung gemacht, unser Bürgermeister sagt, es ist seine Kompetenz, und er hat es entschieden, Punkt. Es wird nicht mehr auf den Gemeinderat, es wird nicht diskutiert. Arbeitszeit im Rathaus geht den Gemeinderat nichts an, solange wir unsere Arbeit machen. Und die machen wir. Also, ist wahrscheinlich die beste Lösung, als das groß zu diskutieren. Weil wenn Sie erst alle möglichen Leute gefragt und Bedenken berücksichtigt hätten, hätten wir das nicht eingeführt. Und so haben wir das im Grunde genommen innerhalb von vier Wochen umgesetzt. Und ehrlich gesagt, es gibt nicht viel, wo ich jetzt sagen würde, müsste man vielleicht noch nachjustieren und noch verändern. Ich finde es ganz gut, wie wir es gemacht haben.</p>	<p>Der Bürgermeister stand hinter der Einführung der Vier-Tage- Woche und hat dies Entscheiden. Kritik an der Vier-Tage- Woche durch den Gemeinderat wurde deshalb nicht gewichtet.</p> <p>Durch das Commitment des Bürgermeisters wurde die Vier-Tage-Woche innerhalb von Vier- Wochen eingeführt.</p>	Erfahrungswerte Umsetzung	Change-Management	Commitment der Verwaltungsspitze
1	8	384-386	<p>Das einzige, also wir haben das schon mit Pressearbeit begleitet, aber vielleicht hätte man da noch ein bisschen mehr Gewicht darauf legen sollte, ein bisschen mehr erläutern. Auf der anderen Seite, wer viel fragt geht viel ir.</p>	<p>Die Einführung der Vier-Tage- Woche muss konsequent von Beginn an transparent kommuniziert werden.</p>	Handlungsempfehlung	Change-Management	Information und Kommunikation

1	8	397-399 405-411	Vielleicht auch das, wenn ich da so drüber rede, ich merke zunehmend, dass man die Mitarbeiter mitnehmen muss. Weil das darf man nicht unterschätzen. Die werden natürlich draußen darauf angesprochen. Und wenn die Kollegen nicht selber auch noch dahinter stehen, dann ist es schwierig dann. Wenn die dann selber noch nach außen das gleich kritisch beleuchten, dann wird es schwierig. Und vielleicht hätte man das eher noch, dass man den Leuten, die Leute hier im Haus vielleicht noch eher mitgenommen hätte. Weil natürlich gerade so ältere Mitarbeiter, da sagt jeder: "Ich brauche die Vier-Tage-Woche gar nicht. Ich arbeite lieber ein bisschen weniger auf fünf Tage verteilt." Und wenn die das nach außen nicht vertreten, ist nicht gut.	Die Mitarbeiter*innen müssen bei der Änderung der Arbeitszeitmodelle mitgenommen werden. Dieser Punkt darf nicht unterschätzt werden. Wenn die Mitarbeiter*innen nicht hinter dem Konzept stehen, kann eine Änderung nur schwer nach außen hin einheitlich kommuniziert / vertreten werden. Kritik und Bedenken der Mitarbeiter*innen müssen ernstgenommen und aus der Welt geschaffen werden.	Hürden der Vier-Tage-Woche	Change-Management	Beteiligung der Mitarbeiter*innen / Partizipation
1	8	415-421	Klar, wenn sie den Schichtplan auf so unterschiedliche Modelle ausrichten müssen, das ist nicht ganz einfach. Also ich empfehle jedem, dass man die Mitarbeiter gut mitnimmt. Wir haben das gemacht am Anfang, wir haben alle Führungskräfte an den Tisch geholt und haben das erläutert. Aber da hätte man vielleicht noch ein bisschen mehr zur positiven Stimmung sorgen sollen, oder ich weiß auch nicht. Das ist wichtig, dass man die Führungskräfte mitnimmt bei der Sache. Und die dann ihre Mitarbeiter.	Bei einem Veränderungsvorhaben müssen die Mitarbeiter*innen mitgenommen werden. Bevor die Mitarbeiter*innen mitgenommen werden, ist es bei einer Veränderung jedoch wichtig die Führungskräfte hierüber zu informieren und abzuholen. Damit diese hinter der Veränderung stehen.	Erfahrungswerte Umsetzung	Change-Management	Beteiligung der Mitarbeiter*innen / Partizipation
1	8,9	427-431 437-446 450-	B: Wir haben, unsere Azubis haben einen Film gedreht auf TikTok. War, soweit ich weiß, mit dem Bürgermeister abgestimmt. Und zwar, das haben die richtig gut gemacht. Wir haben da, wir haben auch einen ganz guten / Die haben dann so im Rapperstil irgendeinen Text, von dem ich, das gibt es wohl, so von wegen, was arbeiten wir heute, wir arbeiten gar nichts. Das war so der Kontext. Tatsache ist, die Arbeitswelt hat sich verändert. Die jungen Leute ticken anders als wir. Und dieses Video, also im Kollegenkreis hat es massiv für Empörung gesorgt. Weil wir sowieso die faulen Beamten sind. Und dann noch mit der Vier-Tage-Woche. Und jetzt so ein Video, wir arbeiten heute gar nichts. Die Kollegen sind massiv empört. Ich habe mitgekriegt, dass bei jungen Leuten das Video super gut ankommt, total cool. Und dass man sich plötzlich dafür interessiert, bei uns zu arbeiten. Und die können schon unterscheiden, die wissen, dass bei uns gearbeitet wird. Aber die fanden das Video witzig. Und ich denke einfach, wir müssen uns, ob man es gut findet oder nicht, wir müssen uns auf die veränderte Arbeitswelt und auf die / auf eine andere Generation einstellen. Die ticken anders. Und die Generation, die junge Generation, tickt anders. Die Arbeitswelt hat sich verändert, und darauf müssen wir uns einstellen.	Die Ansichten der jüngeren Generationen in Bezug auf den Arbeitsalltag hat sich verändert. Damit junge Menschen Interesse für Arbeitgeber*innen aufbringen, müssen sich diese in gewisser Weise auf die jungen Menschen einstellen. Es kann allerdings dazu kommen, dass Informations- Kampagnen (bsp. Video bei Tik-Tok) die bei jungen Menschen gut ankommen, bei dem bestehenden Personal nicht gut ankommen oder sogar für Empörung sorgen. Junge Menschen wissen in der Regel, dass Sie überall arbeiten müssen. Es kommt somit drauf an, wie sich Arbeitgeber*innen auf die veränderten Ansichten einstellt.	sich verändernde Arbeitswelt	Gründe für die Vier-Tage Woche	sich verändernde Arbeitswelt
1	9	455-456	B: Nur, und das ist wieder das, auch unser Video, der Fehler war, dass man unsere Kollegen nicht mitgenommen hat. Man hätte das vorher im Haus erklären müssen.	Wenn Mitarbeiter*innen bei Veränderungen nicht mitgenommen werden, kann diese nicht zielführend sein.	Hürden der Vier-Tage-Woche	Change-Management	Beteiligung der Mitarbeiter*innen / Partizipation
1	9	473-476	B: Also, auch das ist etwas, auch wieder Jüngere. Wissen Sie, als ich mit dem Arbeiten angefangen habe, ich arbeite schon ziemlich lange, da hat kein Mensch gefragt, wie es mir geht und ob ich damit einverstanden bin, was mein Chef macht. Aber das hat sich halt geändert. Und darauf muss man sich einlassen, das ist einfach so.	Die Ansichten und Anforderungen der jüngeren Generationen in Bezug auf den Arbeitsalltag hat sich verändert. Hierauf müssen sich Arbeitgeber*innen einlassen.	sich verändernde Arbeitswelt	Gründe für die Vier-Tage Woche	sich verändernde Arbeitswelt
1	9	480-482	B: Aber dies, das wäre mein Tipp, so. Daran denken, dass man die Mitarbeiter mitnimmt. Weil das war schon erstaunlich, dass ich eigentlich im Haus mehr Überzeugungsarbeit leisten musste als nach außen.	Mitarbeiter*innen müssen bei Veränderungen mitgenommen werden. Sonst tragen die Mitarbeiter*innen die Veränderung nicht mit.	Hürden der Vier-Tage-Woche	Change-Management	Beteiligung der Mitarbeiter*innen / Partizipation
1	10	505-507	B: Auch das ist ja so eine Begleiterscheinung. Ich muss es ja nicht komplett ausnutzen und sagen, man hat jeden Freitag frei. Aber ich kann den Freitag für mich ein bisschen verträglicher handhaben.	Seitdem das Rathaus freitags zu hat, kann die Arbeitszeit freitags von allen Mitarbeiter*innen individuell für Sie verträglich gehandhabt werden.	Chancen der Vier-Tage-Woche	Gemeinsame Rahmenbedingungen	Arbeitgeber*innen-Benefit

1	10	509-510 512 516-519	I: Stimmt. Ja, da kommt die Flexibilität einfach dann doch wieder raus, denke ich. Dass man es einfach dann für sich passend machen kann. B: Und das ist der Charme an der Lösung. Ja, und drum auch. Jeder ist immer erstaunt, wenn er fragt, wie viele haben denn jetzt tatsächlich von dem System Gebrauch gemacht? Wenn ich dann sage: "Konsequent keiner", ist jeder erstaunt. Aber es ist logisch, diese flexible Lösung ist doch viel angenehmer für mich.	Von der Vier-Tage-Regelung haben bisher keine bestehenden Mitarbeiter*innen gebrauch gemacht. Die geringe Inanspruchnahme liegt daran, dass durch die Regelung des geschlossenen Freitags, die Mitarbeiter*innen auch ohne die Vier-Tage-Woche zu vereinbaren, Ihre Arbeitszeit sehr flexibel gestalten können.	Erfahrungswerte Umsetzung	Gemeinsame Rahmenbedingungen	Inanspruchnahme
1	10	522-525 527 534-535	I: Aber funktioniert natürlich auch nur deshalb, oder hat wahrscheinlich nur deshalb funktioniert, weil der Bürgermeister so dahinterstand. Wäre der jetzt skeptisch, dann wäre es wahrscheinlich auch schwieriger geworden. B: Das ist das Eine. [...] Aber es steht und fällt natürlich mit einem an der Spitze, der sagt: "Ich will das und ich will das jetzt."	Wenn die Führungsspitze hinter einem Veränderungsvorhaben steht, lässt sich dies durch- und umsetzen.	Erfahrungswerte Umsetzung	Change-Management	Commitment der Verwaltungsspitze
1	10	527-534	Und wir sind Führungsteam, das ist ein kleines Team und wir funktionieren gut zusammen. Von daher war das schon möglich. Also am längsten eigentlich hat es gedauert mit dem, ich habe einen Anwalt eingeschaltet, habe das nochmal prüfen lassen, ob das rechtlich möglich ist, ob da irgendwas wäre. Das hat ein bisschen gedauert. Und dann halt Termine im Haus, wo man mit den Mitarbeitern beziehungsweise Führungskräften gesprochen hat. Das war eigentlich das, was zeitlich / was halt gebraucht hat. Der Rest, ich habe ein Schreiben gemacht zur Verfügung Bürgermeister. Und damit war das eigentlich umgesetzt.	Nach der Führungsspitze müssen die unteren Führungskräfte committed werden. Nach der mittleren Führungsebene müssen die Mitarbeiter*innen informiert werden. Der größte Zeitaufwand bei der Umsetzung eines Veränderungsvorhaben ist das mitnehmen von allen Führungskräften und Mitarbeiter*innen. Hinzu kam der zeitliche Aufwand für die Prüfung der rechtlichen Rahmenbedingungen und das Erstellen einer Verfügung durch den Bürgermeister.	Erfahrungswerte Umsetzung	Change-Management	Information und Kommunikation
1	10, 11	547-551	B: Also das wird kommen, ich bin mir da sicher. Wir sind jetzt / Wir haben für uns ein bisschen eher auf den Weg gemacht, mit den jetzigen Rahmenbedingungen. Also, wenn man die Vier-Tage-Woche konsequent einführen will, dann muss man die Arbeitszeit meines Erachtens reduzieren. Oder das Arbeitszeitrecht aufweichen. Weil sonst funktioniert es nicht.	Damit eine Vier-Tage-Woche flächendeckend umgesetzt werden kann, müsste die Arbeitszeit bei Angestellten und vor allem bei Beamten heruntersetzt werden. Eine andere Möglichkeit, um die Vier-Tage-Woche durchzusetzen, wäre das Arbeitszeitgesetz aufzuweichen.	Hürden der Vier-Tage-Woche	Gründe für die Vier-Tage-Woche	Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung
1	11	563-569	B: Ich habe auch gerade aus dem Kollegenkreis ganz, ganz viel Interesse, also rundum. Ich habe eigentlich überhaupt keine Kritik gehört aus dem Kollegenkreis. Von anderen Verwaltungen riefen viele Hauptamtsleiter an, durchweg positiv. Gute Idee. Und erstaunlicherweise haben mich ein paar Kollegen aus anderen Bürgerbüros angerufen, denen man das wohl abgelehnt hat, logischerweise. Und die sich erkundigt haben, wie wir denn das rechtlich umsetzen. Also, ich könnte mir vorstellen, dass teilweise auch von Mitarbeitern irgendwann ein gewisser Druck kommt.	Viele Mitarbeiter*innen aus den umliegenden Verwaltungen haben Interesse an dem Arbeitszeitmodell der Vier-Tage-Woche gezeigt. Auf absehbare Zeit, werden Mitarbeiter*innen von Ihren Arbeitgeber*innen fordern, das bestehende Arbeitszeitmodell zu analysieren und zu optimieren.	sich verändernde Arbeitswelt	Gründe für die Vier-Tage-Woche	sich verändernde Arbeitswelt
1	11	577-578 580-582	I: Aber dann wahrscheinlich auch eher so, wie Sie das jetzt handhaben. Dass es eher so flexibel ist. Und nicht exakt auf diese Vier-Tage-Woche mit der Arbeitszeitverteilung. B: Also ganz ehrlich, ich sehe in der öffentlichen Verwaltung, mit unserem Tarifvertrag oder auch mit dem Beamtenrecht, keine Möglichkeit, das absolut konsequent umzusetzen. Die Möglichkeit sehe ich in der Verwaltung nicht.	Die Stadtverwaltung Mengen sieht mit dem aktuellen Tarifvertrag und Beamtenrecht keine Möglichkeit, dass die Vier-Tage-Woche in Reinform in der öffentlichen Verwaltung umgesetzt werden kann.	Hürden der Vier-Tage-Woche	Sonstiges	
1	11	586-589	B: Wenn man bereit ist, Arbeitszeit zu reduzieren, dann ja. Auf der anderen Seite, bei uns, die Leute haben Überstunden ohne Ende. Ich weiß gar nicht, wie wir das schaffen sollen. Und mehr Personal, wir finden ja jetzt schon unsere Leute nicht. Also, ich bin da eher ein bisschen skeptisch, mit Arbeitszeitverringerung.	Unter der Bedingung, dass die Arbeitszeit und das Gehalt sich reduzieren, entsteht eine Möglichkeit die Vier-Tage-Woche umzusetzen. Bei einer Arbeitszeitverringerung stellt sich allerdings die Frage, ob die bestehende Arbeit dann noch verlässlich erledigt werden kann. Und ob hierdurch wirklich mehr Personal gewonnen werden kann.	Hürden der Vier-Tage-Woche	Sonstiges	

Anlage 3

-Interview 2 - Auswertung nach Mayring-

Fall	Seite	Ziele	Analyseeinheit	Paraphrase	Kategorie - erster Versuch	Finale Hauptkategorie	Finale Unterkategorie
2	1	15-18	I: Ich habe rausgefunden, dass die Vier-Tage-Woche bei Ihnen als freiwillige Leistung für die Mitarbeitenden angeboten wird, also dass es kein Muss ist. Und dass die Arbeitszeit sowie das Gehalt in dem Umfang gleichbleiben wie zuvor, nur eben auf vier Tage die Woche verteilt.	Die Vier-Tage-Woche wird als freiwillige Leistung mit gleich bleibender Stundenanzahl und Vergütung verteilt auf Vier- Tage angeboten.	Modell der Vier-Tage-Woche	Gemeinsame Rahmenbedingungen	Arbeitszeitverdichtung
2	1	18-22	I: Das Ziel, was ich so ein bisschen rausgefunden habe, der Stadtverwaltung, war, dass die Stadt einfach als attraktivere Arbeitgeberin auf dem Markt sozusagen erscheint. Und dass es eben auch eine gewisse moderne und innovative einfach den Fachkräften sozusagen aufführt, um eben im Idealfall mehr oder neue Mitarbeiter*innen zu gewinnen beziehungsweise auch einfach die Zufriedenheit von den aktuellen Mitarbeitenden zu erhöhen.	Ziel der Vier-Tage-Woche soll es sein, dass die Verwaltung als eine attraktive, modere und innovative Arbeitgeberin auf dem Markt wahrgenommen wird. Somit sollen neue Mitarbeiter*innen gewonnen werden und die Mitarbeiterzufriedenheit bei den aktuell beschäftigten erhöht werden.	Ziel der Vier-Tage-Woche	Gründe für die Vier-Tage Woche	Mitarbeiter*innen-Gewinnung und Bindung
2	1	22-24 27-28	I: Jetzt würde mich tatsächlich ganz brennend interessieren zu Beginn, wie kam es denn tatsächlich von der Idee zur wirklichen Umsetzung? B: Ja, das Ganze entspringt einer Grundsatzdiskussion, die wir mit dem Personalrat im Oktober letzten Jahres hatten über das Thema Mitarbeiterbindung und Mitarbeitergewinnung.	Die Umsetzung der Vier-Tage-Woche stammt aus einer Grundsatzdiskussion mit dem Personalrat zum Thema Mitarbeiterbindung und -gewinnung.	Ziel der Vier-Tage-Woche	Gründe für die Vier-Tage Woche	Mitarbeiter*innen-Gewinnung und Bindung
2	1	29	B: Wir machen ja schon ganz, ganz viel, wie die meisten anderen Kommunen ja auch.	Bereits vor der Einführung der Vier-Tage-Woche wurden viele Versuche gestartet, sich als attraktive Arbeitgeberin zu präsentieren.	Ist-Situation	Gründe für die Vier-Tage Woche	Mitarbeiter*innen-Gewinnung und Bindung
2	1	32-33	In Belgien ist es ja so, dass die Leute da einen gesetzlichen Anspruch auf eine Vier-Tage-Woche haben.	Belgien, diente der Idee der Vier-Tage-Woche als Vorlage. Hier haben alle Beschäftigten einen gesetzlichen Anspruch auf eine Vier-Tage-Woche.	Modell der Vier-Tage-Woche	Sonstiges	
2	1	29-38	Und da war die Frage, was können wir sonst noch tun. Und auf dem Weg zu dieser Besprechung, also von zu Hause ins Rathaus hier, der Weg ist für mich ein bisschen länger, habe ich im Auto einen Bericht über die Vier- Tage-Woche in Belgien gehört. [...]Und irgendwie hatte ich die Idee im Kopf und ich fand das spannend. Und dann habe ich das in die Besprechung einfach mitgenommen und habe gesagt: "Mensch Leute, wie wäre denn das, wollen wir das nicht auch mal machen?" Und unser Personalrat, oder unsere Personalrätin, fand das Ganze auch sehr spannend und hat gesagt: "Ja, kann ich mir prinzipiell auch gut vorstellen", und so sind wir draufgekommen.	Die Idee der Vier-Tage-Woche wurde durch den Fachbereichsleiter Innere Services dem Personalrat in einer Besprechung vorgeschlagen und dann weiter verfolgt.	Erfahrungswerte Umsetzung	Change-Management	Commitment der Verwaltungsspitze
2	1	39-42	B: Ich habe dann den Auftrag erteilt, mal zu klären, wie so die rechtlichen Rahmenbedingungen sind, ob es da irgendwelche gesetzlichen Hindernisse gibt, solche Dinge mehr. Und als mir meine Mitarbeiter*innen meldeten, dass es keine gesetzlichen Problemstellungen gibt, die wir nicht umschiffen können,	Die gesetzlichen Rahmenbedingungen wurden analysiert. Hieraus ergaben sich für die Einführung einer Vier-Tage-Woche keine Problemstellungen, welche nicht aus dem Weg geschaffen werden konnten.	Hürden der Vier-Tage-Woche	Gemeinsame Rahmenbedingungen	Arbeitszeitverdichtung
2	1,2	42-48	B: ...das habe ich das dann dem Bürgermeister erzählt und gesagt: "Wir haben das vor, hast du ein Problem damit?" Hatte er nicht. Und dann habe ich unseren Rat, also unsere Gemeindevertretung, dann im März diesen Jahres darüber informiert und gesagt: "Wir führen das ein." Und die hatten auch kein Problem damit, hätten auch nicht zustimmen müssen, wir hätten es ja auch so machen können. Aber sie fanden das prinzipiell auch ganz gut. Und ja, so sind wir dann quasi ab März damit in die Öffentlichkeit gekommen und haben gesagt: "Okay, jetzt machen wir das, wir setzen das um."	Der Bürgermeister stand hinter der Einführung des Arbeitszeitmodells. Der Gemeinderat hatte ebenfalls mit dem Veränderungsvorhaben kein Problem.	Erfahrungswerte Umsetzung	Change-Management	Commitment der Verwaltungsspitze
2	2	48-49	B: Haben dann schon ein bisschen die Werbetrommel gerührt, die hat ja auch super funktioniert bundesweit.	Die Bürger*innen wurden über die Veränderung ebenfalls informiert. Die Information ging sogar über die beteiligten Bürger*innen hinaus ins ganze Bundesland.	Hürden der Vier-Tage-Woche	Change-Management	Information und Kommunikation

2	2	50-53	B: Und dann haben wir parallel dazu mit dem Personalrat die Dienstvereinbarung dazu ausgehandelt. Und die Dienstvereinbarung ist seit dem 15. Juni diesen Jahres in Kraft, und seit 15. Juni bieten wir jetzt auch dann die Vier-Tage-Woche an. Beziehungsweise das ist nur die halbe Wahrheit, für Teilzeitkräfte auch die Drei-Tage-Woche.	Es wurde eine Dienstvereinbarung über die Vier-Tage-Woche für Vollzeitbeschäftigte und über eine Drei-Tage-Woche für Teilzeitbeschäftigte mit dem Personalrat erarbeitet.	Hürden der Vier-Tage-Woche	Gemeinsame Rahmenbedingungen	Rahmenvereinbarungen
2	2	59-61 63-78	I: Wie haben Sie das intern kommuniziert, beziehungsweise wie ist das bei Ihnen intern bei den bestehenden Mitarbeitenden denn so angekommen? B: Also intern haben wir das kommuniziert, nachdem die Idee ja im Oktober quasi entstanden ist, hatten wir im November eine Führungskräfteveranstaltung. Da treffen sich einmal im Jahr alle unsere Führungskräfte mit dem Bürgermeister und wir machen dann so eine Zwei-Tages-Veranstaltung mit Übernachtung und so. Und da habe ich denn das vorgestellt, welche Ideen wir haben zum Thema Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung. Die Vier-Tage-Woche war nur ein Baustein dazu. Und das habe ich denen dann vorgestellt, auch mit der bitte, das ins Haus weiter zu kommunizieren, dass wir an solchen Baustellen arbeiten. Das haben wir an den einen oder anderen Veranstaltungen dann hausintern auch getan. Aber ich habe jetzt nicht irgendwie eine Mitarbeiterbefragung gemacht oder eine Umfrage, weil ich bin eher so pragmatisch und habe gesagt: "Ach komm, was hilft mir eine Umfrage, wenn am Ende sagen 80 Prozent, das interessiert mich nicht? Mache ich das dann nicht oder mache ich das trotzdem?" Und ich habe gesagt: "Egal, wie viele Leute das machen, wir machen es." Und deswegen brauchte ich keine Umfrage. Und das ist im Haus völlig unspektakulär aufgenommen worden. Also das hat keine große Aufregung gegeben, weder positiv noch negativ, sondern es haben alle gesagt: "Ja, ist ja super" oder: "Kommt für mich überhaupt nicht in Frage." Also das war, ja, relativ unspektakulär, muss man sagen.	Nach dem die Verwaltungsspitze die Vorhaben für eine bessere Mitarbeiterbindung und -gewinnung abgesehen haben, wurden alle Führungskräfte hierüber informiert. Mit der Bitte, diese Informationen an alle Mitarbeiter*innen weiterzutragen. Die Vier-Tage-Woche war nur ein Bestandteil der Veränderungen. Zudem wurden im Laufe der Zeit die Ideen für eine Vier-Tage-Woche auch bei anderen inhouse Informationsveranstaltungen vermittelt. Eine Mitarbeiter*innen Befragung hierzu hat es nicht gegeben. Die Information, der Einführung einer Vier-Tage-Woche wurde durch die Mitarbeiter*innen, ohne Aufregung zur Kenntnis genommen.	Erfahrungswerte Umsetzung	Change-Management	Information und Kommunikation
2	2	80-81-82 89-95	I: Und nach außen hin? Wie wurde das von den Externen, also den Bürger*innen, aufgenommen? B: Also wir haben keine Rückmeldung bekommen, außer das, was man natürlich jetzt so, ich sage mal, auch im privaten Umfeld, also die ganzen Kolleginnen und Kollegen, die hier in Wedel wohnen, natürlich spricht man mal drüber, wenn man in Wedel wohnt. Aber es gab jetzt keine Beschwerden oder besorgte Anrufe oder so was. So was hat es nicht gegeben, weil wir von Anfang an immer kommuniziert haben, der Dienstbetrieb steht an oberster Stelle. Und wenn der Dienstbetrieb gewährleistet ist, dann ist es auch möglich, die Vier-Tage- oder Drei-Tage-Woche umzusetzen.	Es wurde von Anfang an kommuniziert, dass der Dienstbetrieb nach wie vor komplett aufrechterhalten wird. Somit wurde die Einführung einer Vier-Tage-Woche auch von den Bürger*innen ohne Aufregung aufgenommen.	Modell der Vier-Tage-Woche	Hürden der Vier-Tage-Woche	Meinung der Öffentlichkeit
2	2.3	97-98 105-108	I: Das war dann wahrscheinlich auch mit ein Grund, weshalb Sie sich gerade für dieses Modell entschieden haben? B: Also dass wir die Vier-Tage-Woche bei gleicher Stundenzahl und gleichem Gehalt machen müssen, das ist ja leider tarifrechtlich so vorgegeben, beziehungsweise beamtenrechtlich, da können wir ja gar nichts dran machen. Also das war dann leider die Vorgabe, die wir zu erfüllen hatten.	Der Tarifvertrag sowie das Beamtenrecht gaben als Vorgabe, dass die Vier-Tage-Woche lediglich bei gleicher Arbeitszeit und gleichem Gehalt umgesetzt werden kann.	Hürden der Vier-Tage-Woche	Gemeinsame Rahmenbedingungen	Arbeitszeitverdichtung
2	3	108-111	B: Und wir haben dann auch überlegt und gesagt: "Machen wir jetzt einen Tag das Rathaus zu?" Das hätte ja aber bedeutet, dass ich allen die Vier-Tage-Woche aufdrücken muss. Und das stand für uns nicht zur Diskussion. Wir haben gesagt, es soll ein freiwilliges Angebot sein, wir wollen niemanden zwingen, sondern das soll ganz bewusst auch freiwillig sein	Die Option, dass das Rathaus einen Tag in der Woche geschlossen bleibt, war keine Option, da dieses Arbeitszeitmodell für alle Mitarbeiter*innen ein freiwilliges Angebot sein sollte.	Modell der Vier-Tage-Woche	Gemeinsame Rahmenbedingungen	Rahmenvereinbarungen

2	3	111-119	<p>Weil für uns im Vordergrund von Anfang an stand gar nicht mal so die Attraktivität als Arbeitgeberin, und das war nachher sozusagen ein Nebenprodukt dieser ganzen gigantischen öffentlichen Aufmerksamkeit, die wir dann hatten. Das ging ja landauf, landab an alle möglichen Fernseh- Rundfunkanstalten und Zeitungen irgendwie hier. Und das hat eher nachher die Leute genervt, dass hier andauernd irgendwie Presse im Haus war, aber gar nicht mal die Vier-Tage-Woche. Für uns stand immer nur im Vordergrund, dass wir das möglichst jeden Mitarbeiter ermöglichen wollen, dass er seine persönliche wöchentliche Arbeitszeit möglichst frei gestalten kann. Das ist so die Kernaussage.</p>	<p>Ziel der Einführung einer Vier-Tage-Woche war es nicht, als attraktive Arbeitgeberin dazustehen. Dies war ein positives Nebenprodukt der medialen Aufmerksamkeit, die diese Veränderung mit sich gezogen hat. Das eigentliche Ziel war es, allen Mitarbeiter*innen zu ermöglichen, ihre persönliche Wochenarbeitszeit so passend und individuell wie möglich zu gestalten.</p>	<p>Ziel der Vier-Tage-Woche</p>	<p>Gründe für die Vier-Tage-Woche</p>	<p>Mitarbeiter*innen-Gewinnung und Bindung</p>
2	3	119-127	<p>B: Und deswegen gibt es bei uns neben der Vier- oder Drei-Tage-Woche auch die Möglichkeit, seine Arbeitszeit zwischen 6 Uhr und 21 Uhr frei zu wählen. Wir haben keine Kernarbeitszeit, die gibt es nicht. Es gibt also keine Anwesenheitspflicht zu bestimmten Zeiten, sondern wir sagen, das Team regelt das. Wenn ich jetzt also im Einwohnermeldeamt fünf Leute habe, die da was machen, dann regelt das Team das, dass die Besetzung ausreichend ist. Und ob da jemand von acht bis elf zum Sport geht oder Einkaufen geht oder weiß der Teufel oder zum Friseur oder so, das ist uns völlig wurscht. Er muss nur am Ende des Jahres seine Arbeitszeit erfüllen, und das ist uns das Wichtigste. Alles andere sollen die Leute selber entscheiden.</p>	<p>Die Mitarbeiter*innen konnten bereits vor Einführung der Vier- Tage-Woche Ihre Arbeitszeit von 6 Uhr bis 21 Uhr ohne eine Kernarbeitszeit bestimmen. Alle Besetzungszeiten öa werden innerhalb eines Teams geregelt. Die festgelegten Jahresarbeitszeiten aller Mitarbeiter*innen müssen am Ende eines jedes Jahres erfüllt sein. Alles andere wird in den Teams geregelt.</p>	<p>Ist-Situation</p>	<p>Gemeinsame Rahmenbedingungen</p>	<p>Arbeitgeber*innen-Benefit</p>
2	3	127-131	<p>B: Das machen wir im Übrigen genauso auch mit Homeoffice. Also auch diese ganzen Homeoffice-Geschichten werden nicht zentral vorgegeben, sondern wir haben einen Vordruck, der Vorgesetzte bestätigt, das geht, der Tag wird im Team abgestimmt. Und dann ist das so, dann wird das von uns nur noch so verschriftlich. Und das machen wir mit der Vier-Tage- Woche auch. Das regeln die Teams also komplett alleine.</p>	<p>Die Möglichkeiten für Homeoffice werden ähnlich wie die Arbeitszeiten nicht zentral vorgegeben. Sondern innerhalb der Teams abgestimmt und dann auch so genehmigt.</p>	<p>Ist-Situation</p>	<p>Gemeinsame Rahmenbedingungen</p>	<p>Arbeitgeber*innen-Benefit</p>
2	3	131-138	<p>B: Ja, weil, wie gesagt, alles andere wäre dann verpflichtend gewesen. Und, weiß ich nicht, es gibt eben Menschen, die arbeiten auch gerne freitags, weil das ja eh nur ein halber Tag ist im Grunde genommen. Und wir haben auch gesagt, es gibt auch vielleicht zu viel Ärger, das gehört auch zur Wahrheit, dass wir uns auch überlegt haben, wie kommt das bei den Bürgerinnen und Bürgern an, wenn wir jetzt sagen, freitags ist das Rathaus zu. Da haben wir gesagt, Kosten-/Nutzenanalyse sozusagen, haben wir gesagt: "Ach komm, das bringt uns jetzt nicht viel. Wir wollen das am Ende das Tages ja sowieso freiwillig haben." Und so sind wir zu dieser Regelung gekommen.</p>	<p>Die Überlegung das Rathaus freitags zu schließen war da. Jedoch wurde nach einer Art "Kosten-Nutzen-Analyse" beschlossen, dass dies nicht zielführend sein würde, da die Vier Tage-Woche sowieso nur als freiwilliges Modell angeboten werden soll.</p>	<p>Erfahrungswerte Umsetzung</p>	<p>Gemeinsame Rahmenbedingungen</p>	<p>Rahmenvereinbarungen</p>
2	3	140-141	<p>I: Wissen Sie oder können Sie darüber Auskunft geben, wie viele Mitarbeitende das jetzt tatsächlich nutzen, diese Vier-Tage-Woche? B: Derzeit sind es sieben.</p>	<p>Bisher haben Sieben bestehende Mitarbeiter*innen, sowohl in Vollzeit als auch in Teilzeit die Vier- bzw. Drei-Tage-Woche in Anspruch genommen.</p>	<p>Erfahrungswerte Umsetzung</p>	<p>Gemeinsame Rahmenbedingungen</p>	<p>Inanspruchnahme</p>
2	4	143-147	<p>Sowohl Vollzeitkräfte als auch Teilzeitkräfte.</p>	<p>Das Arbeitszeitmodell wird in der gesamten Stadtverwaltung, auch in den technischen Bereichen, freiwillig angeboten. Wenn die Teams eine solche Regelung mittragen können, gibt es fast keine Bereiche in denen eine Vier-Tage-Woche nicht umgesetzt werden kann, wenn sie gewünscht wird.</p>	<p>Modell der Vier-Tage-Woche</p>	<p>Gemeinsame Rahmenbedingungen</p>	<p>Freiwilligkeit</p>
2	4	155-162	<p>B: Ja, es ist für alle Bereiche denkbar, es ist nichts ausgeschlossen. Und wenn das Team das regeln kann, geht es auch auf dem Bauhof. Also das wäre uns auch egal, würden wir auch machen. Wenn das Team das auffangen kann, ist es völlig okay. Und meine These ist, es geht in fast allen Bereichen. Also ich sage mal, in 80 bis 90 Prozent aller Bereiche kann man das machen, weil letztendlich, wenn man ehrlich ist, wenn mal jemand krank wird, der meldet sich auch kurzfristig krank. Und man kann dann auch den Dienstbetrieb auch auf dem Bauhof oder sonst wo umorganisieren. Und wenn ich das weiß, kann ich das alles eintüten, das kann ich alles planen.</p>	<p>Nach dem Arbeitszeitgesetz in der Regel nicht mehr als 10 Stunden am Tag gearbeitet werden. Wenn eine Dienstvereinbarung vorliegt, welche mit dem Personalrat abgestimmt ist, ist es jedoch auch nach dem Arbeitszeitgesetz möglich, mehr als 10 Stunden am Tag zu arbeiten. Dies</p>	<p>Hürden der Vier-Tage-Woche</p>	<p>Gemeinsame Rahmenbedingungen</p>	<p>Arbeitszeitverdichtung</p>
2	4	164-165	<p>Wie haben Sie das geregelt mit der Arbeitszeit bei Beamten?</p>	<p>Nach dem Arbeitszeitgesetz in der Regel nicht mehr als 10 Stunden am Tag gearbeitet werden. Wenn eine Dienstvereinbarung vorliegt, welche mit dem Personalrat abgestimmt ist, ist es jedoch auch nach dem Arbeitszeitgesetz möglich, mehr als 10 Stunden am Tag zu arbeiten. Dies</p>	<p>Hürden der Vier-Tage-Woche</p>	<p>Gemeinsame Rahmenbedingungen</p>	<p>Arbeitszeitverdichtung</p>
		172-191	<p>B: wir haben das ganz pragmatisch geregelt. Auch für Beamte gilt es, die arbeiten ja in Schleswig-Holstein 41 Stunden, das heißt, es müssten dann auch minimum an vier Tagen 10,25 gearbeitet werden oder eben auch länger. Und bei uns ist es so, wir haben durch die</p>	<p>Nach dem Arbeitszeitgesetz in der Regel nicht mehr als 10 Stunden am Tag gearbeitet werden. Wenn eine Dienstvereinbarung vorliegt, welche mit dem Personalrat abgestimmt ist, ist es jedoch auch nach dem Arbeitszeitgesetz möglich, mehr als 10 Stunden am Tag zu arbeiten. Dies</p>	<p>Hürden der Vier-Tage-Woche</p>	<p>Gemeinsame Rahmenbedingungen</p>	<p>Arbeitszeitverdichtung</p>

		<p>Dienstvereinbarung die Möglichkeit geschaffen, die auch das Arbeitszeitgesetz vorsieht. Wenn ich das mit dem Personalrat vereinbare, kann ich auch über diese zehn Stunden hinausgehen, wenn es im Schnitt dieser sechs Monate dann durchschnittlich an den Werktagen nicht mehr als acht Stunden sind. Und wenn man den Werktag dazurechnet, reden wir über sechs Tage die Woche. Und da kommen bei uns, sage ich mal, wenige Leute drüber über diese 48 Stunden. Also, sagen wir mal, die Fachbereichsleiter, so wie ich, ja, wir sind eher so bei 55, 60. Aber das ist eben normal. Und von daher ist bei uns kein Problem. Wir haben das so geregelt, und jeder kann arbeiten, solange er möchte. Und wir haben ein Arbeitszeiterfassungssystem, und wenn dann Ruhezeitverletzungen, Arbeitszeitüberschreitungen, also über zehn Stunden und solche Geschichten, kriege ich eine Meldung, dass meine Mitarbeiter das gemacht haben. Ja, und dann bestätige ich das, und dann ist das Thema vom Tisch. Das läuft alles automatisch. Und das ist für uns überhaupt kein Problem. Die Beamten, kann ja auch jeder selbst entscheiden, also ich arbeite oft zwölf Stunden. Und wenn ich dann das hinkriege, arbeite ich am Freitag manchmal auch nur fünf. Insofern alles gut. Warum soll ich das Beamten nicht geben? Also diese zehn Stunden Regelung kann man ohne Probleme juristisch sauber umschiffen. Und das tun wir.</p>	<p>funktioniert dann, wenn im Durchschnitt von sechs Monaten nicht mehr als 8 Stunden pro Werktag gearbeitet wird. Nach dem Arbeitszeitgesetz gibt es in Deutschland eine Sech-Werktage-Woche. Insgesamt besetzt somit ein Spielraum von 48-Stunden pro Woche. Alle Mitarbeiter*innen können Arbeiten solange Sie möchten. Über das Arbeitszeiterfassungssystem wird eine Überschreitung von Zehn-Stunden pro Tag dem Vorgesetzten gemeldet, wenn es mit der Ausnahme Regelung des Arbeitszeitgesetzes in Einklang ist, geht diese Arbeitszeitüberschreitung jedoch in Ordnung. Die Zehn-Stunden-Regelung ist ohne Probleme juristisch sauber zu umschiffen.</p>			
2	4,5	<p>193-I: Wo sehen Sie denn die Chancen und Risiken, beziehungsweise haben Sie da vielleicht schon so ein bisschen Erfahrungswerte? 199-B: Also Risiken sehe ich eigentlich keine. Nicht nur eigentlich, ich sehe keine Risiken. Also in den Teams kann man das alles regeln. Das hat die Coronazeit mit Homeoffice und sowas eindeutig bewiesen, das funktioniert ganz prima. Die kriegen das ganz alleine ganz prima im Griff, da muss ich auch gar nichts vorgeben. Und das einzige Risiko ist, und das haben wir durch Corona ja auch gelernt, dass ich die Teams dann immer seltener alle leibhaftig zusammen habe. Und das ist eine völlig neue Führungskultur, die wir da entwickeln müssen. Und das sind auch völlig neue Anforderungen an unsere Führungskräfte. Weil ich jetzt ja dieses hybride Führen habe, der eine zu Hause, den anderen sehe ich nur am Bildschirm und ich weiß nicht, was das. Das sind ganz andere Anforderungen. Das ist eine Herausforderung, aber ich würde jetzt nicht sagen, ein Risiko. Das ist eine Herausforderung, der man sich stellen muss.</p>	<p>Risiken bei der Einführung der Vier-Tage-Woche gibt es nach Meinung des Interviewpartners keine. Innerhalb eines Teams kann viel geregelt werden, ohne starre zentrale Richtlinien vorzugeben. Dies hat die Corona-Pandemie uns gezeigt. Lediglich das Risiko, dass sich ein Team fast nicht mehr in voller Besetzung in Präsenz sieht, könnte eine Hürde darstellen. Diese Tatsache benötigt eine völlig neue Führungskultur, welche entwickelt werden muss. Demnach birgt die Einführung einer Vier-Tage-Woche in Kombination mit Homeoffice und flexiblen Arbeitszeiten eine neue Anforderung an die Führungskräfte. Das hybride Führen stellt jedoch lediglich eine Hürde und kein Risiko dar.</p>	Hürden der Vier-Tage-Woche	Change-Management	Kultureller Wandel
2	5	<p>208-B: Und die Chancen sind eindeutig so, weil alle Umfragen zeigen, dass die Leute in den öffentlichen Dienst wechseln wollen, weil sie, ja, sage ich mal, die Work-Life-Balance, Vereinbarkeit Familie und Beruf, in den Vordergrund stellen. Und da zeigen alle Umfragen, dass das am ehesten gelingt, wenn ich den Menschen die Möglichkeit gebe, die persönliche Arbeitszeit, oder sagen wir mal, die Arbeitszeit, die ich vertraglich eingegangen bin, so zu gestalten, wie das für mich persönlich am besten ist. Und nicht, wie das jetzt für alle gut ist.</p>	<p>Diverse Umfragen zeigen, dass Menschen eine gesunde Work-Life-Balance sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in den Fokus bei Ihrer Arbeitgeber*innen Wahl stellen. Grundsätzlich bietet dies die öffentliche Verwaltung. Aus weiteren Umfragen geht zudem hervor, dass diese Vereinbarkeit am besten dann gelingt, wenn die Mitarbeiter*innen ihre vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten individuell und somit für sich am besten gestalten können. Und keine allgemeingültigen Regelungen befolgen müssen.</p>	Chancen der Vier-Tage-Woche	Gemeinsame Rahmenbedingungen	Arbeitgeber*innen-Benefit
2	5	<p>214-218 Und das war auch der Grundgedanke, warum wir gesagt haben, es ist freiwillig, weil das ist kein Modell für alle. Aus meiner Sicht gibt es auch kein Arbeitszeitmodell, was für alle passt, sondern wir müssen einfach dazu kommen, diese Flexibilisierung der Arbeitszeit, die muss jeder für sich irgendwie größtmöglich kriegen. Dann gelingt es uns auch, Leute davon zu begeistern, in den öffentlichen Dienst zu kommen.</p>	<p>Die Individualität der Arbeitszeitgestaltung war der Grund dafür, dass die Vier-Tage-Woche lediglich als freiwilliges Modell die bereits bestehenden flexiblen Möglichkeiten der Arbeitszeit ergänzt. Nur durch diese Flexibilisierung der Arbeitszeit kann der öffentliche Dienst Mitarbeiter*innen für sich gewinnen.</p>	Erfahrungswerte Umsetzung	Gemeinsame Rahmenbedingungen	

2	5	222-223 225-226 230-232	I: Beziehungsweise das Ziel, konnten Sie dem sich schon ein bisschen nähern? B: Ja, das ist ja ein schwieriges Geschäft, also Personal zu finden, ist ja in der heutigen Zeit mehr als schwierig. Insofern kann ich jetzt nicht behaupten, seitdem wir die Vier-Tage-Woche haben, seitdem wir medial so groß unterwegs waren, ist jetzt bei uns alles in Ordnung. Nein, auch bei uns ist nicht alles in Ordnung.	Es ist in der heutigen Zeit schwer Personal zu finden.	Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung	Gründe für die Vier-Tage Woche	Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung
2	5	232-235	B: Auch bei uns fehlt Personal, und es ist schwierig, Personal zu finden. Gerade auch, weil wir im Großraum oder am Hamburger Randgebiet sind, und da sind halt die Arbeitsmöglichkeiten auch im öffentlichen Dienst fast grenzenlos. Und da ist es schwer, so, ganz klar.	Die Arbeitsmöglichkeiten für potentielle Mitarbeiter*innen sind auch jetzt in der öffentlichen Verwaltung fast grenzenlos.	Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung	Gründe für die Vier-Tage Woche	Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung
2	5,6	235-246 250-252	B: Was wir aber festgestellt haben, dass wir gerade auch für Führungsstellen, aber auch für andere Stellen, also etwas mehr Bewerbungen wieder bekommen als vorher. Und dass wir auch eine höhere Anzahl von Initiativbewerbungen haben. Das kann man schon feststellen. Das ist jetzt nicht so, dass wir sagen, wir hatten vorher fünf und jetzt haben wir 45, so nicht. Aber es ist, ich sage mal, der Abwärtstrend ist gestoppt und wir bewegen uns jetzt wieder nach oben. Und wir haben so ganz skurrile Dinge, wir haben eine Mitarbeiterin gerade eingestellt am 1. September, die hat im Radio von der Vier-Tage-Woche in Wedel gehört, hat irgendwie ein Interview von mir gehört und hat gedacht: "Ach das ja witzig, das ist ja interessant." Und hat unsere Homepage aufgemacht und hat auf wedel.de geguckt und hat dann gesehen, da sind ja auch Stellen angeboten, und eine Stelle fand sie interessant. Und ist also nur wegen der Vier-Tage-Woche auf unsere Homepage gekommen, hat die Stelle gesehen, hat sich beworben und wir haben sie eingestellt. B: So. Wo man sagt, okay, auch so kommen mal Geschäfte zustande. Das ist jetzt leider nicht die Regel, sondern eher die Ausnahme. Aber man kann schon sagen, mit dieser Werbekampagne, die wir da hatten, das hat uns schon deutlich gut getan.	Durch die Einführung der Vier-Tage-Woche und durch die mediale Aufmerksamkeit konnte sich der Abwärtstrend bei der Anzahl der Bewerbungen stoppen lassen. Es kann sogar ein langsamer Anstieg erkannt werden. Gerade die große mediale Aufmerksamkeit, welche die Vier-Tage-Woche verursachte, hat die Verwaltung als Arbeitgeberin für einigen Bewerber*innen interessant gemacht.	Erfahrungswerte Zielerfüllung	Gründe für die Vier-Tage Woche	Erfüllung der Ziele
6	6	257-260 262-268	I: Haben Sie vielleicht irgendwelche Tipps in Anführungszeichen, die man anderen Verwaltungen mit an die Hand geben kann, wo Sie sagen, wenn man das so und so macht, dann kommt ein gutes Resultat raus? Oder da und da gibt es kleine Hürden, die man einfach mit beachten sollte? B: Ja, das ist schwierig. Ich sage mal, grundsätzlich kann das jede Behörde machen. Das ist mein fester Glaube. Es steht und fällt aber mit den Führungskräften. Wenn also die oberste Führungskraft dem nicht offen gegenübersteht, dann geht das nicht. Und wenn der Bürgermeister nicht gesagt hätte: "Ja, okay, mach mal, ich will gar keine Details wissen, mach das mal, du weißt es", dann wäre es auch nicht gelungen. Wenn der oberste Chef nicht zustimmt, und das ist eben das, was ich bei Vorträgen oder auch bei vielen Gesprächen, die ich am Telefon auch mit Kollegen hatte, immer wieder gehört habe,	In jeder Verwaltung ist eine Vier-Tage-Woche grundsätzlich möglich. Eine solche Einführung allerdings steht und fällt mit den Führungskräften. Wenn die Verwaltungsspitze einem Veränderungsvorhaben nicht offen gegenüber ist und hinter diesem steht, kann dies nicht umgesetzt werden.	Erfahrungswerte Umsetzung	Change-Management	Commitment der Verwaltungsspitze
6	6	268-275	wenn diese Grundeinstellung nicht vorhanden ist, dass man auch mal neue Wege gehen mag. Und dass man einfach so getreu nach dem Motto nichts ist unmöglich, wir versuchen es einfach mal und wenn es dann nicht gut war, dann lassen wir es halt wieder und machen was anderes. Wenn diese Grundvoraussetzung nicht gegeben ist, dann kann man auch nichts machen. Dann sollte man auch gar nicht anfangen, irgendwie was zu machen. Also diese Grundbereitschaft, ich sage immer Try and Error, ist egal, ich versuche es, wenn es daneben geht, egal, dann mache ich was Neues.	Ein Veränderungsvorhaben kann nur dann gelingen, wenn bei allen die Grundbereitschaft vorhanden ist, neue Wege zu gehen. Zudem muss die Bereitschaft vorhanden sein, mit Rückschlägen umgehen zu können und dennoch weiter zu machen. Sind diese Grundeinstellungen nicht vorhanden, kann ein Veränderungsvorhaben nicht gelingen.	Erfahrungswerte Umsetzung	Change-Management	Kultureller Wandel
2	6	275-279	Und man muss auch, ich sage mal, den rechtlichen Rahmen natürlich auch ein bisschen ausdehnen mögen. Das haben die Kollegen offensichtlich da ein Mengen ja nicht gemacht. Wenn man sagt, okay, man muss auch mal, Fünfe gerade sein lassen. Es fällt den Deutschen	Damit ein Veränderungsvorhaben, wie die Vier-Tage-Woche, umgesetzt werden kann, sollten vorhandene rechtliche Auslegungsmöglichkeiten genutzt werden.	Hürden der Vier-Tage-Woche	Change-Management	Kultureller Wandel

			generell ja ein bisschen schwer, wir neigen ja dazu, alle Vorschriften dann bis ins Kleinste anzuwenden und sind damit, glaube ich, die einzigen in Europa, die das machen.				
2	6	283-287	B: Insofern sind wir da ein bisschen entspannter. Und das ist, glaube ich, die Grundvoraussetzung, ich muss den Mut haben, was Neues machen zu wollen. Und muss dann versuchen, die Leute dafür zu begeistern. Und wie gesagt, bei uns war das insofern einfach, weil wir durch Corona gelernt haben, wir müssen flexibel sein, und die Teams haben es gelernt. Und deswegen ist es bei uns überhaupt kein großer Gesprächsstoff.	Um ein Veränderungsvorhaben umzusetzen, muss Mut vorhanden sein, etwas Neues machen zu wollen. Ebenfalls müssen Teams Flexibilität leben und Mitarbeiter*innen für die Veränderung begeistert werden.	Erfahrungswerte Umsetzung	Change- Management	Kultureller Wandel
2	6	287-294	Es gibt Leute, die wollen es, Leute, die wollen es nicht. Und jetzt einige warten gespannt auf die Ergebnisse, wie das läuft mit den sieben Leuten, die wir haben. Da bin ich auch mal gespannt, weil nach einem Jahr werden wir das evaluieren und sagen so, okay, wie sind denn die Mitarbeiter oder die Kollegen damit klargekommen? Wie sind die Betroffenen damit klargekommen? Aber wie sind auch die Führungskräfte damit klargekommen? Und dann schauen wir mal weiter, wie es ist. Aber im Moment zeichnet sich das ab, jetzt haben wir gesagt, gut, das ist eine Ergänzung zu unserem Arbeitszeitmodell, alles gut.	Das Arbeitszeitmodell der Vier-Tage-Woche wird nach einem Jahr evaluiert. Hier werden sowohl die Beteiligten, als auch die Kolleg*innen und die Führungskräfte evaluiert, um Erfahrungswerte zu sammeln und die Dienstvereinbarung der Vier-Tage-Woche, als Ergänzung zu den bestehenden Arbeitszeitmodellen, zu optimieren.	Erfahrungswerte Zielerfüllung	Gemeinsame Rahmen- bedingungen	Rahmen- vereinbarungen
2	6,7	296-302-306	F: Ja, ich glaube, das ist natürlich bei Ihnen dann schon ein großer Vorteil, dass Sie sowieso schon so flexibel einfach waren. B: Ja, also wenn man sagt Blaupause, kann man immer nur sagen, Leute denkt dran, die Flexibilisierung der Arbeitszeit eines jeden einzelnen Mitarbeitenden, das ist das A und O. Und keine Arbeitszeitmodelle, die für 98 Prozent aller Menschen passen, so was gibt es nicht mehr. Die Lebenswirklichkeit ist anders. Sie haben andere Bedürfnisse als ich, was Zeit angeht. Und dem müssen wir Rechnung tragen und das ist das A und O.	Nach Aussage des Interviewpartners ist die Flexibilisierung der Arbeitszeit aller Mitarbeiter*inne das A und O. Jeder Mensch hat andere Bedürfnisse, was die Zeiteinteilung angeht. Dies sollte auch im Arbeitskontext berücksichtigt werden.	sich verändernde Arbeitswelt	Gemeinsame Rahmen- bedingungen	Arbeitgeber*innen- Benefit
2	7	314-316	B: Wir müssen noch ein bisschen an der Bezahlung arbeiten und so, das ist im öffentlichen Dienst ja auch nicht so gut. Aber ich glaube, wenn wir das lernen, dann haben wir zumindest eine Zukunftschance.	Die Bezahlung im öffentlichen Dienst ist ausbaufähig. Der Interviewpartner ist der Meinung, dass wenn die Arbeitszeiten flexibel an die Mitarbeiter*innen angepasst werden, dann hat die öffentliche Verwaltung trotz geringer Bezahlung eine Zukunftschance.	Schwierig- keiten bei der Stellen- besetzung	Gründe für die Vier-Tage Woche	Schwierigkeiten bei der Stellen- besetzung
2	7	318-326	F: Umso so mehr arbeitsfähig, dann auch bleiben. B: Ja genau, das ist das ja, ne? Also wir haben eine Besetzungsquote von knapp 90 Prozent. Wir haben aber auch Kommunen gleicher Größenordnung, also auch so mit 35, 40.000 Einwohnern, da ist die Besetzungsquote bei 80 Prozent. Und wenn man das dann mal zugrunde legt und sagt, was weiß ich, bei einer Verwaltung mit 500 Mitarbeitern, da fehlen 20 Prozent. Das ist keine schöne Situation für diejenigen, die da noch arbeiten. Also da muss man schon irgendwie was tun, und irgendwann wird man auch Verwaltungen zusammenlegen müssen. Das wird gar nicht anders gehen.	Die öffentliche Verwaltung muss arbeitsfähig bleiben. Teilweise sind die Besetzungsquoten von Kommunen bei 80 Prozent. Dies birgt für diejenigen, welche dort Arbeiten eine hohe Arbeitsbelastung. Sollte sich die personelle Situation in den Verwaltungen nicht verbessern, kann es dazu kommen, dass Verwaltungen zusammengelegt werden müssen.	Schwierig- keiten bei der Stellen- besetzung	Gründe für die Vier-Tage Woche	Schwierigkeiten bei der Stellen- besetzung
2	7	328-329-335-346	F: Ja, da ist wahrscheinlich dann die Digitalisierung doch auch ein Vorteil. Das ist ja egal jetzt theoretisch, wo ich sitze. B: Das ist ja auch so. Vor Corona hatten wir, glaube ich, 40 Homeoffice- Plätze, jetzt haben wir 180, ne? Wo wir sagen, wir unterscheiden zwischen Homeoffice, wo man einen festen Tag hat, und mobilem Arbeiten. Also wir rüsten nach und nach die ganze Verwaltung um und sagen, jeder kriegt quasi einen mobilen Arbeitsplatz, sodass ich einen Tablet am Arbeitsplatz habe, den ich da irgendwo anschließe. Den kann ich aber auch mit nach Hause nehmen, damit kann ich auch im Wohnmobil arbeiten oder sonst wo, auf der Terrasse, gar kein Problem, wenn man irgendwas ist. Ud das nutzen also viel, viel mehr Leute als Homeoffice. Viele wollen einfach nur die Flexibilität, dass man sagt, Mensch, heute kommt ein Handwerker, ich will mal zu Hause bleiben, ich will aber keinen Urlaub nehmen, ich kann auch prima von Zuhause arbeiten, ne? Und das machen wir jetzt, rüsten da nach und nach um, sind ungefähr so bei 60, 70 Prozent. Und	Die Digitalisierung und hiermit die Möglichkeit für mobiles Arbeiten und Homeoffice helfen den Verwaltungen arbeitsfähig zu bleiben. Durch eine digitale Aktenverwaltung und mobiles Arbeiten kann die Flexibilisierung der Arbeitszeit verstärkt werden.	Erfahrungswerte Umsetzung	Gemeinsame Rahmen- bedingungen	Arbeitgeber*innen- Benefit

			gleichzeitig wird natürlich auch so mal die gesamte Aktenverwaltung digitalisiert, sodass man auch auf alles zugreifen kann, von überall.				
2	8	359-364	B: Ja, diese Möglichkeit, flexibel zu arbeiten, das nutzen ganz, ganz viele. Also Homeoffice wollen viele auch gar nicht, also wenn, dann höchstens einen Tag. Aber mir gar nicht, weil die auch das lieben, dass man sich mal sieht. Und das Miteinander, das soziale, das geht ja sonst auch verloren, das finden viele auch nicht gut. Also einen Tag und mal gucken, wenn es noch mal brennt, einen zweiten Tag oder so. Oder wenn die Kinder krank sind, kann ich auch noch einen dritten oder vierten Tag machen, kann trotzdem arbeiten. Das nutzen viele.	Die Möglichkeit der mobilen Arbeit wird von den Mitarbeiter*innen bereits jetzt angenommen. Regelmäßiges Homeoffice wird wiederum nur in geringem Maße genutzt, da die Mitarbeiter*innen den sozialen Austausch unter den Kolleg*innen schätzen. Wenn es nötig ist, können die Mitarbeiter*innen an diversen Tagen von zuhause arbeiten. Auch hier ist keine zentrale Anzahl an Tagen vorgegeben, sondern kann individuell in Anspruch genommen werden.	Erfahrungswerte Umsetzung	Gemeinsame Rahmenbedingungen	Arbeitgeber*innen-Benefit
2	8	366-370-373	f. Möchten Sie noch irgendwas loswerden, was Sie mir vielleicht auch im Rahmen meiner Masterarbeit mit auf den Weg geben wollen? B: Nein. Also nichts, was ich nicht schon gesagt habe. Wie gesagt, ich würde es immer nicht auf die Vier-Tage-Woche alles beziehen, sondern immer nur auf die Flexibilisierung der Arbeitszeit. Und das ist das A und O und das wird auch die Zukunft zeigen. Wer da gut ist, der wird auch lange Mitarbeiter kriegen.	Das A und O ist die Flexibilisierung der Arbeitszeit. Wer darin gut ist, der wird auch lange Mitarbeiter*innen finden.	Handlungsempfehlung	Gemeinsame Rahmenbedingungen	Arbeitgeber*innen-Benefit

Die Fußnoten beziehen sich auf die verschriftlichten Interviews. Interview 1 (Anlage 9) und Interview 2 (Anlage 10).

Aufbau der Fußnoten: Interview; Seite, Zeile.

Gemeinsame Rahmenbedingungen

Freiwilligkeit

->In beiden Pionierverwaltungen steht das Arbeitszeitmodell der Vier-Tage-Woche den Mitarbeiter*innen als eine freiwillige Wahlmöglichkeit zur Verfügung.

- Die Vier-Tage-Woche in Mengen ist für alle Mitarbeiter*innen ein freiwilliges Angebot²⁵².
- Das Arbeitszeitmodell wird in der gesamten Stadtverwaltung, auch in den technischen Bereichen, freiwillig angeboten²⁵³.

Arbeitszeitverdichtung

->Das Arbeitszeitmodell der Vier-Tage-Woche bringt keine Veränderungen an der vereinbarten Arbeitszeit sowie an dem Gehaltsgefüge der Pionier-Kommunen mit sich.

- In Mengen, können die Mitarbeiter*innen, seit dem 01.06.2023, freiwillig wählen, ob Sie Ihre Arbeitszeit bei gleichbleibendem Gehalt auf Vier-Tage verteilen²⁵⁴.
- Die Vier-Tage-Woche wird als freiwillige Leistung mit gleichbleibender Stundenanzahl und Vergütung verteilt auf Vier-Tage angeboten²⁵⁵.

²⁵² 1; 3, 128-131.

²⁵³ 2; 4, 155-162.

²⁵⁴ 1; 1, 11-16.

²⁵⁵ 2; 1, 15-18.

->Das geltende Tarifrecht sowie Beamtenrecht beider Pionier-Verwaltungen haben eine Reduzierung der Arbeitszeiten bei gleichbleibendem Gehalt nicht zugelassen.

In beiden Verwaltungen liegt die Vollzeitbeschäftigung bei Arbeitnehmer*innen bei 39 Stunden pro Woche und bei Beamt*innen bei 41 Stunden pro Woche.

- Es gibt tarifliche Rahmenbedingungen, welche bei der Gestaltung der Vier-Tage-Woche eingehalten werden müssen²⁵⁶.
- Die Arbeitszeit kann nicht ohne Gehaltskürzungen in Kauf zu nehmen, gekürzt werden. Bei Vollzeit-Arbeitnehmer*innen sind 39 Stunden pro Woche die Vorgabe²⁵⁷.
- Der Tarifvertrag sowie das Beamtenrecht gaben als Vorgabe, dass die Vier-Tage-Woche lediglich bei gleicher Arbeitszeit und gleichem Gehalt umgesetzt werden kann²⁵⁸.

->Innerhalb der beiden Pionier-Verwaltungen wurde die Vier-Tage-Woche in einem unterschiedlichen Rahmen umgesetzt.

Mengen:

- Da Beamte 41 Stunden in der Woche arbeiten müssen, können diese in Mengen von der Vier-Tage-Woche kein Gebrauch machen. Da Sie sonst mehr als 10 Stunden am Tag arbeiten müssen, was arbeitsrechtlich Hürden mit sich bringt²⁵⁹.
- Wenn Beamte der Stadt Mengen Interesse an der Vier-Tage-Woche hätten, könnte dies nur durch eine Reduzierung der Arbeitszeit auf 40 Stunden, also durch eine Teilzeitvereinbarung und somit eine Reduzierung des Gehalts, möglich gemacht werden²⁶⁰.

Im Vergleich zu

²⁵⁶ 1; 2, 86/91-99.

²⁵⁷ 1; 2, 86/91-99.

²⁵⁸ 2; 2/3, 97-98/105-108.

²⁵⁹ 1; 2, 99-101.

²⁶⁰ 1; 4, 191-201.

Wedel:

- Die gesetzlichen Rahmenbedingungen wurden analysiert. Hieraus ergaben sich für die Einführung einer Vier-Tage-Woche keine Problemstellungen, welche nicht aus dem Weg geschaffen werden konnten²⁶¹.
- Nach dem Arbeitszeitgesetz in der Regel nicht mehr als 10 Stunden am Tag gearbeitet werden. Wenn eine Dienstvereinbarung vorliegt, welche mit dem Personalrat abgestimmt ist, ist es jedoch auch nach dem Arbeitszeitgesetz möglich, mehr als 10 Stunden am Tag zu arbeiten. Dies funktioniert dann, wenn im Durchschnitt von sechs Monaten nicht mehr als 8 Stunden pro Werktag gearbeitet wird. Nach dem Arbeitszeitgesetz gibt es in Deutschland eine Sech-Werktag-Woche. Insgesamt besetzt somit ein Spielraum von 48-Stunden pro Woche²⁶².
- Alle Mitarbeiter*innen können Arbeiten solange Sie möchten. Über das Arbeitszeiterfassungssystem wird eine Überschreitung von Zehn-Stunden pro Tag dem Vorgesetzten gemeldet, wenn es mit der Ausnahme Regelung des Arbeitszeitgesetzes in Einklang ist, geht diese Arbeitszeitüberschreitung jedoch in Ordnung²⁶³.
- Die Zehn-Stunden-Regelung ist ohne Probleme juristisch Sauber zu umschiffen²⁶⁴.

Gleichbehandlung

-> Die Möglichkeit, die Vier-Woche in Anspruch zu nehmen, besteht für alle Mitarbeiter*innen. Sowohl innerhalb als auch außerhalb der Kernverwaltung.

- Alle Mitarbeiter*innen in Mengen sollen von dem Modell der Vier-Tage-Woche, in Reinform oder modifiziert, Gebrauch machen können²⁶⁵.
- In allen Bereichen der Stadtverwaltung wird das Modell der Vier-Tage-Woche den Mitarbeiter*innen, ggf. mit Modifikationen, angeboten²⁶⁶.

²⁶¹ 2; 1, 39-42.

²⁶² 2; 4, 164-165/172-191.

²⁶³ 2; 4, 164-165/172-191.

²⁶⁴ 2; 4, 164-165/172-191.

²⁶⁵ 1; 2, 82-84.

²⁶⁶ 1; 2, 102-106.

- In den anderen Bereichen, außerhalb der Verwaltung, ist die Umsetzung der Vier-Tage-Woche in Mengen mit mehr organisatorischem Aufwand verbunden²⁶⁷.
- Die Möglichkeit, die Vier-Woche in Anspruch zu nehmen, besteht jedoch für alle Mitarbeiter*innen²⁶⁸.
- Wenn die Teams eine solche Regelung mittragen können, gibt es fast keine Bereiche in denen eine Vier-Tage-Woche nicht umgesetzt werden kann, wenn sie gewünscht wird²⁶⁹.
- Mit einer gewissen Vorlaufzeit, können in allen Bereichen der Stadt Mengen, die Mitarbeiter*innen von flexiblen Arbeitszeitmodellen Gebrauch machen²⁷⁰.
- Das Angebot der Vier-Tage-Woche steht jedoch für alle Mitarbeiter*innen offen²⁷¹.

Rahmenvereinbarungen

->Freitags bleiben das Rathaus und die Stadtwerke in Mengen seit Einführung der Vier-Tage-Woche geschlossen.

Im Vergleich zu

Dass das Rathaus freitags geschlossen bleibt war für die Stadtverwaltung Wedel keine lukrative Option.

- Freitags bleiben das Rathaus und die Stadtwerke geschlossen²⁷².
- Die Option, dass das Rathaus einen Tag in der Woche geschlossen bleibt, war keine Option, da dieses Arbeitszeitmodell für alle Mitarbeiter*innen ein freiwilliges Angebot sein sollte²⁷³.

²⁶⁷ 1; 4/5, 217-239.

²⁶⁸ 1; 5, 249-264.

²⁶⁹ 2; 4, 155-162.

²⁷⁰ 1; 5/6, 268-276/ 280-283.

²⁷¹ 1; 4/5, 217-239.

²⁷² 1; 1, 11-16.

²⁷³ 2; 3, 108-111.

- Die Überlegung das Rathaus freitags zu schließen war da. Jedoch wurde nach einer Art "Kosten-Nutzen-Analyse" beschlossen, dass dies nicht zielführend sein würde, da die Vier-Tage-Woche sowieso nur als freiwilliges Modell angeboten werden soll²⁷⁴.

-> Beide Verwaltungen werden die Einführung der Vier-Tage-Woche nach einem Jahr Laufzeit evaluieren.

->In der Stadtverwaltung Mengen wurde die Vier-Tage-Woche durch eine Verfügung des Bürgermeisters eingeführt. Nach einem Jahr wird die Arbeitszeitregelung evaluiert und ggf. eine Dienstvereinbarung hierzu erarbeitet.

Im Vergleich zu

In der Stadtverwaltung Wedel wurde die Vier-Tage-Woche von Beginn an mit eine Dienstvereinbarung eingeführt. Nach einem Jahr wird die Arbeitszeitregelung evaluiert.

- Rechtliche Rahmenbedingungen wurden geprüft. Danach wurde die Vier-Tage-Woche, als dauerhaftes Modell, durch eine Verfügung des Bürgermeisters gestartet²⁷⁵.
- Die Arbeitszeitregelungen sind bisher in Mengen noch nicht geändert wurden. Dies wird im Zuge der Evaluation nach einem Jahr in Form einer Dienstvereinbarung nachgeholt²⁷⁶.
- Es wurde eine Dienstvereinbarung über die Vier-Tage-Woche für Vollzeitbeschäftigte und über eine Drei-Tage-Woche für Teilzeitbeschäftigte mit dem Personalrat erarbeitet²⁷⁷.
- Das Arbeitszeitmodell der Vier-Tage-Woche wird nach einem Jahr evaluiert. Hier werden sowohl die Beteiligten, als auch die Kolleg*innen und die Führungskräfte evaluiert, um Erfahrungswerte zu sammeln und die

²⁷⁴ 2; 3, 131-138.

²⁷⁵ 1; 2, 69-81.

²⁷⁶ 1; 2, 69-81.

²⁷⁷ 2; 2, 50-53.

Dienstvereinbarung der Vier-Tage-Woche, als Ergänzung zu den bestehenden Arbeitszeitmodellen, zu optimieren²⁷⁸.

Arbeitgeber*innen-Benefit

- Nach Aussage des Interviewpartners ist die Flexibilisierung der Arbeitszeit aller Mitarbeiter*inne das A und O²⁷⁹.
- Jeder Mensch hat andere Bedürfnisse, was die Zeiteinteilung angeht. Dies sollte auch im Arbeitskontext berücksichtigt werden²⁸⁰.
- Nur durch diese Flexibilisierung der Arbeitszeit kann der öffentliche Dienst Mitarbeiter*innen für sich gewinnen²⁸¹.
- Die Stadt Mengen konnte bisher immer mit Benefits wie dem sicheren Arbeitsplatz, familienfreundlichen und sehr flexiblen Arbeitszeiten punkten²⁸².
- Durch eine digitale Aktenverwaltung und mobiles Arbeiten kann die Flexibilisierung der Arbeitszeit verstärkt werden²⁸³.
- Die Digitalisierung und hiermit die Möglichkeit für mobiles Arbeiten und Homeoffice helfen den Verwaltungen arbeitsfähig zu bleiben²⁸⁴.

Individuelle flexible Arbeitszeiten

- Das A und O ist die Flexibilisierung der Arbeitszeit. Wer darin gut ist, der wir auch lange Mitarbeiter*innen finden²⁸⁵.

->In beiden Pionier-Kommunen wurde bereits vor der Einführung der Vier-Tage-Woche eine hohe Flexibilität in den Arbeitszeiten ermöglicht. Der Gleitzeitrahmen für die Mitarbeiter*innen ist in beiden Kommunen sehr groß und die Kernzeit gleichzeitig relativ gering oder gar nicht vorhanden. Diese flexiblen

²⁷⁸ 2; 6, 287-294.

²⁷⁹ 2; 6/7, 296-297/302-306.

²⁸⁰ 2; 6/7, 296-297/302-306.

²⁸¹ 2; 5, 214-218.

²⁸² 1; 1, 36-40.

²⁸³ 2; 7, 328-329/335-346.

²⁸⁴ 2; 7, 328-329/335-346.

²⁸⁵ 2; 8, 366-367/370-373.

und individuellen Gestaltungen sehen beide Kommunen als ihr
Alleinstellungsmerkmal an. (Ziel: Kompensieren des geringen Gehalts)

- Die attraktive gleitende Arbeitszeit bieten den Mitarbeiter*innen der Stadt Mengen eine hohe Flexibilität. Diese würde bei der Einführung einer zwingenden Vier-Tage-Woche, mit mehr als 10 Stunden Arbeitszeit montags bis donnerstags, so nicht mehr existieren. Weshalb es als eine Wahlleistung in Mengen angeboten wird²⁸⁶.
- Zudem wurden bereits bisher individuelle Arbeitszeitmodelle für Mitarbeiter*innen ermöglicht²⁸⁷.
- Wenn ich den Menschen die Möglichkeit gebe, die persönliche Arbeitszeit, oder sagen wir mal, die Arbeitszeit, die ich vertraglich eingegangen bin, so zu gestalten, wie das für mich persönlich am besten ist. Und nicht, wie das jetzt für alle gut ist. Und das war auch der Grundgedanke, warum wir gesagt haben, es ist freiwillig, weil das ist kein Modell für alle. Aus meiner Sicht gibt es auch kein Arbeitszeitmodell, was für alle passt, sondern wir müssen einfach dazu kommen, diese Flexibilisierung der Arbeitszeit, die muss jeder für sich irgendwie größtmöglich kriegen. Dann gelingt es uns auch, Leute davon zu begeistern, in den öffentlichen Dienst zu kommen²⁸⁸.
- Um den geringeren Verdienst im Vergleich zur freien Wirtschaft, gerade in den technischen Bereichen, zu kompensieren wurden, in Mengen, bereits seit länger Zeit die "weicheren" Faktoren (Arbeitszeit-Rahmenbedingungen) hervorgehoben²⁸⁹.
- Die Stadt Mengen bietet Ihren Mitarbeiter*innen schon länger eine attraktive gleitende Arbeitszeit mit dem Rahmen von 06:30 Uhr morgen bis 19 Uhr abends. Die Kernzeit ist gering. Zudem können Überstunden angesammelt und abgefeiert werden²⁹⁰.

²⁸⁶ 1; 3, 139-145.

²⁸⁷ 1; 1, 36-40.

²⁸⁸ 2; 5, 211 – 218.

²⁸⁹ 1; 1, 40-46.

²⁹⁰ 1; 3, 131-137.

- Die Mitarbeiter*innen konnten bereits vor Einführung der Vier-Tage-Woche Ihre Arbeitszeit von 6 Uhr bis 21 Uhr ohne eine Kernarbeitszeit bestimmen²⁹¹.
- Die Individualität der Arbeitszeitgestaltung war der Grund dafür, dass die Vier-Tage-Woche lediglich als freiwilliges Modell die bereits bestehenden flexiblen Möglichkeiten der Arbeitszeit ergänzt²⁹².

->Die Stadtverwaltung Mengen hat im Rahmen der Einführung der Vier-Tage-Woche freitags das Rathaus sowie die Stadtwerke für die Öffentlichkeit geschlossen. Auf Grund dessen, können die Mitarbeiter*innen, auch ohne das Arbeitsmodell der Vier-Tage-Woche ein Anspruch zu nehmen, freitags ganz individuell und flexibel ihre Arbeitszeit wählen.

Im Vergleich hierzu

Die Stadtverwaltung Wedel hat die Öffnungszeiten des Rathauses nicht verändert. Hier wurden jedoch bereits vor der Einführung der Vier-Tage-Woche Arbeitszeiten und Anwesenheiten innerhalb der Teams und nicht zentral geregelt.

Mengen:

- Die Inanspruchnahme dieser bestehenden flexiblen Arbeitszeit wird seit Einführung der Vier-Tage-Woche, von den bestehenden Mitarbeiter*innen, öfters in Anspruch genommen²⁹³.
- In dem Bereich der Verwaltung in Mengen können die flexiblen Arbeitszeitregelungen am meisten genutzt werden. Da das Rathaus in Mengen freitags geschlossen bleibt, kann dieser Tag von allen Mitarbeiter*innen der Verwaltung ganz flexibel und ohne große Abstimmungen in den Teams, gestaltet werden²⁹⁴.
- Seit das Rathaus freitags geschlossen hat, wird dieser Tag öfters von den bestehenden Mitarbeiter*innen durch Überstunden frei genommen²⁹⁵.

²⁹¹ 2; 3, 119-127.

²⁹² 2; 5, 214-218.

²⁹³ 1; 3, 150-155.

²⁹⁴ 1; 3, 155-162.

²⁹⁵ 1; 3, 155-162.

- Dadurch, dass das Rathaus freitags in Mengen geschlossen hat, kann dieser Tag sehr spontan durch die Mitarbeiter*innen gestaltet werden²⁹⁶.
- Die geringe Inanspruchnahme liegt daran, dass durch die Regelung des geschlossenen Freitags, die Mitarbeiter*innen auch ohne die Vier-Tage-Woche zu vereinbaren, Ihre Arbeitszeit sehr flexibel gestalten können²⁹⁷.

Wedel:

- Die festgelegten Jahresarbeitszeiten aller Mitarbeiter*innen müssen am Ende eines jedes Jahres erfüllt sein. Alles andere wird in den Teams geregelt²⁹⁸.

Homeoffice/ mobiles Arbeiten

->In beiden Pionier-Verwaltungen hatten die Mitarbeiter*innen bereits vor der Einführung der Vier-Tage-Woche die Möglichkeit Homeoffice oder mobiles Arbeiten zu nutzen.

In Mengen wird, seit freitags das Rathaus geschlossen bleibt, unter anderem an diesem Tag vermehrt aus dem Homeoffice gearbeitet.

Im Vergleich zu

Die Mitarbeiter*innen der Stadtverwaltung Wedel konnten bereits vor Einführung der Vier-Tage-Woche Homeoffice und mobiles Arbeiten sehr flexibel nutzen.

Regelungen hierzu werden individuell in den Teams abgestimmt. Regelmäßiges Homeoffice wird durch den Mitarbeiter*innen selten genutzt.

Mengen:

- Seit der Corona-Pandemie wird in Mengen die Möglichkeit des Homeoffice durch die Mitarbeiter*innen stark in Anspruch genommen²⁹⁹.
- In Mengen arbeiten, seitdem das Rathaus freitags geschlossen bleibt, viele Mitarbeiter*innen an diesem Tag aus dem Homeoffice³⁰⁰.

²⁹⁶ 1; 4, 170-175.

²⁹⁷ 1; 10. 509-510/512/516-519.

²⁹⁸ 2; 3, 119-127.

²⁹⁹ 1; 4, 209-211.

³⁰⁰ 1; 4, 211-215.

Wedel:

- Die Möglichkeiten für Homeoffice werden ähnlich wie die Arbeitszeiten nicht zentral vorgegeben. Sondern innerhalb der Teams abgestimmt und dann auch so genehmigt³⁰¹.
- Die Möglichkeit der mobilen Arbeit wird von den Mitarbeiter*innen bereits jetzt angenommen³⁰².
- Regelmäßiges Homeoffice wird wiederum nur in geringem Maße genutzt, da die Mitarbeiter*innen den sozialen Austausch unter den Kolleg*innen schätzen³⁰³.

Inanspruchnahme

->Die Inanspruchnahme des Arbeitszeitmodells der Vier-Tage-Woche ist in beiden Kommunen sehr gering. Beide Kommune führen dies auf ihre bisher bereits sehr flexiblen Arbeitszeiten zurück.

- In Mengen ist das Interesse an einer Vier-Tage-Woche bei den bestehenden Mitarbeiter*innen, auf Grund der bereits vorhandenen flexiblen Arbeitszeit, gering³⁰⁴.
- Da die Stadt Mengen schon immer sehr flexible Arbeitszeitregelungen für Ihre Mitarbeiter*innen angeboten hat, ist das Interesse an der Vier-Tage-Woche, auch in den technischen Bereichen, bisher gering³⁰⁵.
- Der Interviewpartner ist der Meinung, dass wenn die Arbeitszeiten flexibel an die Mitarbeiter*innen angepasst werden, dann hat die öffentliche Verwaltung trotz geringerer Bezahlung eine Zukunftschance³⁰⁶.
- Neue Mitarbeiter*innen sind an dem Arbeitszeitmodell der Vier-Tage-Woche interessierter als bestehenden Mitarbeiter*innen.

³⁰¹ 2; 3, 127-131.

³⁰² 2; 8, 359-364.

³⁰³ 2; 8, 359-364.

³⁰⁴ 1; 3, 150-155.

³⁰⁵ 1; 2 /3, 106-117.

³⁰⁶ 2; 7, 314-316.

- Neue Mitarbeiter*innen sind an einer Vier-Tage-Woche in Mengen interessiert³⁰⁷.
- Gerade neue Bewerber*innen sind an dem Modell der Vier-Tage-Woche sehr interessiert³⁰⁸.
- Gerade die große mediale Aufmerksamkeit, welche die Vier-Tage-Woche verursachte, hat die Verwaltung als Arbeitgeberin für einigen Bewerber*innen interessant gemacht³⁰⁹.

In der Stadtverwaltung Mengen hat bisher niemand das Arbeitszeitmodell der Vier-Tage-Woche ein Anspruch genommen.

Im Vergleich zu

In der Stadtverwaltung Wedel haben bisher sieben Mitarbeiter*innen das Arbeitszeitmodell der Vier-Tage-Woche in Anspruch genommen.

- In den technischen Bereichen der Stadtverwaltung Mengen, ist das Interesse an einer Vier-Tage-Woche und somit an mehr als 10 Stunden an Vier-Tagen zu arbeiten, gering³¹⁰.
- Das Interesse der Beamten an der Vier-Tage-Woche ist in Mengen gering. Diese nutzen den Freitag um in Ruhe zu arbeiten³¹¹.
- Bisher gibt es aus den anderen Bereichen der Stadtverwaltung Mengen kein Interesse die Vier-Tage-Woche anzuwenden³¹².
- Von der Vier-Tage-Regelung haben bisher keine bestehenden Mitarbeiter*innen Gebrauch gemacht³¹³.
- Bisher haben Sieben bestehende Mitarbeiter*innen, sowohl in Vollzeit als auch in Teilzeit die Vier- bzw. Drei-Tage-Woche in Anspruch genommen³¹⁴.

³⁰⁷ 1; 3, 146-150.

³⁰⁸ 1; 7, 348-350/355-372.

³⁰⁹ 2; 5/6, 235-246/ 250-252.

³¹⁰ 1; 5, 249-264.

³¹¹ 1; 4, 185-191.

³¹² 1; 5, 231.

³¹³ 1; 10, 509-510/512/516-519.

³¹⁴ 2; 3, 140-141/143/147.

Gründe für die Vier-Tage-Woche

Mitarbeiter*innen-Gewinnung und -Bindung

->Beide Pionier-Kommunen haben die Vier-Tage-Woche unter dem Gesichtspunkt der Mitarbeiterbindung und Mitarbeitergewinnung eingeführt.

Erwartungen

- Ziel der Stadt Mengen ist es, sich an die geänderten gesellschaftlichen Bedürfnisse anzupassen und als eine attraktive Arbeitgeberin aufzutreten. Um somit neue Mitarbeiter*innen zu gewinnen³¹⁵.
- Die Umsetzung der Vier-Tage-Woche stammt aus einer Grundsatzdiskussion mit dem Personalrat zum Thema Mitarbeiterbindung und -gewinnung³¹⁶.
- Bereits vor der Einführung der Vier-Tage-Woche wurden viele Versuche gestartet, sich als attraktive Arbeitgeberin zu präsentieren³¹⁷.

->In der Stadtverwaltung Wedel gab es eine Widersprüchlichkeit in den recherchierten Zielen und den eigentlichen Zielen:

Aus den Medien recherchiert:

- Ziel der Vier-Tage-Woche soll es sein, dass die Verwaltung als eine attraktive, moderne und innovative Arbeitgeberin auf dem Markt wahrgenommen wird. Somit sollen neue Mitarbeiter*innen gewonnen werden und die Mitarbeiterzufriedenheit bei den aktuell beschäftigten erhöht werden³¹⁸.

Im Vergleich zu

Aussage aus dem Interview

- Ziel der Einführung einer Vier-Tage-Woche war es nicht, als attraktive Arbeitgeberin dazustehen. Dies war ein positives Nebenprodukt der

³¹⁵ 1; 1, 16-20.

³¹⁶ 2; 1, 22-24/27-28.

³¹⁷ 2; 1, 29.

³¹⁸ 2; 1, 18-22.

medialen Aufmerksamkeit, die diese Veränderung mit sich gezogen hat. Das eigentliche Ziel war es, allen Mitarbeiter*innen zu ermöglichen, ihre persönliche Wochenarbeitszeit so passend und individuell wie möglich zu gestalten³¹⁹.

Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung

- Die öffentliche Verwaltung muss arbeitsfähig bleiben. Teilweise sind die Besetzungsquoten von Kommunen bei 80 Prozent. Dies birgt für diejenigen, welche dort Arbeiten eine hohe Arbeitsbelastung. Sollte sich die personelle Situation in den Verwaltungen nicht verbessern, kann es dazu kommen, dass Verwaltungen zusammengelegt werden müssen³²⁰.
- Dadurch, dass das Rathaus freitags zu hat, können die restlichen Öffnungszeiten personell zuverlässiger abgedeckt werden³²¹.
- Durch die Einführung der Vier-Tage-Woche können die Öffnungszeit des Bürgerbüros personell besser abgedeckt werden. Dies war zuvor schwierig³²².

Personalnot

->Es ist zunehmend schwieriger Mitarbeiter*innen für den öffentlichen Dienst zu gewinnen. Die Arbeitsmöglichkeiten für potentielle Mitarbeiter*innen auf dem Arbeitsmarkt (auch innerhalb der öffentlichen Verwaltung) sind fast grenzenlos.

- Es ist zunehmend schwieriger Mitarbeiter*innen für den öffentlichen Dienst zu gewinnen³²³.
- Es ist in der heutigen Zeit schwer Personal zu finden³²⁴.
- Die Arbeitsmöglichkeiten für potentielle Mitarbeiter*innen sind auch jetzt in der öffentlichen Verwaltung fast grenzenlos³²⁵.

³¹⁹ 2; 3, 111-119.

³²⁰ 2; 7, 318/320-326.

³²¹ 1; 4, 181-185.

³²² 1; 6, 290-298.

³²³ 1; 1, 20-22/26-30.

³²⁴ 2; 5, 222-223/225-226/230-232.

³²⁵ 2; 5, 232-235.

- In der aktuellen Beschäftigungslage können sich die potentiellen Mitarbeiter*innen aussuchen wo sie arbeiten wollen³²⁶.

War of Talents

->Die öffentlichen Verwaltungen konkurrieren, vor allem in den technischen Bereichen, sehr stark um Fachkräfte mit der freien Wirtschaft. Zudem lässt sich auch innerhalb der öffentlichen Verwaltungen erkennen, dass sich Arbeitgeber*innen, um für Fachkräfte attraktiv zu wirken, mit Benefits regelrecht überbieten.

- Bereits seit Jahren versucht die Stadt Mengen sich als eine attraktive und faire Arbeitgeberin auf dem Markt zu positionieren. Dies versuchen jedoch ebenfalls andere Arbeitgeber*innen des öD³²⁷.
- Das Gefühl entsteht, dass sich die Arbeitgeber*innen der öffentlichen Verwaltungen mittlerweile mit Wohltaten gegenüber den Arbeitnehmer*innen überbieten. Um für diese möglichst attraktiv zu wirken³²⁸.
- Die Stadt Mengen versucht sich von den anderen Arbeitgeber*innen abzuheben, in dem Sie als erste öffentliche Verwaltung die Vier-Tage-Woche ihren Mitarbeiter*innen anbietet³²⁹.
- Bereits vor der Einführung der Vier-Tage-Woche wurden viele Versuche gestartet, sich als attraktive Arbeitgeberin zu präsentieren³³⁰.
- Vor allem in den technischen Bereichen des öffentlichen Dienstes können Stellen nur mit großer Mühe besetzt werden³³¹.
- Gerade in den technischen Bereichen ist es sehr schwierig Mitarbeiter*innen zu finden³³².

³²⁶ 1; 1, 33-36.

³²⁷ 1; 1, 47-49.

³²⁸ 1; 1, 49-51.

³²⁹ 1; 2, 60-63.

³³⁰ 2; 1, 29.

³³¹ 1; 1, 20-22/26-30.

³³² 1; 1, 30-33.

Bezahlung

->Bei der-Arbeitgeber*innen-Entscheidung spielt der Verdienst oft eine entscheidende Rolle. Hier muss unter anderem mit der freien Wirtschaft konkurriert werden.

- Die Bezahlung im öffentlichen Dienst ist ausbaufähig³³³.
- Bei der AG-Entscheidung spielt der Verdienst eine tragende Rolle³³⁴.
- Der öffentliche Dienst kann mit dem Gehaltsgefüge der freien Wirtschaft nicht mithalten³³⁵.

Sich verändernde Arbeitswelt

->Die Ansichten und Anforderungen der jüngeren Generationen in Bezug auf den Arbeitsalltag hat sich verändert. Hierauf müssen sich Arbeitgeber*innen einlassen.

- Die Ansichten der jüngeren Generationen in Bezug auf den Arbeitsalltag hat sich verändert³³⁶.
- Damit junge Menschen Interesse für Arbeitgeber*innen aufbringen, müssen sich diese in gewisser Weise auf die jungen Menschen einstellen³³⁷.
- Junge Menschen wissen in der Regel, dass Sie überall arbeiten müssen. Es kommt somit drauf an, wie sich Arbeitgeber*innen auf die veränderten Ansichten einstellt³³⁸.
- Die Ansichten und Anforderungen der jüngeren Generationen in Bezug auf den Arbeitsalltag hat sich verändert. Hierauf müssen sich Arbeitgeber*innen einlassen³³⁹.

³³³ 2; 7, 314-316.

³³⁴ 1; 1, 30-33.

³³⁵ 1; 1, 30-33.

³³⁶ 1; 8/ 9, 427-431/437-446/450-451.

³³⁷ 1; 8/ 9, 427-431/437-446/450-451.

³³⁸ 1; 8/ 9, 427-431/437-446/450-451.

³³⁹ 1; 9, 473-476.

->Die Bedürfnisse bereits bestehenden Mitarbeiter*innen dürfen nicht vergessen werden.

- Viele Mitarbeiter*innen aus den umliegenden Verwaltungen haben Interesse an dem Arbeitszeitmodell der Vier-Tage-Woche gezeigt³⁴⁰.
- Auf absehbare Zeit, werden Mitarbeiter*innen von Ihren Arbeitgeber*innen fordern, das bestehende Arbeitszeitmodell zu analysieren und zu optimieren³⁴¹.

Erfüllung der Ziele

->Durch die Einführung der Vier-Tage-Woche und durch die mediale Aufmerksamkeit konnte sich in beiden Pionier-Verwaltungen der Abwärtstrend bei der Anzahl der Bewerbungen stoppen lassen.

Es ergibt sich jedoch nicht aus jeder Bewerbung eine Einstellung, da die Qualität der Bewerbungen unterschiedlich sind.

- Die Stadt Mengen erhält seit Einführung der Vier-Tage-Woche, diverse Bewerbungen, in welchen erwähnt wird, dass die Stadt gerade durch die Einführung der Vier-Tage-Woche, für die Bewerber*innen attraktiv geworden ist³⁴².
- Die Anzahl der Bewerbungen für ausgeschriebene Stellen der Stadt Mengen, ist, seit Einführung der Vier-Tage-Woche, gestiegen. Jedoch ist in der Stadt Mengen festzustellen, dass teilweise die Qualität der Bewerbungen gesunken ist³⁴³.
- Durch die Einführung der Vier-Tage-Woche und durch die mediale Aufmerksamkeit konnte sich der Abwärtstrend bei der Anzahl der Bewerbungen stoppen lassen. Es kann sogar ein langsamer Anstieg erkannt werden³⁴⁴.

³⁴⁰ 1; 11, 563-569.

³⁴¹ 1; 11, 563-569.

³⁴² 1; 7, 348-350/355-372.

³⁴³ 1; 7, 348-350/355-372.

³⁴⁴ 2; 5/6, 235-246/ 250-252.

Hürden der Vier-Tage-Woche

- Risiken bei der Einführung der Vier-Tage-Woche gibt es nach Meinung des Interviewpartners keine³⁴⁵.
- Lediglich das Risiko, dass sich ein Team fast nicht mehr in voller Besetzung in Präsenz sieht, könnte eine Hürde darstellen³⁴⁶.
- Die Einführung der Vier-Tage-Woche hat eine große Außenwirkung mit sich. Dieser muss sich eine Verwaltung bewusst sein³⁴⁷.

Meinungen der Öffentlichkeit

->Kritische Reaktionen der Öffentlichkeit wurden lediglich vereinzelt in den Pionier-Verwaltungen vernommen.

Die Öffnungszeiten des Rathauses und der Stadtwerke in Mengen haben sich reduziert. Dies wurde teilweise kritisch von den Bürger*innen aufgenommen.

Im Vergleich zu

In der Stadtverwaltung Wedel hat die Öffnungszeiten der Verwaltung nicht verändert. Somit hat die Bevölkerung die Einführung der Vier-Tage-Woche nicht tangiert.

- Die Öffentlichkeit sieht die Vier-Tage-Woche in der Verwaltung teilweise kritisch. Das, nicht der Wahrheit entsprechende, Bild der faulen Mitarbeiter*innen kursiert, welche für das gleiche Geld weniger Arbeiten³⁴⁸.
- Die Einführung der Vier-Tage-Woche hat unter den Bürger*innen für wenig Aufregung gesorgt. Einige Bedenken wurden schriftlich geäußert. Hierauf wurde ausführlich geantwortet um die Bedenken aus der Welt zu schaffen³⁴⁹.

³⁴⁵ 2; 4/5, 193-194/199-208.

³⁴⁶ 2; 4/5, 193-194/199-208.

³⁴⁷ 1; 7/8, 376-378/383/395-397/399-401.

³⁴⁸ 1; 3, 119/121-124.

³⁴⁹ 1; 4, 175-180.

- Die Kritik der Bürger*innen an der Vier-Tage-Woche viel geringer aus, als die Stadt Mengen gedacht hatte. Durch einen hohen Zeitaufwand und viel Überzeugungsarbeit konnte bei den meisten Bürger*innen, Verständnis erlangt werden³⁵⁰.
- Viel Kritik wird von außen auf die Vier-Tage-Woche zurückgeführt. Egal ob hierin der tatsächliche Ursprung für ein Problem liegt³⁵¹.
- Es wurde von Anfang an kommuniziert, dass der Dienstbetrieb nach wie vor komplett aufrechterhalten wird. Somit wurde die Einführung einer Vier-Tage-Woche auch von den Bürger*innen ohne Aufregung aufgenommen³⁵².

Meinungen intern

->Die Reaktion innerhalb der Pionier-Verwaltungen fielen unterschiedlich aus.

Innerhalb der Stadtverwaltung Mengen sorgte die Einführung des Arbeitszeitmodells der Vier-Tage-Woche für Aufregung und Kritik.

Im Vergleich zu

Innerhalb der Stadtverwaltung Wedel wurde die Einführung des Arbeitszeitmodells der Vier-Tage-Woche unspektakulär aufgenommen.

- Unter den eigenen Mitarbeiter*innen hat die Vier-Tage-Woche für Aufregung und Kritik gesorgt³⁵³.
-
- Der Gemeinderat der Stadt Mengen, äußerte seine Bedenken bei der Umsetzbarkeit der Vier-Tage-Woche in dem Bereich des Bürgerbüros³⁵⁴.
- Die Information, der Einführung einer Vier-Tage-Woche wurde durch die Mitarbeiter*innen, ohne Aufregung zur Kenntnis genommen³⁵⁵.

³⁵⁰ 1; 7, 337-345.

³⁵¹ 1; 7/8, 376-378/383/395-397/399-401.

³⁵² 2; 2, 80/81-82/89-95.

³⁵³ 1; 4, 176-178.

³⁵⁴ 1; 6, 285-286/290/302-304.

³⁵⁵ 2; 2, 59-61/ 63-78.

Change-Management

Information und Kommunikation

- Es kann allerdings dazu kommen, dass Informations-Kampagnen (bsp. Video bei Tik-Tok) die bei jungen Menschen gut ankommen, bei dem bestehenden Personal nicht gut ankommen oder sogar für Empörung sorgen³⁵⁶.
- Die Einführung der Vier-Tage-Woche muss konsequent von Beginn an transparent kommuniziert werden³⁵⁷.

Interne Kommunikation

->In beiden Pionier-Kommunen wurde die Einführung der Vier-Tage-Woche durch die Verwaltungsspitze beschlossen. Dieser Entschluss wurde zuerst den Führungskräften mitgeteilt. Danach wurden die Mitarbeiter*innen über die bevorstehende Veränderung informiert.

- Die Stadt Mengen hat vor Einführung der Vier-Tage-Woche mit allen Abteilungen gesprochen. Hier wurde klargestellt, dass die Vier-Tage-Woche auch in Abwandlungen umgesetzt werden kann und somit ein gewisser Grad an Flexibilität gewahrt werden kann³⁵⁸.
- Bevor die Mitarbeiter*innen mitgenommen werden, ist es bei einer Veränderung jedoch wichtig die Führungskräfte hierüber zu informieren und abzuholen. Damit diese hinter der Veränderung stehen³⁵⁹.
- Nach der Führungsspitze müssen die unteren Führungskräfte committed werden³⁶⁰.
- Nach der mittleren Führungsebene müssen die Mitarbeiter*innen informiert werden³⁶¹.

³⁵⁶ 1; 8/ 9, 427-431/437-446/450-451.

³⁵⁷ 1; 8, 384-386.

³⁵⁸ 1; 5/6, 268-276/ 280-283.

³⁵⁹ 1; 8, 415-421.

³⁶⁰ 1; 10 527-534.

³⁶¹ 1; 10 527-534.

- Nach dem die Verwaltungsspitze die Vorhaben für eine bessere Mitarbeiterbindung und -gewinnung abgesegnet haben, wurden alle Führungskräfte hierüber informiert. Mit der Bitte, diese Informationen an alle Mitarbeiter*innen weiterzutragen. Die Vier-Tage-Woche war nur ein Bestandteil der Veränderungen³⁶².
- Zudem wurden im Laufe der Zeit die Ideen für eine Vier-Tage-Woche auch bei anderen inhouse Informationsveranstaltungen vermittelt³⁶³.
- Eine Mitarbeiter*innen Befragung hierzu hat es nicht gegeben³⁶⁴.

Externe Kommunikation

->In beiden Pionier-Verwaltungen wurde die Einführung der Vier-Tage-Woche durch die Presse begleitet. Somit wurden neben den Einwohnern der jeweiligen Kommune auch die bundesweite Bevölkerung über die Einführung der Vier-Tage-Woche in den Pionier-Verwaltungen informiert.

- Die Bürger*innen wurden über die Veränderung ebenfalls informiert. Die Information ging sogar über die beteiligten Bürger*innen hinaus ins ganze Bundesland³⁶⁵.
- Die Einführung der Vier-Tage-Woche wurde in Mengen durch Pressearbeit begleitet³⁶⁶.

Beteiligung der Mitarbeiter*innen / Partizipation

->Mitarbeiter*innen müssen bei Veränderungen mitgenommen werden. Werden Mitarbeiter*innen bei einem Veränderungsvorhaben nicht mitgenommen, besteht die Gefahr, dass die Mitarbeiter*innen die Veränderung nicht mittragen und nach außen nicht dahinterstehen.

³⁶² 2; 2, 59-61/ 63-78.

³⁶³ 2; 2, 59-61/ 63-78.

³⁶⁴ 2; 2, 59-61/ 63-78.

³⁶⁵ 2; 2, 48-49.

³⁶⁶ 1; 7/8, 376-378/383/395-397/399-401.

- Die Mitarbeiter*innen müssen bei der Änderung der Arbeitszeitmodelle mitgenommen werden. Dieser Punkt darf nicht unterschätzt werden³⁶⁷.
- Wenn Mitarbeiter*innen bei Veränderungen nicht mitgenommen werden, kann diese nicht zielführend sein³⁶⁸.
- Mitarbeiter*innen müssen bei Veränderungen mitgenommen werden. Sonst tragen die Mitarbeiter*innen die Veränderung nicht mit³⁶⁹.
- Bei einem Veränderungsvorhaben müssen die Mitarbeiter*innen mitgenommen werden³⁷⁰.
- Kritik und Bedenken der Mitarbeiter*innen müssen ernstgenommen und aus der Welt geschaffen werden³⁷¹.
- Wenn die Mitarbeiter*innen nicht hinter dem Konzept stehen, kann eine Änderung nur schwer nach außen hin einheitlich kommuniziert / Vertreten werden³⁷².

Kultureller Wandel

->Veränderungsvorhaben, wie die Einführung der Vier-Tage-Woche, benötigen in der Regel ein Umdenken der Führungskräfte in ihrem Führungsverhalten.

- Führung auf Distanz durch Homeoffice und mobiles Arbeiten benötigt eine völlig neue Führungskultur, welche entwickelt werden muss³⁷³.
- Demnach birgt die Einführung einer Vier-Tage-Woche in Kombination mit Homeoffice und flexiblen Arbeitszeiten eine neue Anforderung an die Führungskräfte. Das hybride Führen stellt jedoch lediglich eine Hürde und kein Risiko dar³⁷⁴.

-> Um ein Veränderungsvorhaben umzusetzen, muss Mut vorhanden sein, neue Wege zu gehen und auf diesem Weg eventuelle Rückschläge in Kauf zu nehmen.

³⁶⁷ 1; 8, 397-399/405-411.

³⁶⁸ 1; 9, 455-456.

³⁶⁹ 1; 9, 480-482.

³⁷⁰ 1; 8, 415-421.

³⁷¹ 1; 8, 397-399/405-411.

³⁷² 1; 8, 397-399/405-411.

³⁷³ 2; 4/5, 193-194/199-208.

³⁷⁴ 2; 4/5, 193-194/199-208.

- Ein Veränderungsvorhaben kann nur dann gelingen, wenn bei allen die Grundbereitschaft vorhanden ist, neue Wege zu gehen³⁷⁵.
- Zudem muss die Bereitschaft vorhanden sein, mit Rückschlägen umgehen zu können und dennoch weiter zu machen. Sind diese Grundeinstellungen nicht vorhanden, kann ein Veränderungsvorhaben nicht gelingen³⁷⁶.
- Um ein Veränderungsvorhaben umzusetzen, muss Mut vorhanden sein, etwas Neues machen zu wollen³⁷⁷.
- Damit ein Veränderungsvorhaben, wie die Vier-Tage-Woche, umgesetzt werden kann, sollten vorhandene rechtliche Auslegungsmöglichkeiten genutzt werden³⁷⁸.

->Die Stadtverwaltung Wedel hat bereits vor Einführung der Vier-Tage-Woche einen kulturellen Wandel eingeleitet. Hier werden viele Sachen nicht zentral geregelt. Viele Entscheidungen werden flexibel innerhalb der Teams entschieden.

- Innerhalb eines Teams kann viel geregelt werden, ohne starre zentrale Richtlinien vorzugeben. Dies hat die Corona-Pandemie uns gezeigt³⁷⁹.
- Wenn es nötig ist, können die Mitarbeiter*innen an diversen Tagen von zuhause arbeiten. Auch hier ist keine zentrale Anzahl an Tagen vorgegeben, sondern kann individuell in Anspruch genommen werden³⁸⁰.
- Ebenfalls müssen Teams Flexibilität leben und Mitarbeiter*innen für die Veränderung begeistert werden³⁸¹.
- Alle Besetzungszeiten oä werden innerhalb eines Teams geregelt³⁸².

³⁷⁵ 2; 6, 268-275.

³⁷⁶ 2; 6, 268-275.

³⁷⁷ 2; 6, 283-287.

³⁷⁸ 2; 6, 275-279.

³⁷⁹ 2; 4/5, 193-194/199-208.

³⁸⁰ 2; 8, 359-364.

³⁸¹ 2; 6, 283-287.

³⁸² 2; 3, 119-127.

Commitment der Verwaltungsspitze

->In beiden Pionier-Kommunen war es erfolgsentscheiden, dass die Verwaltungsspitze geschlossen hinter der Einführung der Vier-Tage-Woche stand.

Wenn dies der Fall ist, kann ein Veränderungsvorhaben, innerhalb einer kurzen Zeit, durch- und umgesetzt werden.

- Der Bürgermeister in Mengen ist durch seine lange Amtszeit sehr Erfahren³⁸³.
- Der Bürgermeister in Mengen hat ein Gespür für die Entwicklungen der Zeit³⁸⁴.
- Der Bürgermeister hat das Thema der Vier-Tage-Woche in Mengen platziert³⁸⁵.
- Der Bürgermeister in Mengen ist zielstrebig in seinen Vorhaben³⁸⁶.
- Der Bürgermeister wollte die Vier-Tage-Woche zeitnah umsetzen³⁸⁷.
- Der Bürgermeister stand hinter der Einführung der Vier-Tage-Woche und hat dies Entscheiden. Kritik an der Vier-Tage-Woche durch den Gemeinderat wurde deshalb nicht gewichtet³⁸⁸.
- Durch das Commitment des Bürgermeisters wurde die Vier-Tage-Woche innerhalb von Vier-Wochen eingeführt³⁸⁹.
- Wenn die Führungsspitze hinter einem Veränderungsvorhaben steht, lässt sich dies durch- und umsetzen³⁹⁰.
- Die Idee der Vier-Tage-Woche wurde durch den Fachbereichsleiter Innere Services dem Personalrat in einer Besprechung vorgeschlagen und dann weiter verfolgt³⁹¹.

³⁸³ 1; 1 /2, 51-56.

³⁸⁴ 1; 1 /2, 51-56.

³⁸⁵ 1; 2, 56-60.

³⁸⁶ 1; 2, 56-60.

³⁸⁷ 1; 2, 66-68.

³⁸⁸ 1; 8, 386-395.

³⁸⁹ 1; 8, 386-395.

³⁹⁰ 1; 10, 522-525/527/534-535.

³⁹¹ 2; 1, 29-38.

- Der Bürgermeister stand hinter der Einführung des Arbeitszeitmodelles³⁹².
- Der Gemeinderat hatte ebenfalls mit dem Veränderungsvorhaben kein Problem³⁹³.
- In jeder Verwaltung ist eine Vier-Tage-Woche grundsätzlich möglich. Eine solche Einführung allerdings steht und fällt mit den Führungskräften³⁹⁴.
- Wenn die Verwaltungsspitze einem Veränderungsvorhaben nicht offen gegenüber ist und hinter diesem steht, kann dies nicht umgesetzt werden³⁹⁵.
- Bevor die Mitarbeiter*innen mitgenommen werden, ist es bei einer Veränderung jedoch wichtig die Führungskräfte hierüber zu informieren und abzuholen. Damit diese hinter der Veränderung stehen³⁹⁶.

Sonstiges

- Belgien, diente der Idee der Vier-Tage-Woche als Vorlage. Hier haben alle Beschäftigten einen gesetzlichen Anspruch auf eine Vier-Tage-Woche³⁹⁷.
- Der größte Zeitaufwand bei der Umsetzung eines Veränderungsvorhaben ist das mitnehmen von allen Führungskräften und Mitarbeiter*innen. Hinzu kam der zeitliche Aufwand für die Prüfung der rechtlichen Rahmenbedingungen und das Erstellen einer Verfügung durch den Bürgermeister³⁹⁸.

Umsetzbarkeit aus Sicht der Interviewpartner*innen

- Damit eine Vier-Tage-Woche flächendeckend umgesetzt werden kann, müsste die Arbeitszeit bei Angestellten und vor allem bei Beamten heruntergesetzt werden³⁹⁹.

³⁹² 2; 1/ 2, 42-48.

³⁹³ 2; 1/ 2, 42-48.

³⁹⁴ 2; 6, 257-260/ 262-268.

³⁹⁵ 2; 6, 257-260/ 262-268.

³⁹⁶ 1; 8, 415-421.

³⁹⁷ 2; 1, 32-33.

³⁹⁸ 1; 10 527-534.

³⁹⁹ 1; 10/11, 547-551.

- Eine andere Möglichkeit, um die Vier-Tage-Woche durchzusetzen, wäre das Arbeitszeitgesetz aufzuweichen⁴⁰⁰.
- Die Stadtverwaltung Mengen sieht mit dem aktuellen Tarifvertrag und Beamtenrecht keine Möglichkeit, dass die Vier-Tage-Woche in Reinform in der öffentlichen Verwaltung umgesetzt werden kann⁴⁰¹.
- Unter der Bedingung, dass die Arbeitszeit und das Gehalt sich reduzieren, entsteht eine Möglichkeit die Vier-Tage-Woche umzusetzen. Bei einer Arbeitszeitverringerung stellt sich allerdings die Frage, ob die bestehende Arbeit dann noch verlässlich erledigt werden kann. Und ob hierdurch wirklich mehr Personal gewonnen werden kann⁴⁰².

⁴⁰⁰ 1; 10/11, 547-551.

⁴⁰¹ 1; 11, 577-578/580-582.

⁴⁰² 1; 11, 586-589.

Forschungsziel

Durch die Umfrage in der Masterthesis soll untersucht werden, welche Faktoren die Wahl des Arbeitgebers/Dienstherrn innerhalb der öffentlichen Verwaltung beeinflussen würden (Attraktivitätsfaktoren). Außerdem soll herausgefunden werden, ob und in welcher Form das Angebot der Vier-Tage-Woche von den Studierenden angenommen werden würde und warum.

Forschungsgruppe

Die Umfrage wird an die aktuellen Studierenden der HVF Ludwigsburg sowie der HS Kehl verschickt.

Ausgangssituation

Die Ausgangssituation der befragten Personengruppe ist, dass Sie sich bereits für eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst (als Beamt*in) entschieden haben.

In dieser Untersuchung beeinflusst der Faktor „Sicherheit des Arbeitsplatzes“ somit nicht die Entscheidung der teilnehmenden Personen. Der Fokus wird hier mit Absicht außerhalb des „Sicherheitsaspektes“ gelegt. Somit kann untersucht werden, welche Faktoren die Wahl des Dienstherrn innerhalb der öffentlichen Verwaltung beeinflussen würden.

Die teilnehmenden Personen befinden sich in einer fingierten Situation, in welcher Sie ohne Probleme Ihren Dienstherrn wechseln können. Als Grundlage wird vorgegeben, dass sowohl die Art der Tätigkeit als auch die Bezahlung und die Karrierechancen bei jedem Dienstherrn identisch wären, damit diese Punkte die Entscheidung der Teilnehmer*innen nicht beeinflussen.

Organisatorisches

Die Umfrage wird über das Tool „lamapoll“ stattfinden. Sie dauert ca. 2-3 Min.

Die Daten der Umfrage werden anonym gespeichert und nur für die Masterthesis verwendet.

EINLEITUNG

Liebe Mitstudierende,

ich würde mich freuen, wenn Sie an dieser Umfrage teilnehmen und mich somit bei der Erstellung meiner Masterthesis unterstützen.

Heute dreht es sich um das Thema:

"Vier-Tage-Woche in der öffentlichen Verwaltung

-Ein Instrument um dazu beizutragen die Attraktivität der Arbeitgeber*innen zu steigern und somit dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken?"-

Diese Umfrage wird Sie etwa 2 bis 3 Minuten kosten.

Die Umfrage ist freiwillig und anonym. Alle Daten werden nur im Rahmen der Masterthesis verwendet.

Bitte nehmen Sie an dieser Umfrage innerhalb von 2 Wochen teil.

Vielen Dank für Ihre Zeit.

Tina Rietig

Fragen der Umfrage:

Ausgangssituation

Sie haben sich bereits für einen beruflichen Weg im öffentlichen Dienst entschieden. Die Vergütung sowie das Tätigkeitsfeld und die Karrierechancen sind bei jedem Dienstherrn identisch.

Frage 1.

Situation: Bitte stellen Sie sich vor, dass Sie Ihren Dienstherrn frei wählen könnten.

Welches Angebot/ Benefits muss ein Dienstherr zwingend anbieten, damit Sie sich für diesen entscheiden würden? (*nur 1 Auswahl möglich*)

- Flexible Arbeitszeiten (Gleitzeit)
- 4-Tage-Woche
- Homeoffice/ mobiles Arbeiten/ Telearbeit
- Vergünstigungen in der Freizeit/ Corporate Benefits
- Betriebliche Gesundheitsförderung
- Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen
- Zuschuss zum ÖPNV
- Keiner der Punkte ist mir wichtig.

Frage 2.

Situation: Sie wollen Ihren Dienstherrn wechseln.

Bitte priorisieren Sie alle unten aufgeführten Angebote/ Benefits nach Wichtigkeit.

- Unverzichtbar
- Sehr wichtig
- Wichtig
- Weniger wichtig
- Egal

(Bitte priorisieren sie jeden Punkt)

- Flexible Arbeitszeiten (Gleitzeit)
- 4-Tage-Woche
- Homeoffice/ mobiles Arbeiten/ Telearbeit
- Vergünstigungen in der Freizeit/ Corporate Benefits
- Betriebliche Gesundheitsförderung
- Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen (fachlich und persönlich)
- Zuschuss zum ÖPNV

Frage 3.

Situation: Die Möglichkeit der 4-Tage-Woche wird bei Ihrem Dienstherrn angeboten.

Würden Sie die 4-Tage-Woche in Anspruch nehmen, wenn:

- a) Ihre Arbeitszeit und das Gehalt gleichbleiben und auf 4 Tage verteilt werden.
- b) Ihre Arbeitszeit und das Gehalt sich anteilig reduzieren würden (z.B. auf 80%).
- c) Ich würde mich gegen eine 4-Tage-Woche entscheiden.

Frage 4.

Wenn Sie bei Frage 3 mit a) oder b) geantwortet haben:

Warum würden Sie sich für eine 4-Tage-Woche entscheiden:

- mehr Zeit für mich
- mehr Zeit für Hobbies/ Ehrenämter
- mehr Zeit für die Familie
- mehr Zeit für die Erholung von der Arbeit
- Reduzierung der Arbeitsbelastung
- Keiner der genannten Gründe

Frage 5.

Wenn Sie bei Frage 3 mit c) geantwortet haben:

Warum würden Sie sich gegen eine 4-Tage-Woche entscheiden?

- Freie Antwort

Frage 6.

Wie alt sind Sie?

- unter 20
- zwischen 20 und 30
- älter als 30

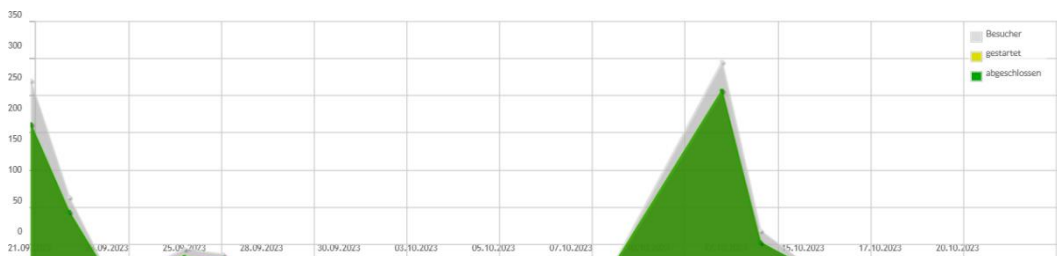
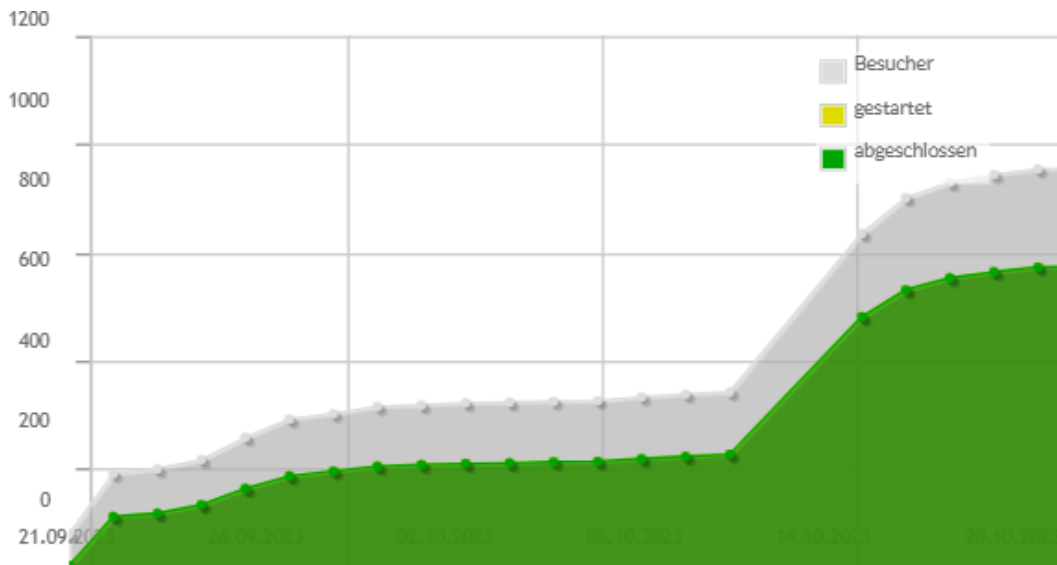
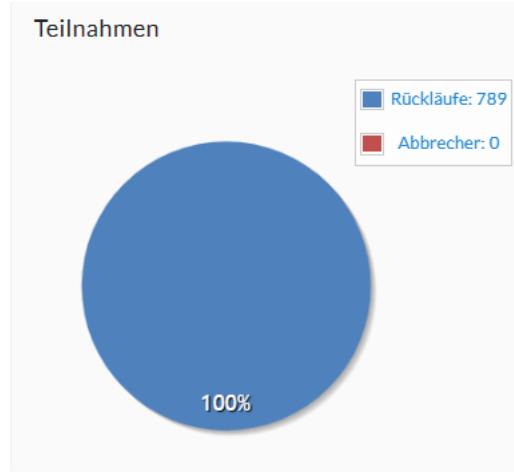
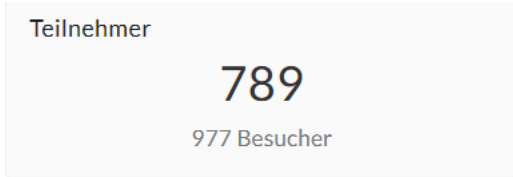
Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Anlage 6

-Auswertung der gesamten Umfrage-

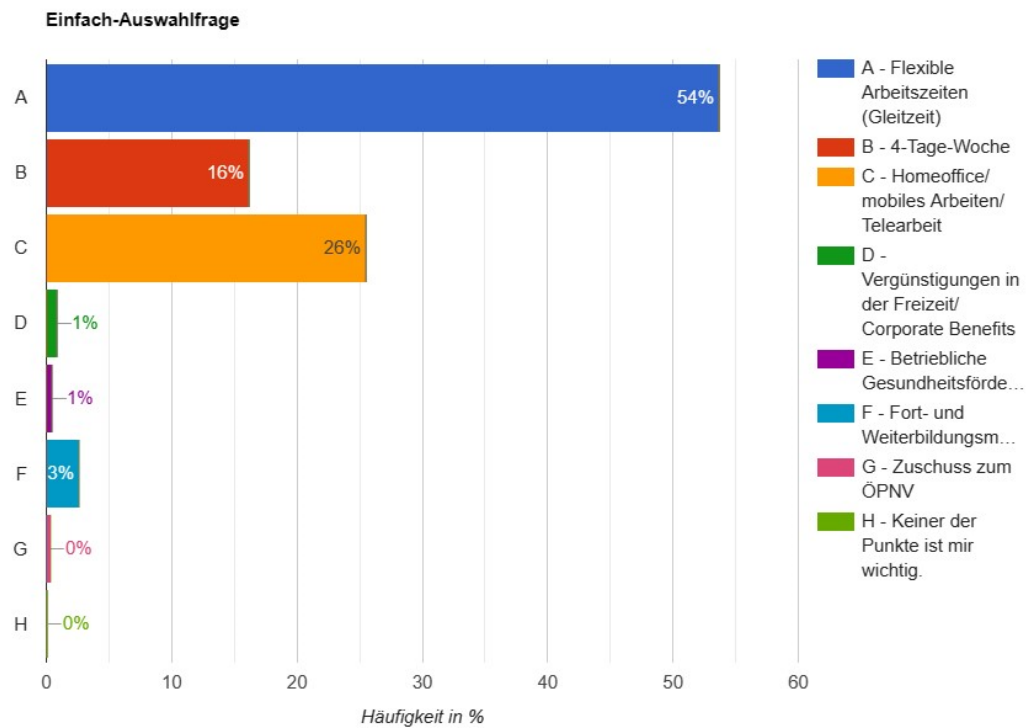
Seite 1

Dashboard:



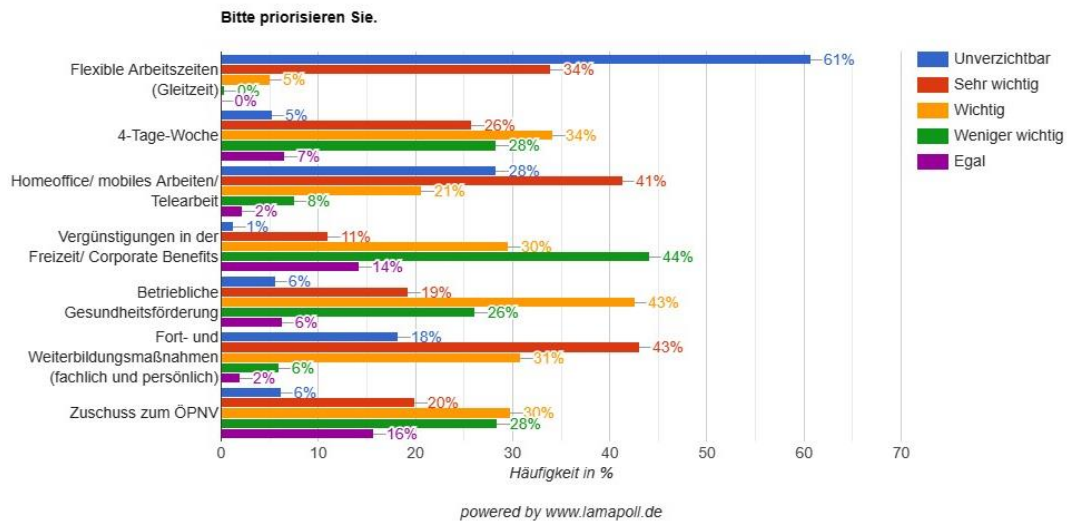
Frage 1:

Welches Angebot/ Benefits muss ein Dienstherr zwingend anbieten, damit Sie sich für diesen entscheiden würden? (nur 1 Auswahl möglich)



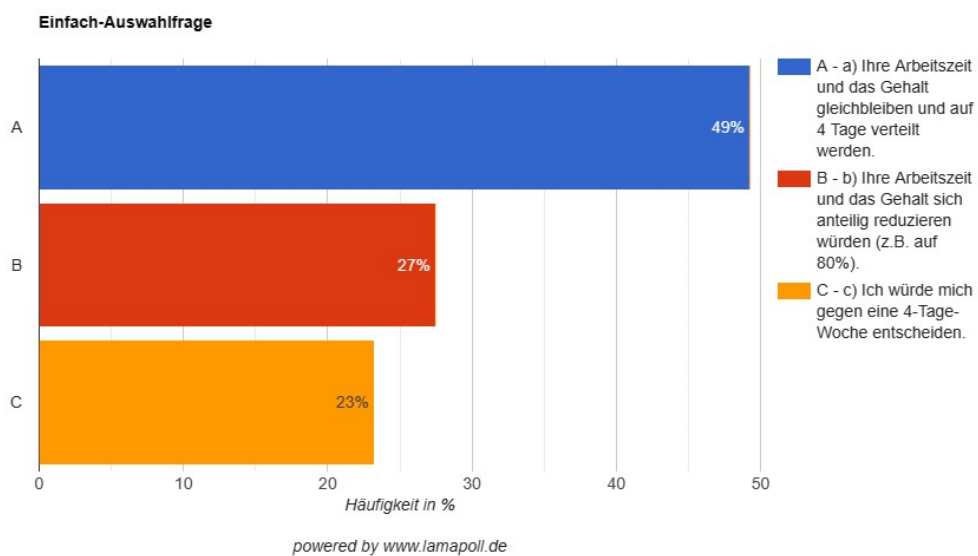
Frage 2:

Bitte priorisieren Sie alle unten aufgeführten Angebote/ Benefits nach Wichtigkeit.

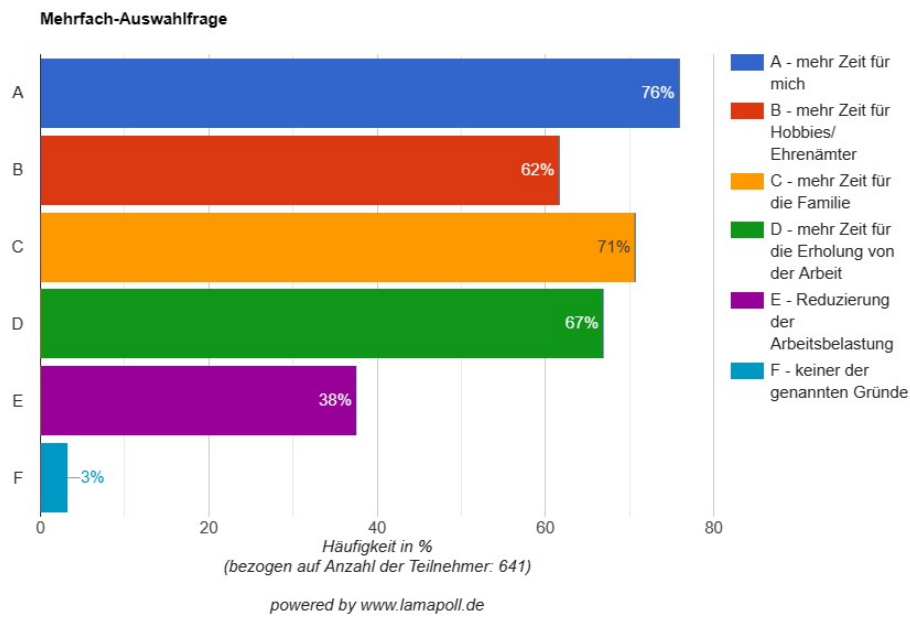


Frage 3:

Würden Sie die 4-Tage-Woche in Anspruch nehmen, wenn:



Frage 4:

Wenn Sie bei Frage 3 mit a) oder b) geantwortet haben:**Warum würden Sie sich für eine 4-Tage-Woche entscheiden:**

Frage 5:

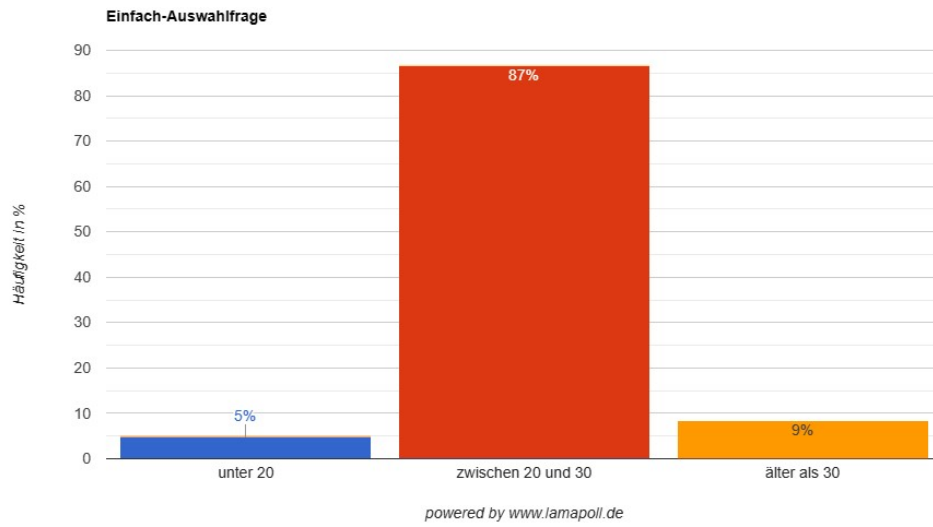
Wenn Sie bei Frage 3 mit c) geantwortet haben:**Warum würden Sie sich gegen eine 4-Tage-Woche entscheiden?**

Aufgrund der Vielzahl an Antworten sind hier lediglich einige Antworten abgedruckt. Alle Antworten sind in der digitalen Anlage 11 zu finden.

Antworten zu Frage 5
Weniger geld
10+ stunden am tag nicht effektiv
100% (39/41) stunden an 4 tagen ist unrealistisch. der stress ist hoch, die arbeitsleistung ist nach 8 stunden bereits erheblich niedriger, der fokus fehlt. bei teilzeit gibt es erhebliche einkommenseinbußen. freie zeit kann zwar nicht in geld aufgewogen werden, allerdings müssen aktivitäten auch finanziert werden. den tag nur frei zu haben, um "zu chillen" ist absolut unsinnig. bei einer sinnvollen anderen tätigkeit, die den verdienstausfall ausgleicht, wäre teilzeit eine option.
4 tage mit 10 stunden arbeitszeit wären zu lang
41 h auf 4 tage zu verteilen ist einfach viel zu viel. bei 35-37 h pro woche wäre das eine tolle lösung
41 h in 4 tagen sinnlos / nur sinnvoll bei zb. 39 oder 37h wochenarbeitszeit
41 std sind zu viel für 4 tage
41 stunden an 4 tagen sind unmöglich. wenn dann 4 tage woche bei gleichem gehalt aber 80% arbeitszeit
41 stunden an 4 tagen zu arbeiten ist mir zu viel und reduzierte arbeitszeit mit weniger gehalt funktioniert finanziell nicht.
41 stunden auf 4 tage aufgeteilt, geht mit sehr langen tagen einher, an denen freizeit/haushalt etc. nicht mehr möglich wäre

Frage 6:

Wie alt sind Sie?



<u>Auswertung Frage 5</u>					
Frage 5: Warum würden Sie sich gegen eine Vier-Tage-Woche entscheiden?					
Arbeitszeitverdichtung	Anzahl	Teilzeit ohne Lohnausgleich	Anzahl	Sonstiges	Anzahl
10h und mehr am Tag sind zu viel	114	Gehaltseinbußen wollen/ können nicht in Kauf genommen werden	66	ich arbeite gerne	3
zu hohe Arbeitsbelastung - mental und gesundheitlich auf Dauer nicht tragbar	44			Vier-Tage-Woche nur interessant, bei Arbeitszeit-reduzierung und Lohnausgleich	34
weniger Produktivität an den langen Tagen	14			keine (inhaltlichen verwertbaren) Angaben	12
zu wenig Flexibilität	33			eventuell bei sich verändernden Lebensumständen	2
Rechtliche Machbarkeit nicht gegeben	10				
Work-Life-Balance nicht mehr gegeben	14			<u>Anzahl insgesamt: 346</u>	

Anlage 8

-Auswertung Frage 2 – Mittelwert-Standardabweichung-

Seite 1

Auswertung Frage 2

Anzahl der Antworten	Unverzichtbar	Sehr wichtig	Wichtig	Weniger wichtig	Egal	Gesamt
Variable	5	4	3	2	1	
Flexible Arbeitszeiten (Gleitzeit)	473	264	39	3	0	779
4-Tage-Woche	41	200	265	220	51	777
Homeoffice/ mobiles Arbeiten/ Telearbeit	220	322	160	59	17	778
Vergünstigungen in der Freizeit/ Corporate Benefits	10	85	229	342	110	776
Betriebliche Gesundheitsförderung	44	149	331	203	49	776
Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen (fachlich und persönlich)	142	335	240	46	15	778
Zuschuss zum ÖPNV	48	155	231	221	122	777

Antworten	Anzahl der Variablen	arithmetisches Mittel	Standardabweichung
Flexible Arbeitszeiten (Gleitzeit)	3544	4,55	0,52
4-Tage-Woche	2291	2,95	0,90
Homeoffice/ mobiles Arbeiten/ Telearbeit	3003	3,86	0,92
Vergünstigungen in der Freizeit/ Corporate Benefits	1871	2,41	0,77
Betriebliche Gesundheitsförderung	2264	2,92	0,80
Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen (fachlich und persönlich)	2877	3,70	0,74
Zuschuss zum ÖPNV	2117	2,72	1,10