

Unterseher, Lina

**Research Report**

## Der Nutzen verkürzter Arbeitszeit mit Einkommensausgleich für den öffentlichen Arbeitgeber

Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management, No. 33

**Provided in Cooperation with:**

Chair of Public and Nonprofit Management, University of Potsdam

*Suggested Citation:* Unterseher, Lina (2024) : Der Nutzen verkürzter Arbeitszeit mit Einkommensausgleich für den öffentlichen Arbeitgeber, Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management, No. 33, Universitätsverlag Potsdam, Potsdam, <https://doi.org/10.25932/publishup-63934>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/299377>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Universitätsverlag Potsdam

Lina Unterseher

# Der Nutzen verkürzter Arbeitszeit mit Einkommensausgleich für den öffentlichen Arbeitgeber



Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management



Lina Unterseher

**Der Nutzen verkürzter Arbeitszeit  
mit Einkommensausgleich für den  
öffentlichen Arbeitgeber**

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

**Erstgutachterin:**

Prof. Dr. Isabella Proeller

**Zweitgutachter:**

Jan P. Adam

**Universitätsverlag Potsdam 2024**

<http://verlag.ub.uni-potsdam.de/>

Am Neuen Palais 10, 14469 Potsdam  
Tel.: +49 (0)331 977 2533 / Fax: 2292  
E-Mail: [verlag@uni-potsdam.de](mailto:verlag@uni-potsdam.de)

Die **Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management** wird herausgegeben vom Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam.

**ISSN (Online) 2190-4561**

Dieses Werk ist unter einem Creative Commons Lizenzvertrag lizenziert:

Namensnennung 4.0 International

Um die Bedingungen der Lizenz einzusehen, folgen Sie bitte dem Hyperlink:

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Online veröffentlicht auf dem Publikationsserver der Universität Potsdam

<https://doi.org/10.25932/publishup-63934>

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:kobv:517-opus4-639343>

## Zusammenfassung

Dieses Literatur-Review verfolgt angesichts des gegenwärtigen, gesteigerten öffentlichen Interesses zum Thema von Arbeitszeitverkürzungsmodellen mit Gehaltsausgleich das Ziel, den aktuellen deutsch- und englischsprachigen Forschungsstand zum möglichen Nutzen von Arbeitszeitverkürzungen mit Gehaltsausgleich (AZV+) für den öffentlichen Arbeitgeber darzustellen und kritisch auszuwerten. Das Review basiert auf insgesamt zehn Publikationen, die zum großen Teil zu dem Schluss kommen, dass AZV+ zu keinen negativen Effekten, sondern zu entweder neutralen oder auch mehrheitlich positiven Auswirkungen auf die Arbeitgebendenseite führen. Dabei handelt es sich insbesondere um verbesserte Stresslevel, gesundheitliche Aspekte, gleichbleibende oder erhöhte Produktivität und Motivation/Energie sowie verringerte Absentismuszahlen. Die Anreiz-Beitrags-Theorie bietet sich als Erklärungsmodell für diese Ergebnisse gut an, da sie Aussagen darüber trifft, inwiefern Anreizsysteme wie eine AZV+ für Arbeitnehmende durch deren subjektive Bedürfnisbefriedigung unter Einhaltung bestimmter Grenzen (keine Überschreitung der Beitragsforderungen durch Anpassung des Workload) zu Effekten führen kann, die sich indirekt auch positiv hinsichtlich der Organisationsziele auswirken. Die ebenfalls angewandten motivationstheoretischen Elemente der Cognitive Evaluation Theory und der Motivation Crowding Theorie eignen sich weniger gut in ihrer Erklärungskraft der untersuchten Effekte, da die Differenzierung verschiedener Motivationsarten im Rahmen der hier runtersuchten Studien unerheblich zu sein scheint. Insgesamt ist die Studienlage zu dem Thema AZV+ generell, und auch speziell im öffentlichen Sektor, sehr dünn und bietet kaum Möglichkeiten für generalisierende Aussagen, sodass ein großer Forschungsbedarf zu diesem Thema besteht.

## Abstract

In light of the increased public interest in this topic this literature review aims to present and critically evaluate the German and English-language current state of research on the potential benefits of working time reduction models with salary compensation (abbreviated in German: AZV+) for public employers. The review is based on a total of ten publications, most of which conclude that AZV+ does not lead to negative effects but rather to either neutral or predominantly positive impacts on the employer side. These impacts include improved stress levels, health aspects, consistent or increased productivity and motivation/energy, as well as reduced absenteeism. The Inducement-Contribution Theory serves as a suitable explanatory model for these results, as it posits that incentive systems like AZV+ can lead to positive effects on employees by satisfying their subjective needs within certain limits (without exceeding the contribution demands by adjusting the workload), which can indirectly benefit organizational goals. The theoretical motivational elements of the Cognitive Evaluation Theory and the Motivation Crowding Theory, which are also applied, are less suitable in explaining the effects observed, as the differentiation of various types of motivation appears to be irrelevant in the studies examined here. Overall, the body of research on the topic of AZV+, both generally and specifically in the public sector, is very sparse and offers little opportunity for generalizing statements, indicating a significant need for further research on this topic.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Relevanz und Problemstellung .....	1
1.2 Forschungsfrage.....	2
1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	3
<b>2 Theoretischer Rahmen und Begriffsbestimmungen .....</b>	<b>3</b>
2.1 Anreiz-Beitrags-Theorie .....	3
2.2 Theorie der Kognitiven Bewertung/Motivation Crowding Theorie.....	6
2.3 Formulierung der Hypothesen .....	7
<b>3 Methodik .....</b>	<b>10</b>
3.1 Rechercheziel und Forschungsdesign .....	10
3.2 Ein- und Ausschlusskriterien.....	11
3.2.1 Allgemeine Kriterien für Review-Quellen .....	11
3.2.2 Kriterien für die unabhängige Variable .....	11
3.2.3 Kriterien für die abhängigen Variablen .....	12
3.3 Wahl der Datenbanken/Suchmaschinen.....	12
3.4 Formulierung der Suchbegriffe .....	13
3.5 Durchführung und Dokumentation der Literaturrecherche .....	13
<b>4 Darstellung der Ergebnisse .....</b>	<b>15</b>
4.1 Journal- bzw. Quellenart.....	16
4.2 Ergebnisse der Studien.....	16
4.2.1 Studie 1 von 10.....	16
4.2.2 Studie 2 von 10.....	17
4.2.3 Studie 3 von 10.....	18
4.2.4 Studie 4 von 10.....	18
4.2.5 Studien 5 bis 8 von 10.....	18
4.2.6 Studie 9 von 10.....	20
4.2.7 Studie 10 von 10.....	20
<b>5 Literaturdiskussion .....</b>	<b>21</b>
5.1 Interpretation der Ergebnisse.....	21

5.1.1	Verhältnis der Ergebnisse: statistische Signifikanz und Effektgröße .....	21
5.1.2	Kritik und Limitationen der Studien .....	22
5.2	Einordnung: wissenschaftliche Literatur und Debatten .....	24
5.3	Bedeutung für Hypothesen und Forschungsfrage .....	27
<b>6</b>	<b>Schlussbetrachtung.....</b>	<b>29</b>
6.1	Zusammenfassung und Fazit .....	29
6.2	Limitation der eigenen Arbeit.....	29
6.3	Zukünftiger Forschungsbedarf und Ausblick .....	30
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>

## Abkürzungsverzeichnis

ABT.....	Anreiz-Beitrags-Theorie
AZV+.....	Arbeitszeitverkürzung mit Gehaltsausgleich
CET.....	Cognitive Evaluation Theory - Theorie der Kognitiven Bewertung
MCT.....	Motivation Crowding Theorie
XV / UV.....	Unabhängige Variable
YV / AV.....	Abhängige Variable

## **Abbildungsverzeichnis**

**Abbildung 1:** Vergleich der Wirkung von Anreiz-Beitrags-Theorie und Theorie der Kognitiven Bewertung/Motivation Crowding Theorie (Quelle: eigene Darstellung)..... 8

**Abbildung 2:** Dokumentation des Rechercheprozesses (Quelle: eigene Darstellung)..... 14



# 1 Einleitung

„Vier-Tage-Woche: Kommt Arbeitnehmer-Traum nach Deutschland?“ titelte die Berliner Morgenpost am 26.02.23 (Kranz 2023); am 21.02.23 titelte die Süddeutsche Zeitung „Stell dir vor, es ist Freitag und keiner geht hin“ (Arnold 2023). Es ließen sich noch zahlreiche weitere Artikel und Blogposts mit ähnlichen Schlagzeilen finden, denn die Vier-Tage-Woche ist seit Kurzem in aller Munde. Die Frage nach den Umsetzungsmöglichkeiten von verkürzter Vollzeit bei vollem Gehalt erleben bereits seit Beginn der Covid-19 Pandemie eine Art Renaissance, wobei eine im Februar 2023 neu veröffentlichte Studie aus Großbritannien das Thema noch mehr in den Fokus der Medien gerückt hat. In der Studie sind die Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des bisher weltgrößten Pilotprojekts über eine reduzierte Arbeitszeit bei vollem Gehaltsausgleich zusammengefasst (Schor et al. 2023 (4 Day Week)). Es wurden die Daten der 61 teilnehmenden Unternehmen mit insgesamt ca. 2900 Arbeitnehmenden im Projekt-Zeitraum von Juni bis Dezember 2022 ausgewertet, und die Ergebnisse klingen vielversprechend: u.a. 57 % weniger Abgang von Arbeitnehmenden, 92 % der Unternehmen führen das neue Arbeitszeitmodell aus Überzeugung weiter und es gab auch keinen Produktivitäts- bzw. Umsatzeinbruch, sondern 1,4 % Umsatz-Anstieg.

## 1.1 Relevanz und Problemstellung

Verringerte Wochenarbeitszeiten mit Einkommensausgleich ohne Produktivitätseinbußen, gehen also mit Vorteilen für Arbeitgebende sowie Arbeitnehmende einher? Es stellt sich die Frage der praktischen bzw. gesellschaftlichen Relevanz (Gschwend/Schimmelfennig 2007, 15), ob derartige Arbeitszeitmodelle die Antwort auf den Fachkräftemangel in Deutschland und ein Entgegenkommen für alle Arbeitnehmenden, besonders auch die jüngere Generation, bedeuten könnten – ohne Verluste auf Arbeitgebendenseite.

Der branchenspezifische Arbeitskräftemangel aufgrund von Krisen, unzureichender politischer Vorausplanung und demografischem Wandel ist in Deutschland groß mit steigender Tendenz (Fratzscher 2022; Olk/Specht 2023), während laut einer Untersuchung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) 53 % der Beschäftigten ihre Arbeitszeit auch ohne Gehaltsausgleich verkürzen möchten und sich durchschnittlich eine Wochenarbeitszeit von 34,5 h wünschen, wobei Vollzeitbeschäftigte eher Kürzungswünsche und Teilzeitbeschäftigte Verlängerungswünsche haben (Backhaus et al. 2022, 40 f. (BAuA)). Zudem sind die höheren (krankheitsbedingten) Fehlzeiten im öffentlichen Dienst im Vergleich zur privaten Wirtschaft nach wie vor ein Problem (Brandl/Stelzl 2013; BMI 2020a, 60 ff., BMI 2020b, 60 ff.; Prümmer/Schnabel 2019, 9; Richenhagen 2018). Laut dem aktuellen Fehlzeiten-Report der AOK scheinen Arbeitnehmende jedoch zufriedener, gesünder, weniger oft zu fehlen, arbeitsmotivierter und leistungsbereiter zu sein, je mehr sich ihre Arbeitgebenden sozial verantwortungsvoll um die Bedürfnisse und Gesundheit ihrer Beschäftigten kümmern (Badura et al. 2022). In Bezug auf die jüngere Generation am Arbeitsmarkt ist der Wertewandel ein zentraler Aspekt, den Arbeitgebende bedenken sollten: Finanzielle Anreize sind bzw. werden im Gegensatz zu anderen attraktiven Arbeitsbedingungen – Arbeitsplätze, die größere Zeitautonomie und Work-Life-/Family Balance ermöglichen – immer unwichtiger (Brenscheidt 2019, 10 f. (BAuA)).

Auch wenn es immer mehr vereinzelte solcher Pilot-Projekte und Studien zum Thema der verkürzten Arbeitszeit mit Gehaltsausgleich gibt, liegt deren Fokus oft auf den Effekten oder

Nutzen für die Arbeitnehmenseite und/oder ist im privaten Sektor zu lokalisieren. Was bislang fehlt, ist genügend Forschung zu solchen Arbeitszeitmodellen beim öffentlichen Arbeitgeber und auch spezifisch in Deutschland. Denn – und dies stellt im Wesentlichen das hier behandelte Forschungsproblem (Gschwend/Schimmelfennig 2007, 15) und auch die wissenschaftliche Relevanz (Gschwend/Schimmelfennig 2007, 15) dar – solange es keine gesicherten wissenschaftlichen Kenntnisse über die Auswirkungen nicht nur auf Arbeitnehmende, sondern auch auf den öffentlichen Arbeitgeber gibt, ist eine Einführung reduzierter Arbeitszeit mit Gehaltsausgleich kaum vorstellbar.

## 1.2 Forschungsfrage

Im Grunde genommen beruht die Forschungsfrage dieser Arbeit auf der Annahme, dass eine Arbeitszeitverkürzung mit Einkommensausgleich (AZV+) Einführung davon abhängt, ob der (öffentliche) Arbeitgeber davon profitieren würde. Im privaten Sektor würde es dahingehend vermutlich maßgeblich auf aufrechterhaltende oder ggf. gesteigerte Leistungs- und Produktivitätslevel ankommen. Der Staat hingegen steht entsprechend den Vorgaben des Grundgesetzes in einer sehr viel breiteren auch am Gemeinwohl orientierten Verpflichtung. „Kosten“ und „Nutzen“ sind daher für den öffentlichen Arbeitgeber viel komplexer zu kalkulieren. Es stellt sich demnach die Frage, „wie viel“ die Arbeitgebenden im Sinne finanzieller und Work-Life Balance fördernder Anreize anbieten müssen, um positive Effekte für sich bzw. die Organisation erzielen und nutzen zu können: In welcher Art und welchem Umfang von AZV+ Ausführung lohnt es sich für sie?

Die Effekte von AZV+ könnten im Positiven von mehr organisationalem Commitment, Zufriedenheit, Motivation oder auch im Negativen von weniger organisationalem Commitment, mehr Stress, Arbeitsverdichtung über weniger/mehr Gesundheit und krankheitsbedingter Fehlzeiten (Absentismus) zu positiven und/oder negativen Wirkungen auf Produktivität, Personalgewinnung, Engagement und Personalkosten usw. reichen.

Die Grundthese dieser Arbeit ist, dass eine AZV+ auf zwei verschiedene Arten wirkt: Erstens, wirken sich die AZV+ direkt positiv auf Arbeitnehmende (durch verbesserte Work-Life Balance, Gesundheit etc.) aus, die dadurch den Arbeitgebenden gegenüber dankbar und positiver eingestellt sind und u.a. dadurch ihre Arbeit zufriedener und motivierter machen, was so indirekt zum Vorteil der Arbeitgebenden gereicht, da sich das Verhalten in erhöhter Produktivität, Commitment und verringerten Absentismuskosten o.Ä. ausdrückt. Diese Wirkungsart hat entsprechend sowohl Vorteile für die Arbeitnehmenden (direkt) sowie auch für die Arbeitgebenden (indirekt). Zweitens können sich AZV+ auch direkt positiv auf Arbeitgebende auswirken, indem sie je nach Ausführung der AZV+ an einem (freien) Tag/Stunden neben Kosten durch verringerte Arbeits- und Wegeunfallwahrscheinlichkeiten auch Büronebenkosten (Wasser, Wärme, Strom, Miete usw.) sparen. Durch eine gesteigerte Attraktivität als Arbeitgeber kann Personal leichter gewonnen und gehalten werden. Auf Basis dieser Ausführungen und zur Prüfung dieser These lautet die Forschungsfrage dieser Arbeit: Inwiefern entstehen dem öffentlichen Arbeitgeber Vor- oder Nachteile durch reduzierte Arbeitszeitmodelle mit Einkommensausgleich?

### **1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit**

Diese Arbeit soll mit der Forschungsfrage als rotem Faden einen Beitrag dazu leisten, das bislang nicht ausreichend erforschte Thema der AZV+ im Kontext öffentlicher Anstellung ins Scheinwerferlicht zu stellen. Gerade für die Abwägung, was für oder gegen die Einführung solcher Arbeitszeitmodelle im öffentlichen Sektor spricht, ist es zentral, dass an den Effekten – ob positiv oder negativ – auf die Arbeitgebendenseite geforscht wird. Nur auf der Basis zuverlässiger und aussagekräftiger wissenschaftsgeleiteter Erkenntnisse kann in diesem Zusammenhang sinnvoll darüber nachgedacht werden, inwiefern AZV+ ein Zukunftsmodell sein sollte. Zu diesem Zweck soll mit der vorliegenden Arbeit in einem ersten Schritt eine Übersicht des aktuellen Forschungsstandes zum Thema der AZV+ beim öffentlichen Arbeitgeber erstellt, und dieser in einem zweiten Schritt analysiert und eingeordnet werden.

Die Arbeit ist in sechs Kapitel mit jeweils mehreren Unterkapiteln gegliedert. Nach der Einführung in das Thema der AZV+ allgemein und im öffentlichen Sektor in Kapitel 1 folgt in Kapitel 2 die Erläuterung des theoretischen Rahmens. Am Schluss des Kapitels werden vier Hypothesen aus den zwei vorher grob dargestellten und sich ergänzenden Organisationstheorien – die Anreiz-Beitrags-Theorie und die Theorie der kognitiven Bewertung/Motivation Crowding Theorie – abgeleitet. In Kapitel 3 wird die methodische Basis dieser Arbeit – ein Literatur-Review mit insgesamt N=9 Publikationen – erörtert: vom Forschungsdesign über die Ein- und Ausschlusskriterien bis zur Dokumentation des Rechercheprozesses. Anschließend werden die Rechercheergebnisse in Kapitel 4 zusammengefasst, um daraufhin in Kapitel 5 die Literaturdiskussion und Auswertung der Erkenntnisse in Bezug auf Forschungsfrage und Hypothesen durchzuführen. Im letzten Kapitel 6 findet sich eine Schlussbetrachtung inklusive der Auseinandersetzung mit den Limitationen dieser Arbeit und eines Ausblicks.

## **2 Theoretischer Rahmen und Begriffsbestimmungen**

In diesem Kapitel wird der theoretische Rahmen als Erklärungsmodell für den Wirkzusammenhang der zu untersuchenden Variablen herausgearbeitet. Dazu werden zwei Ausprägungen von Organisationstheorien – die Anreiz-Beitrags-Theorie und die Theorie der Kognitiven Bewertung/Motivation Crowding Theorie – herangezogen, aus denen sich anschließend vier Hypothesen ableiten lassen, die in diesem Literatur-Review getestet werden.

### **2.1 Anreiz-Beitrags-Theorie**

Die Anreiz-Beitrags-Theorie (ABT) verknüpft unter anderem ökonomische sowie verhaltens-theoretische Elemente miteinander, indem sie den Fokus auf organisationale Anreize legt, die bestimmtes Verhalten der Organisationsmitglieder fördern oder hindern können. Die Theorie macht Aussagen über das Anpassungsverhalten von Organisationen im Hinblick auf die Beziehung zwischen Organisation/Arbeitgebenden und Organisationsmitglieder/Arbeitnehmenden (Martin/Bartscher-Finzer 2020, 80), wodurch sie sich für die Frage nach dem Nutzen einer bestimmten Arbeitszeitgestaltung und für die Erklärung von personalpolitischen Dynamiken innerhalb von Organisationen anbietet.

Ursprünglich geht die Theorie auf verhaltenswissenschaftliche Überlegungen im Kontext von Organisationen von Banard (1938) zurück und wurde dann von March und Simon (1958) mit einem Hauptaugenmerk auf motivationstheoretische Aspekte weiterentwickelt. Banard schreibt

in seinem einzigen Buch ‚The Functions of the Executive‘ (1938), dass es sich bei Organisationen um kooperative Systeme handelt, die alleine nicht überlebensfähig sind, sondern eingebettet in ihrer Umwelt von dieser und somit auch von den Organisationsmitgliedern abhängig sind (Eschenburg 1988, 250). Die Organisation kann ihre Existenz und ihre Ziele nur sichern, wenn sie sich um die Interessen und Belange ihrer Mitglieder kümmert. Auf dieser Grundlage entsteht dem Autor zufolge ein Gleichgewicht zwischen Anreizen, die die Organisation ihren Mitgliedern bietet bzw. bieten muss und den Beiträgen, die die Mitglieder in und für die Organisation erbringen. Wenn die Organisation nicht ausreichende oder für die Mitglieder lediglich uninteressante Anreize bietet, wird das die Beiträge der Mitglieder schmälern, sodass sich die Organisation in dem Fall perspektivisch wegen ungenügender Beiträge sowohl um die Erreichung ihrer Ziele als auch letztendlich um ihr Überleben sorgen wird. Um dieser Gefahr entgegenzuwirken und die organisationale Zielerreichung zu erhöhen, entsteht ein Gleichgewicht – welches im Kern tausch- und entscheidungstheoretischen Grundsätzen entspricht. Anreize zu mehr oder besseren Arbeitsleistungen bzw. Beiträgen können dabei materiell (finanzieller Natur – Entlohnung, in Bezug auf das vorliegende Forschungsthema: AZV+), aber auch vor allem immaterieller Natur sein (Stolz auf die Arbeit, Anerkennung, Rücksicht auf Werte, Gefühle, soziale Einstellungen, Unterstützung usw.) (Banard 1938, 145 ff.; Eschenburg 1988, 253).

Auf diesem Ansatz aufbauend, erörtern March und Simon in dem Buch ‚Organizations‘ (1958) – ein Standardwerk verschiedenster Disziplinen (Wilden et al. 2019) – die motivationstheoretischen Aspekte von verhaltenstheoretischen Entscheidungen der Organisationsmitglieder in Bezug auf ihr Verbleiben und ihre Partizipation in einer Organisation. Den Autoren zufolge entscheiden sich die Mitglieder grundsätzlich rational, aber unter subjektiven Einschränkungen und durch Abwägung ihrer registrierten Handlungsalternativen und deren Implikationen bzw. Alternativkosten, dafür oder dagegen, Beiträge für eine bestimmte Organisation ihre Beiträge zu leisten (March/Simon 1958, 52 ff.; Martin/Kabst 2013, 12). Dies lässt sich mit der Frage nach der Größe des Beitragsnutzens in Verbindung mit dem Anreiznutzen aus Sicht der Mitglieder zusammenfassen (Martin/Kabst 2013, 12). March und Simon legen die Grundbedingungen dieses organisationalen Gleichgewichts in fünf Kernaussagen dar (1958, 84) – auf Deutsch übersetzt von Kirsch (1971, Bd. 3, S. 31):

- „1. Eine Organisation besteht aus einem System sich wechselseitig beeinflussender sozialer Verhaltensweisen von Personen, die wir die Teilnehmer der Organisation nennen.
2. Jeder Teilnehmer und jede Gruppe von Teilnehmern erhält von der Organisation Anreize. Dafür leisten sie an die Organisation Beiträge
3. Jedes Mitglied wird seine Teilnahme an der Organisation nur so lange fortsetzen, als die ihm angebotenen Anreize so groß oder größer sind – gemessen in Einheiten seiner Werte und der ihm zur Verfügung stehenden Alternativen – als die von ihm geforderten Beiträge.
4. Die Beiträge, die die verschiedenen Gruppen der Organisation leisten, sind die Quelle, der die Organisation die den Mitgliedern angebotenen Anreize entnimmt.
5. Eine Organisation ist folglich nur solange ‚solvent‘ und existenzfähig, als die Beiträge in genügendem Maße ausreichen, Anreize zu gewähren.“

Speziell den Kern der Tauschtheorie in Aussage drei aufgreifend, rekapitulieren Bartscher-Finzer und Martin (1998) die tausch- und motivationstheoretischen Aussagen der ABT über das

Verhältnis von Geben und Nehmen zwischen Organisation und Mitgliedern/ Arbeitnehmenden als die Aufgabe der Organisation, „leistungsfähige und leistungsfördernde Anreizstrukturen zu schaffen“, damit die „Arbeitnehmer die Leistungen erbringen, die zur Förderung des Wohlergehens der Organisation notwendig sind“ (S. 113). Daraus folgt, dass Beeinträchtigungen dieses organisationalen Gleichgewichts zu „dysfunktionalen Wirkungen“ führen und für deren Korrektur „Anpassungsreaktionen von seiten der Organisation notwendig“ sind (1998, 114). Wenn also die Anreize und deren Nutzen (Gehalt, Arbeitsmittel, Arbeitsbedingungen wie flexible Arbeits(zeit/ort)gestaltung usw.) aus Sicht der Arbeitnehmenden z.B. unzureichend sind oder auch im Vergleich mit besseren Anreizen anderer Organisationen zu hohe Alternativkosten aufwerfen, dann werden die Beiträge (Arbeitsleistung) in geringerem Umfang erbracht oder im Fall von Absentismus oder Kündigung vorenthalten bzw. bleiben komplett aus (Martin/Kabst 2013, 13). So gerät das Tauschgeschäft von Anreiz und Nutzen aus dem Gleichgewicht und stört das kooperative Zusammenwirken.

Bei Bartscher-Finzer und Martin wird die ABT im Hinblick auf die Personalpolitik weiter entwickelt, die laut den Autor\*innen die Hauptaufgabe hat, die Qualität der Arbeitgebenden-Arbeitnehmenden-Beziehung zu regeln (Bartscher-Finzer/Martin 1998, 115). Sie bringen vor, dass die Anreizstrukturen durch die Art der gewünschten Beitragsleistungen einerseits sowie soziale Dimensionen wie umfassend betrachtete Beziehungsmerkmale („Attraktivität“, „Gerechtigkeit“ usw.) zwischen Arbeitnehmenden und -gebenden andererseits determiniert werden (sollen) und so durch die gesteigerte Zufriedenheit der Arbeitnehmenden positiver Einfluss auf deren Leistungsfähigkeit ausgeübt werden kann (S. 117).

Sie schärfen die ABT noch weiter, indem sie erklären, wie Arbeitszufriedenheit und Engagement der Arbeitnehmenden durch Über- oder Unterschreiten von „Anspruchsniveau“ und „Identifikationsniveau“ gefördert oder geschmälert werden können (S. 121-124). Arbeitszufriedenheit wird von Bartscher-Finzer und Martin als Erreichung persönlich-subjektiver Ziele/Interessen durch Bedürfnisbefriedigung (wie z.B. Berücksichtigung von Privatsphäre, Gerechtigkeit usw.) definiert, während Engagement, im Gegensatz zu Leistungserbringung lediglich nach Vorschrift, als Bereitschaft zur Beitragsleistung im Sinne der Organisation gedacht wird (S. 121). Eine attraktive Beziehung zu Arbeitgebenden und die Arbeitszufriedenheit der Arbeitnehmenden liegen vor, sofern die gebotenen Anreize über dem von den Autor\*innen neu eingeführtem Begriff des „Anspruchsniveaus“ der individuellen Arbeitnehmenden liegen – und führen bei dessen Unterschreitung im Umkehrschluss zu weniger Attraktivität sowie weniger Zufriedenheit (S. 123). Das Engagement der Arbeitnehmenden liegt solange vor, wie die Forderungen der Beitragsleistungen das individuelle „Identifikationsniveau“ nicht überschreiten (S. 123). Umgekehrt gilt, wenn die Anreize unter dem Anspruchsniveau zurückbleiben und zu hohe Beitragsforderungen das Identifikationsniveau überragen, dann führt das einerseits zu Unzufriedenheit und andererseits zu verringertem Engagement (S. 124).

Mit Bezug der ABT auf das vorliegende Forschungsthema fungiert das AZV+ als Anreizstruktur und Anpassungsverhalten der Organisation angesichts hoher Fehlzeiten, gehäufte Wünsche nach verringerter Arbeitszeit und einem den Arbeitnehmenden zugewandten Arbeitsmarktbedingungen mit dem Ziel, die Beitragsleistungen zu erhöhen.

Neben dem Blick auf die ABT als Erklärungsmodell für den Nutzen von AZV+ für Arbeitgebende lohnt sich noch ein spezieller Blick auf eine weitere Theorie – mit Hauptaugenmerk auf motivationstheoretische Aspekte –, da diese noch etwas spezifischere Aussagen über die Frage

trifft, unter welchen Bedingungen genau finanzielle Anreize zu mehr oder weniger Motivation führen.

## **2.2 Theorie der Kognitiven Bewertung/Motivation Crowding Theorie**

Im Gegensatz zu klassischen ökonomischen Theorien, die davon ausgehen, dass mehr finanzieller Anreiz grundsätzlich linear zu mehr Leistung führt, haben Deci und Ryan (1985; Deci 1975) die Theorie der Kognitiven Bewertung (engl.: Cognitive Evaluation Theory, kurz: CET) als Subtheorie der psychologischen Selbstbestimmungstheorie (auch entwickelt von: Deci/Ryan 1991; Ryan/Deci 2000) auf Grundlage ihrer und anderer Forschung seit den 1970ern formuliert.

Ein bekanntes Beispiel für die CET ist die Studie von Gneezy und Rustichini (2000), in der die Autoren beschreiben, wie in Kindertagesstätten eine Geldstrafe für Eltern eingeführt wurde, die ihre Kinder zu spät abgeholt haben. Statt dass die extrinsische Motivation der Eltern dazu geführt hätte, dass sie ihre Kinder nun doch früher abholen, stieg die Anzahl zu spät kommender Eltern über den Experiment-Zeitraum an. Dieses Verhalten wurde dadurch erklärt, dass der externe Faktor der finanziellen Strafe die intrinsische Motivation, die soziale Norm einzuhalten (pünktliches Abholen aufgrund von Höflichkeit/Respekt gegenüber den pädagogischen Fachkräften) neutralisiert bzw. verdrängt (crowding-out Effekt) hat.

Die CET macht Aussagen über die Beziehung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation, spezifischer: Sie nimmt bestimmte Effekte von extrinsischen Motivatoren auf die intrinsische Motivation an (Gagné/Deci 2005, 332) – auch wenn Einigkeit darüber herrscht, dass in Arbeitskontexten meist beide Motivationstypen in gemischtem Verhältnis vorliegen. Auf dieser Basis entwickelte sich auch die ökonomische Version der CET: die Motivation Crowding Theorie (MCT), mit dem Zweck, den psychologischen mit dem standard-ökonomischen Diskurs zusammen zu bringen (Frey/Jegen 2001, 591).

Unter den Begriffen der intrinsischen und der extrinsischen Motivation wird verstanden, dass intrinsisch motivierte Aktivitäten an sich interessant und zufriedenheitsstiftend sind, während extrinsische Motivation für Aktivitäten von externen Maßnahmen wie finanziellen Anreizen, Feedback, Deadlines, Lob, Strafen usw. abhängt (Deci/Koestner/Ryan 1999, 627; Gagné/Deci 2005, 331 f.). Die CET nennt zwei zentrale Bedürfnisse der Arbeitnehmenden – Selbstbestimmung/Autonomie und Kompetenz (Deci/Koestner/Ryan 1999, 628; Kunz/Quitmann 2011, 59 ff.). Wenn extrinsische Motivatoren die selbst wahrgenommene Selbstbestimmung und Kompetenz der Arbeitnehmenden fördern, dann führt dies zu einer erhöhten intrinsischen Motivation. Wenn jedoch die extrinsischen Motivatoren die selbst wahrgenommene Selbstbestimmung und Kompetenz der Arbeitnehmenden abschwächen, dann verdrängt die extrinsische Motivation die intrinsische Motivation (Verdrängungseffekt = crowding-out Effekt). Darüber hinaus ist laut CET für den Erhalt/das Erlangen der intrinsischen Motivation relevant, ob die externen Maßnahmen, eher informativ (positive Wirkung), kontrollierend (negative Wirkung) oder amotivierend (negative Wirkung) auf die wahrgenommene Selbstbestimmung und Kompetenz der individuellen Arbeitnehmenden wirken (Deci/Koestner/Ryan 1999, 628; Deci/Ryan 1985, 63; Kunz/Quitmann 2011, 60).

Nach heutigem Stand gibt es mehrere Studien und Experimente, die aufzeigen, dass die intrinsische Motivation und damit auch die Leistung durch externe Maßnahmen bei bestimmten

Bedingungen verringert wird (crowding-out Effekt) (siehe dazu: Deci 1975; Deci/Ryan 1985, 72 ff.; Ryan 1982). Wobei es auch Studien gibt, die beschreiben, dass crowding-out Effekte und auch crowding-in Effekte von verschiedenen Umständen abhängig sind, also sowohl eine Verbesserung als auch eine Verschlechterung der intrinsischen Motivation hervorrufen können (siehe dazu: Bénabou/Tirole 2003; Deci/Koestner/Ryan 1999; Eisenberger/Pierce/Cameron 1999; Frey 1997, 429, 434 f.; Frey/Jegen 2001; Harackiewicz/Sansone 2000; Ryan/Mims/Koestner 1983): je nachdem, ob die extrinsischen Motivatoren als kontrollierend oder unterstützend wahrgenommen werden.

Speziell im Hinblick auf den öffentlichen Sektor scheint die intrinsische Motivation ausschlaggebender für die Einstellung und Bewerbung als extrinsische Faktoren zu sein (Georgellis/Iossa/Tabvuma 2011). Doch scheinen auch Arbeitnehmende im öffentlichen Sektor grundsätzlich Interesse an extrinsischen Motivatoren zu haben, auch wenn dies im Rahmen von Public Service Motivation noch genauer untersucht werden sollte (Corduneanu/Dudau/Kominis 2020, 1082 f.; Xu et al. 2023, 12).

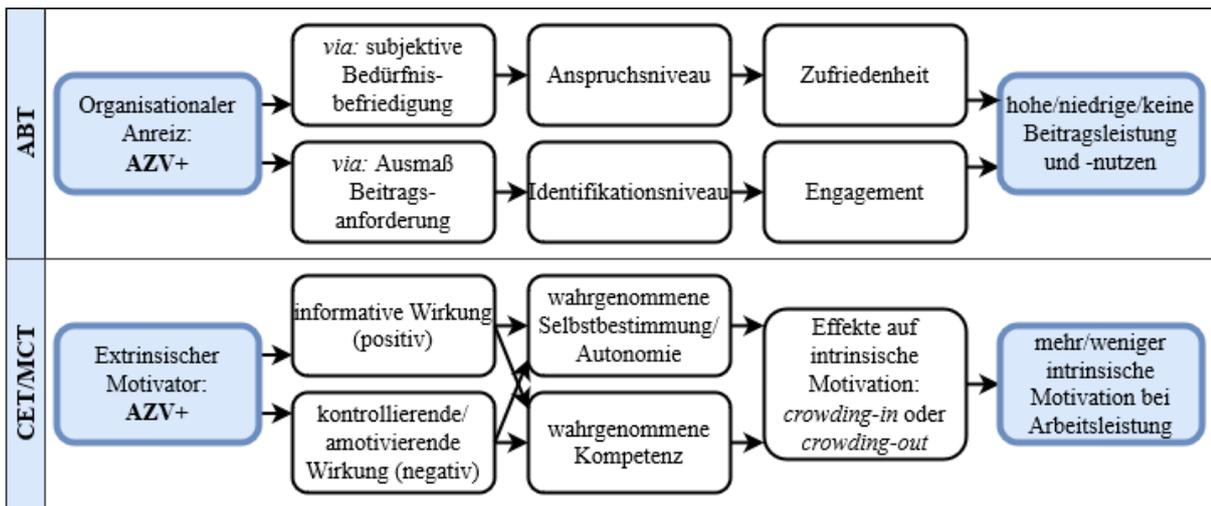
In der bislang methodologisch zuverlässigsten größeren Meta-Studie, die insgesamt 128 Studien umfasst, haben Deci et al. (1999) in Kongruenz mit der CET ermittelt, dass externe (finanzielle) Motivationsmaßnahmen unabhängig von Aufgaben oder Leistung (wie bei Gehaltserhöhung) oder wenn diese Maßnahmen nicht antizipiert waren, sich positiv auf die intrinsische Motivation ausgewirkt haben, also einen crowding-in Effekt zur Folge haben (Gagné/Deci 2005, 332 f.; Promberger/Marteau 2013, 952).

Zwei der größten Schwächen der CET und MCT bestehen darin, dass nicht jede Arbeit einen nennenswerten Anteil an intrinsischer Motivation mit sich bringt (wodurch die Theorienanwendung obsolet wird) und dass die allermeisten Menschen auf dieser Welt arbeiten müssen, um Geld zum (Über-)Leben zu verdienen, was finanzielle Anreize in jedem Fall attraktiv macht (Gagné/Deci 2005, 333).

## **2.3 Formulierung der Hypothesen**

Es werden mehrere Hypothesen aufgestellt, um anhand deren Überprüfung in Kapitel 5 die Forschungsfrage nach den Vor- und/oder Nachteilen von einer AZV+ Einführung im öffentlichen Dienst für den öffentlichen Arbeitgeber beantworten zu können. Dafür werden zunächst auf Basis der ABT und der CET/MCT einige Grundannahmen festgehalten, wobei beschrieben wird, inwiefern die Theorien die Beziehung der zu untersuchenden Variablen erklären. In Abbildung 1 sind die Wirkweisen der Theorien im Vergleich zwecks Übersichtlichkeit und Verständlichkeit vereinfacht grafisch dargestellt.

Laut der ABT ist es im Interesse der Arbeitgebenden, ein Gleichgewicht zwischen Anreizen und Beiträgen herzustellen, da sie nur so die Erfüllung der organisationalen Ziele gewährleisten können. Bei Anwendung der ABT auf das Thema dieser Arbeit fungiert die AZV+ als organisationale Anreizstruktur, durch welche den Arbeitnehmenden verschlechternde, gleichbleibende oder gesteigerte Beitragsleistungen prognostiziert werden, in Abhängigkeit vom Maß der Arbeitszufriedenheit und des Engagements. Die Zufriedenheit ist dabei abhängig vom Anspruchsniveau (gemittelt durch persönlich-subjektive Bedürfnisbefriedigung), während das Engagement vom Identifikationsniveau (gemittelt durch das Ausmaß der Beitragsanforderungen) abhängt (siehe Abbildung 1).



**Abbildung 1:** Vergleich der Wirkung von Anreiz-Beitrags-Theorie und Theorie der Kognitiven Bewertung/Motivation Crowding Theorie (Quelle: eigene Darstellung)

Darauf aufbauend werden folgende Grundannahmen gemacht: Organisationen/Arbeitgebende sowie Arbeitnehmende verhalten sich subjektiv rational und sind im Rahmen ihrer Präferenzen/Interessen auf ihren eigenen Nutzen bedacht. Für Organisationen bedeutet das, dass sie Interesse daran haben, ihre Leistungs-/Produktionsziele zu erreichen und dafür so viel wie möglich qualifizierte Arbeitnehmende einstellen, beschäftigen und halten zu können, woran sie ihre Personalpolitik, also die Anreizstrukturen, ausrichten, um so die gewünschten Beitragsleistungen zu erhalten. Für Arbeitnehmende bedeutet das, dass sie Interesse daran haben, ihre persönlich-subjektiven Bedürfnisse, wie genügend Zeit in ihrem Leben für private Interessen, Familie, ein soziales Leben, ihre eigene (mentale und physische) Gesundheit im Einklang mit dem Arbeitsleben, erfüllen zu können, ohne überfordernde Beitragsforderungen und ohne finanzielle Nachteile (wie bei Teilzeitbeschäftigung). Wenn dies vorliegt, dann sind Arbeitnehmende bereit, ihren Beitrag zum Wohle der Organisation mit voller Motivation zu leisten.

AZV+ bieten den Anreiz der finanziellen Gleichstellung mit Vollzeitbeschäftigung bei weniger Arbeitszeit, was einer Gehaltserhöhung entspricht. Dieser organisationale Anreiz wird von den Arbeitnehmenden als soziales Entgegenkommen und als unterstützend für die Erreichung ihrer persönlich-subjektiven Bedürfnisbefriedigung wahrgenommen, was zu einem Überschreiten ihres Anspruchsniveaus und somit zu Arbeitszufriedenheit und daraus resultierender gesteigerter Leistungsfähigkeit führt. Dieser Anreiz und die Zufriedenheit führen auch zu hohem Engagement, zumindest solange, wie das Identifikationsniveau nicht durch den Anspruch zu hoher Beitragsleistungen in der verkürzten Arbeitszeit überschritten wird. Beides wird mit Alternativkosten der Arbeitsbedingungen in anderen Organisationen abgewogen. Der direkte sowie indirekte Nutzen von AZV+ für den öffentlichen Arbeitgeber ergibt sich aus den durch hohe persönliche Zufriedenheit und Engagement gemittelten Effekten auf die Arbeitnehmenden wie: geringere krankheitsbedingte Fehlzeiten (weniger Absentismus), weniger Kündigungen/Abgang zu Gunsten anderer Organisationen, erhöhte Arbeitszufriedenheit, Arbeitsqualität und die Vermeidung von Mehrkosten durch gleichbleibende oder erhöhte Produktivität, weniger Absentismuskosten und verbesserte Personalgewinnung. Die folgenden zwei auf der ABT basierenden Hypothesen sind nicht auf Effekte bzgl. bestimmter AVs (z.B. Produktivität) hin konkretisiert, um alle möglichen Wirkweisen und AVs offen zu lassen.

**Hypothese (1):** AZV+ wirken sich bei Überschreitung des Anspruchsniveaus und Unterschreitung des Identifikationsniveaus nicht nur positiv auf Arbeitnehmende (direkt), sondern auch positiv auf den öffentlichen Arbeitgeber (direkt und indirekt) aus.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage auch nach möglichen Nachteilen der AZV+ (wie vermehrte Arbeitsverdichtung oder Stress) bietet sich auch die Aufstellung einer Gegenthese an:

**Hypothese (2):** AZV+ wirken sich bei Überschreitung des Anspruchsniveaus aber auch Überschreitung des Identifikationsniveaus nicht nur negativ auf Arbeitnehmende (direkt), sondern auch negativ auf den öffentlichen Arbeitgeber (direkt und indirekt) aus.

Im Gegensatz zur ABT, die recht offen formuliert und entsprechend viele Variablen unter Beitragsleistungen und -nutzen umfasst, schauen sich die CET/MCT spezifisch die Umstände an, unter denen die Variable Motivation beeinflusst werden kann. Die aus der CET/MCT abgeleiteten Hypothesen sollen also nicht allgemein auf die Beantwortung der Forschungsfrage nach den generellen Vor- und Nachteilen von AZV+ abzielen. Stattdessen sollen sie spezifisch motivationstheoretisch auf nur einen bestimmten Aspekt der Vor- und Nachteile schauen: die mögliche Steigerung der Arbeitsmotivation zum Zweck der organisationalen Zielerreichung. Ihrer Logik zufolge können externe Anreize die intrinsische Motivation der Arbeitnehmenden verdrängen (crowding-out Effekt), sofern die extrinsischen Motivatoren zur Wahrnehmung von weniger Kompetenz und weniger Selbstbestimmung durch Kontroll- und Autonomieverlust bei den Arbeitnehmenden führen (siehe Abbildung 1).

Darauf aufbauend werden folgende Grundannahmen getroffen: Es ist im Interesse der Organisationen/Arbeitgebenden, wenn die von ihnen eingesetzten extrinsischen Motivationsmaßnahmen die intrinsische Motivation der Arbeitnehmenden nicht verdrängen, da intrinsische Motivation zu mehr Leistungsbereitschaft und im Endeffekt zur Erfüllung der organisationalen Ziele beiträgt. Arbeitnehmende sind je nach konkreter Arbeitsstelle und je nach individueller Situation/Kontext sowohl intrinsisch (siehe auch dazu im Kontext von Public Service Motivation: Georgellis/Iossa/Tabvuma 2011, 473–479; Xu et al. 2023, 1–5) als auch extrinsisch motiviert. AZV+ bieten den Anreiz der finanziellen Gleichstellung mit Vollzeitbeschäftigung bei weniger Arbeitszeit, was einer Gehaltserhöhung entspricht. Diese extrinsische Motivationsmaßnahme wird von den Arbeitnehmenden nur dann als fördernd für ihre intrinsische Motivation wahrgenommen, wenn die AZV+ in Verbindung mit Selbstbestimmung und Kompetenz stärkenden Mechanismen umgesetzt wird.

Der Nutzen der AZV+ für den öffentlichen Arbeitgeber ergibt sich aus den Erkenntnissen über die den crowding-in Effekt ermöglichenden Bedingungen, um so möglichst ausschließlich positive Motivationseffekte der AZV+ auf die Arbeitnehmenden und so indirekt auch auf die Organisation zu isolieren. Somit stellt sich die Frage nach den konkreten Bedingungen, die bei einer AZV+ einen Verdrängungseffekt hinsichtlich der intrinsischen Motivation vermeiden und diese stattdessen sogar fördern kann (crowding-in Effekt). Um diese Bedingungen aus den untersuchten Studien herauszuarbeiten – sofern sie denn beachtet/ behandelt werden – wird folgende Hypothese formuliert:

**Hypothese (3):** Um bei Arbeitnehmenden die intrinsische Motivation im Rahmen des Einsatzes von AZV+ zu fördern (crowding-in Effekt) und einen Verdrängungseffekt (crowding-out Effekt) zu vermeiden, wirken sich Mechanismen zur Stärkung von subjektiv vernommener Selbstbestimmung und Kompetenz positiv aus.

Der bereits erwähnten Kritik an der CET/MCT folgend, erscheint es allerdings auch plausibel, dass die Unterscheidung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation für die Arbeitsmotivation unerheblich ist, da wohl der überwiegende Großteil der Arbeitnehmenden auf dieser Welt arbeiten muss, einfach um den Lebensunterhalt zu bestreiten und die Lebensqualität zu sichern, also maßgeblich extrinsisch motiviert ist. Folglich dürfte so eine faktische Gehaltserhöhung und verbesserte Work-Life Balance im Zuge einer AZV+ jederzeit willkommen sein, zumindest sofern sie ohne beachtenswerte Nachteile daherkommt. In diesem Sinne könnte die genaue von der AZV+ ausgelöste Motivationszusammensetzung der Arbeitnehmenden für die Arbeitgebenden irrelevant sein, da die extrinsischen Motivationsfaktoren stark genug für positive Auswirkungen auf die Organisationsziele sind. Daraus ergibt sich die folgende Gegenthese:

**Hypothese (4):** Im Rahmen der möglichen AZV+ Auswirkung auf die Arbeitsmotivation werden keine nennenswerten Unterschiede hinsichtlich intrinsischer und extrinsischer Motivation festgestellt.

Die alle vier Hypothesen durchdringende Grundthese basiert auf der Annahme, dass AZV+ im öffentlichen Dienst sowohl positive als auch negative Effekte auf Arbeitnehmendenseite wie auch auf Arbeitgebendenseite haben kann und es mithin auf die konkrete Ausführung ankommt. Die Hypothesen (1) und (2) nutzen die ABT als Erklärungsmodell, und die Hypothesen (3) und (4) die CET/MCT. Bei beiden theoretischen Erklärungsmodellen gibt es jeweils eine Gegenhypothese: H (2) zu H (1) und H (4) zu H (3), die spezifisch auf mögliche negative/ neutrale Effekte der AVZ+ abstellt, um die Leitlinie der Falsifizierung in der wissenschaftlichen Forschung (Popper 1935, 2) konkret einzubinden.

### 3 Methodik

Im Anschluss an die Ausführungen zur theoretischen Unterfütterung dieser Arbeit und der Hypothesenaufstellung wird im Folgenden näher auf die Methode der Datenerhebung eingegangen, da es sich bei der Methode der Datenauswertung lediglich um eine analytische Auswertung der durch die Datenerhebung gefundenen Literatur-Quellen handelt.

Methodisch basiert diese Arbeit auf einem Literatur-Review, bei der der aktuelle wissenschaftliche Kenntnisstand zu spezifischen Themen nach bestimmten Abläufen systematisch recherchiert, analysiert und diskutiert wird. Bei der Vorgehensweise in Bezug auf Recherche und Auswahl der Literatur-Quellen in dieser Arbeit wurde sich an der bei Tranfeld et al. (2003) und vom Brocke et al. (2009) definierten Methodik orientiert.

#### 3.1 Rechercheziel und Forschungsdesign

In einem ersten Schritt wird nach der Präzisierung und Ausformulierung der Forschungsfrage das Rechercheziel benannt. Das Ziel war das Zusammentragen von einschlägiger wissenschaftlicher Literatur durch online-Datenbanken im Kontext von Modellen reduzierter Arbeitszeit: erstens mit Gehaltsausgleich und zweitens, bezogen auf den öffentlichen Sektor bzw. Dienst, um den Stand der Forschung zu diesem Thema zu erfassen und anschließend analysieren zu können. Aufgrund des vorgegebenen Umfangs dieser Bachelorarbeit wurden zwischen acht und zwanzig Suchtreffer für das Literaturreview anvisiert, die anhand von etwaigem Schärfen oder Lockern der Sucheinstellungen erreicht werden könnten.

Auf das Rechercheziel bezogen, hat sich der Ansatz des sogenannten X-zentrierten Forschungsdesigns (Ganghof 2005; Gschwend/Schimmelfennig 2007, 21 f.) angeboten, wobei das X für die erklärende/unabhängige Variable (hier: AZV+) steht. Mit dieser Art von Design wird nicht der Einfluss von einer konkreten X/unabhängigen Variable (UV) auf eine konkrete zu erklärende Y/abhängige Variable (AV) untersucht, sondern es werden etwas genereller alle bzw. eher mehrere mögliche kausale Wirkungen bzw. Effekte auf mögliche Y/AVs untersucht, die von (einer) konkreten X/UV ausgehen. Mit diesem Designaufbau können so mehrere mögliche Effektwirkungen, die von einer AZV+ ausgehen (könnten), analysiert werden, ohne sich auf eine bestimmte AV festlegen zu müssen.

## **3.2 Ein- und Ausschlusskriterien**

Der nächste Schritt umfasst das Definieren von Ein- und Ausschlusskriterien der Literatursuche allgemein und auch konkret der zu untersuchenden Variablen.

### **3.2.1 Allgemeine Kriterien für Review-Quellen**

Um die Literaturquellen in das Review aufzunehmen, musste es sich um Primärstudien, auf Deutsch oder Englisch verfasst, handeln, sie mussten im Internet entweder über Open Access oder eine Lizenz der Universität Potsdam verfügbar und innerhalb der ersten 20 Sucheinträge der ausgesuchten Datenbanken/Suchmaschinen vorzufinden sein. Die Kappung bei 20 Sucheinträgen ist der Erkenntnis im Rahmen der vorläufigen Literaturrecherche zum Zweck der Formulierung der Forschungsfrage geschuldet, dass ab ca. 20 Treffern diese thematisch immer weniger einschlägig wurden. Darüber hinaus wurden keine zeitlichen oder örtlichen Einschränkungen der Publikationen vorgenommen, da – auch auf Basis von vorläufigen Recherchen – von relativ wenigen relevanten finalen Quellen ausgegangen wurde, um so den Suchkreis möglichst groß zu halten. Aus demselben Grund wurden weder bestimmte wissenschaftliche Zeitschriften oder Journals noch Studien mit bestimmten Methoden oder Theorien ausgeschlossen. Auch der Peer-Review-Prozess als Merkmal von besonders renommierten Artikeln wird nicht als Einschlusskriterium vorausgesetzt, da der Forschungsfrage entsprechend auch Publikationen jenseits dessen von Interesse sein können. Aktiv wurden die Literatur-Quellen im Suchzeitraum vom 06.01 bis 02.02.23 recherchiert.

### **3.2.2 Kriterien für die unabhängige Variable**

Die Voraussetzung zur Aufnahme der Quellen hinsichtlich der Form der AZV+ war, dass alle möglichen Versionen von reduzierter Vollzeit (Vollzeit = ca. 39-40 Arbeitswochenstunden) eingeschlossen wurden, solange es eine Form von Gehaltsausgleich gibt und sich die Studie auf den öffentlichen Arbeitgeber bezieht. Weder bei der Arbeitsstundenreduktion noch beim Gehaltsausgleich wurden prozentuale Hürden oder Ähnliches festgelegt, damit möglichst viele und vielfältige Formen der Arbeitszeitverkürzung in das Review mit aufgenommen werden konnten. Andere abzugrenzende Themen/Variablen wie Teilzeitarbeit, Kurzarbeit, komprimierte Arbeitswochen (Vollzeitarbeit auf drei bis viereinhalb Tage verteilt), flexible Arbeitsmodelle (Vollzeitarbeit auf fünf oder mehr Werktagen verteilt, aber mit unterschiedlich flexiblen Anfangs- und Endzeiten des Arbeitstages) wurden ausgeschlossen. Auch Literatur über AZV+ bezogen auf Unternehmen bzw. den privaten Sektor wurde ausgeschlossen.

### 3.2.3 Kriterien für die abhängigen Variablen

Die AVs lassen sich aus dem theoretischen Rahmen dieser Arbeit ableiten. Der ABT, CET/MCT und den vier Hypothesen zufolge können sich die Effekte der AZV+ positiv oder negativ auf die Arbeitnehmenden und damit im Sinne des organisationalen Gleichgewichts auch auf die Organisation auswirken (siehe Abbildung 1). Die Theorien machen die Ausprägung der Effekte anhand von folgenden Bedingungen aus: Anspruchsniveau, Identifikationsniveau, wahrgenommene Selbstbestimmung und Kompetenz. Diese Bedingungen führen bei entsprechender Beachtung/Förderung gemäß den Theorien erst einmal – gemittelt durch Kontrolle, Autonomie, Bedürfnisbefriedigung und Engagement – direkt zu Effekten bei den Arbeitnehmenden (Auswirkungen auf Arbeitszufriedenheit, Selbstgestaltungsmöglichkeiten, Motivation, Arbeitsbereitschaft, private Interessenverfolgung usw.). Erst danach führen sie indirekt zu Effekten, die relevant für organisationale Ziele/Arbeitgebende sind (Auswirkungen auf: Fehlzeiten, Kündigungen, Produktivität, Einsatz für die Arbeit usw.).

Ursprünglich war angedacht, die Ein- und Ausschlusskriterien hinsichtlich der Suchbegriffe für die AVs so zu gestalten, dass der Forschungsfrage entsprechend, zunächst strikt auf die relevanten Effekte für die Organisation bzw. Arbeitgebendenseite fokussiert wird und der mögliche Nutzen (oder Schaden) bzw. Vorteile (oder Nachteile) für die Arbeitnehmendenseite ausgeschlossen wird. Um also die Effekte von AZV+ auf Arbeitnehmende herauszufiltern, wurden Variablen wie Lebenszufriedenheit, Work-Life Balance, Work-Family Balance, Arbeitszufriedenheit, Gesundheit, Motivation, Autonomie, Arbeitsverdichtung ausgeschlossen. Eingeschlossen hingegen wurden in diesem Sinne Variablen, bei denen davon ausgegangen werden konnte, dass deren Untersuchung direkt relevant für die Organisationsebene sind wie: Leistung, Produktivität, Absentismus, Kosten, Effizienz, organisationales und Job Commitment, Anzahl/Intention von Kündigungen.

Um kurz dem ausführlich dokumentierten Rechercheprozess (siehe 3.5) vorzugreifen, wäre so einerseits zwar der Fokus auf die Arbeitgebendenseite verschärft gewesen, andererseits wären die Hypothesen unter Ausschluss der von ihnen prognostizierten mittelnden Mechanismen (Arbeitszufriedenheit, Autonomie, Motivation, Arbeitsverdichtung) weniger gut überprüfbar gewesen. Zudem wäre es auch zu nicht genügend Literaturquellen gekommen. Entsprechend wurde diese Herangehensweise im Laufe des Rechercheprozesses geändert, sodass der Kreis der AVs von den nur direkt auf Arbeitgebendenseite wirkenden Effekte auch um ein paar ausgewählte indirekt auf Arbeitgebendenseite wirkende Effekte ergänzt wurde (für Suchbegriffe siehe 3.4).

### 3.3 Wahl der Datenbanken/Suchmaschinen

Anschließend wurden zwei online Datenbanken/Suchmaschinen ausgewählt. Aus den zahlreichen Möglichkeiten wurde zum einen Google Scholar und zum anderen EBSCO Host/Business Source Premier (durch die Universität Potsdam lizenziert) selektiert. Gründe für diese Wahl waren im Fall von Google Scholar, dass es sich dabei um eine global genutzte, bekannte und kostenlose Suchmaschine für wissenschaftliche Artikel und Fachzeitschriften handelt, die auch die Phrasensuche/Zitierfunktion sowie Boolesche Operatoren (AND/UND, OR/ODER, NOT/NCHT, Trunkierung, Platzhalter usw.) unterstützt. Weiterhin wird auch die Vorwärtssuchfunktion („Zitiert von:“) und „Ähnliche Suchanfragen“ mit verwandten und potenziell

relevanten Suchbegriff-Vorschlägen zur Verfügung gestellt. Die gleiche Beschreibung trifft auch auf die EBSCO Host/BSP-Recherchedatenbank zu, die (Typ: Aufsatzdatenbank, Fachbibliographie und Volltextdatenbank) auch speziell Zugriff auf inhaltlich naheliegende Journals wie z.B. Public Management Review, Public Management Quarterly usw. bietet. Bei EBSCO Host/BPS können zusätzlich auch reguläre Zeitungsartikel/Periodicals herausgefiltert, und bei beiden Datenbanken können die Anzahl der Sucheinträge auf 20 pro Seite eingestellt werden, was die Fehleranfälligkeit bei von der Auswahl zu vieler/weniger Treffer reduziert und somit diesbezüglich die Reproduzierbarkeit der Suchergebnisse fördert.

### 3.4 Formulierung der Suchbegriffe

Im vorletzten Schritt werden nach umfassender vorläufiger Recherche hinsichtlich verbreiteter und meist genutzter einschlägiger Schlagworte die finalen Suchbegriffe formuliert und anhand derer mehrere Suchstrings mit Hilfe der Phrasensuchfunktion sowie der Booleschen Operatoren erstellt.

Die Suchbegriffe für die UV sind verschiedenste Versionen von: *reduzierte*<sup>1</sup>/*verkürzte*\*/*weniger*\* *Arbeitszeit*\*/*Arbeitszeitmodell*, *Arbeitszeitverkürzung*/ *Arbeitszeitreduktion* „mit Lohnausgleich“/*gleiches Gehalt/volles Gehalt*, „*verkürzte Vollzeit*“; *reduced*\*/*shorter*\* *working*\* *time/hours*\* *reduction*, *without/no reduction in pay*/„*same pay*“/,*retained*\* *salary*“; „*4-Tage-Woche*“/„*Vier-Tage-Woche*“; „*four-day (work) week*“/„*4-day (work) week*; *reduzierte*\*/*kürzere*\*/*weniger*\* *Wochenarbeitszeit*; *shortened*\*/*reduced*\* *work week*; *reduzierte*\*/*kürzere*\*/*weniger*\* *Tagesarbeitszeit*; *shortened*\*/*reduced*\* *work day*.

Die Suchbegriffe für die AVs sind zunächst lediglich die direkt auf Arbeitnehmendenseite wirkenden Effekte gewesen: *Leistung*, *Leistungsfähigkeit*, *Leistungsbereitschaft*; *performance*; „*organizational commitment*“, „*job commitment*“, „*organizational citizenship behavior*“, *organisatorische Identifikation*; *Kosten*; *costs*; *Effizienz*; *efficiency*; *productivity*; *Produktivität*; *Krankheitsstand/Krankenstand*, „*sick*\* *days*“/„*sickness*\* *leave*“/„*sickness*\* *absence*“; *Arbeitsabwesenheit*/*Fehlzeiten*

/*Absentismus*; *absenteeism*, *employee attendance*; *Interesse Jobwechsel/Kündigung*; „*turnover intention*“.

Wie bereits erwähnt (siehe 3.2.3), wurden jedoch in einem späteren Schritt im Rechercheprozess (siehe 3.5) die direkt auf die Arbeitgebendenseite wirkenden Effekte durch ausgewählte indirekt auf Organisationsebene wirkende AVs ergänzt und zwar mittels folgender Suchbegriffe: „*Gesundheitliche Beeinträchtigung*“, *Stress*; *stress*; „*well-being*“; „*job satisfaction*“; „*Job Zufriedenheit*“/*Arbeitszufriedenheit*; *work-life balance/interference*, *work-family balance*„ *Autonomie*, *autonomy*, *Kontrolle*, *control*, *Gesundheit*, *health*„ *Motivation*, *work intensification*, *Arbeitsverdichtung*.

### 3.5 Durchführung und Dokumentation der Literaturrecherche

Im letzten Schritt wird die Literaturrecherche durchgeführt und unter anderem zwecks Reproduzierbarkeit nun in diesem Absatz schriftlich dokumentiert. In der Abbildung 2 ist die

---

<sup>1</sup> Das \* bedeutet, dass die damit versehenen Worte in vielen Versionen gesucht worden sind, bspw. „reduziert“, „reduzierte“, „Reduktion“ usw.

Dokumentation des Rechercheprozesses etwas vereinfacht und der Übersichtlichkeit halber zusätzlich auch grafisch dargestellt.

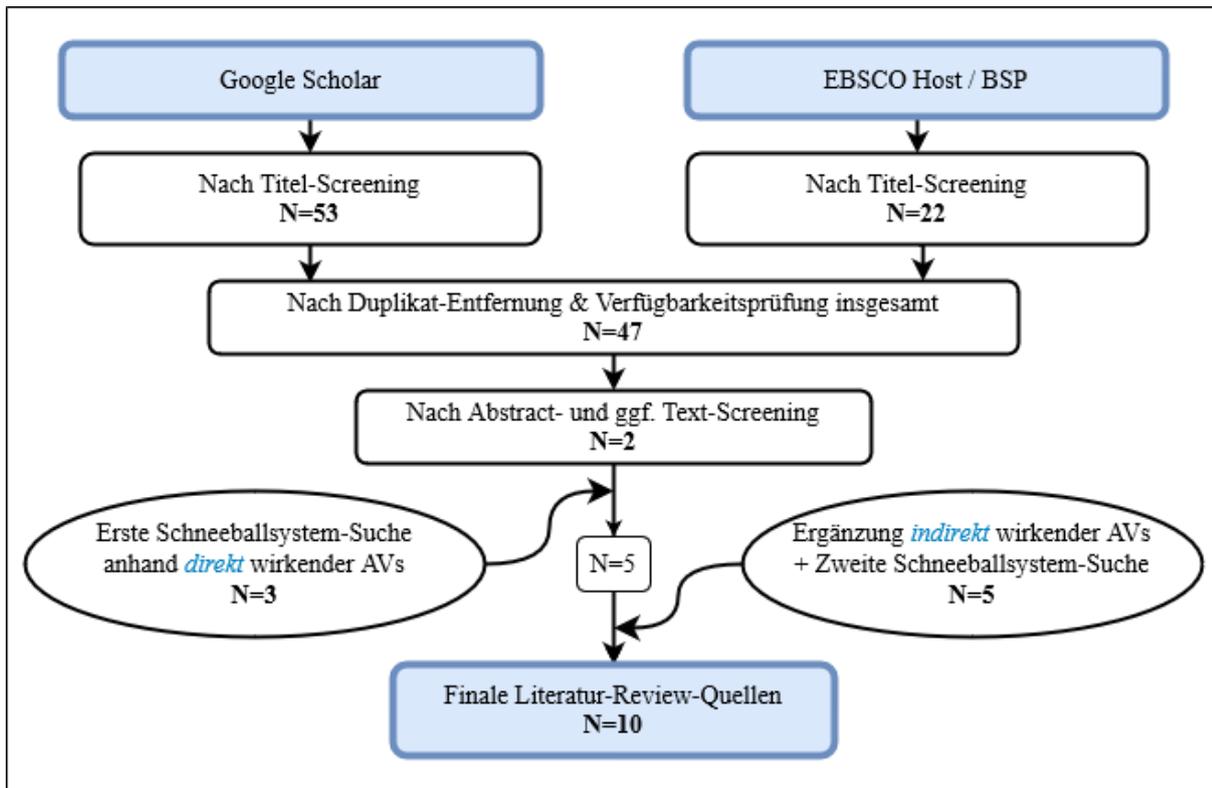


Abbildung 2: Dokumentation des Rechercheprozesses (Quelle: eigene Darstellung)

Der Suchprozess hat in mehreren Runden stattgefunden. Bei beiden Datenbanken wurde jede Suchbegriff-Version der UVs, je nach Notwendigkeit mit Operatoren, Trunkierung, Phrasensuchfunktion usw. bereichert, einmal ohne weitere Suchbegriffe und dann mehrmals einzeln und nacheinander mit allen Suchbegriff-Versionen der abhängigen Variable – einmal mit und einmal ohne Ergänzung von folgenden Suchbegriffen – via Suchstrings in die Suchmaske eingegeben: *Effekt\* ODER Vorteil ODER Nachteil ODER Nutzen ODER (öffentlicher (Sektor ODER Dienst ODER Verwaltung)); effect\* OR advantage OR disadvantage OR benefit\* OR (public (sector OR service OR management))*. Nach einem Screening aller Titel der Suchergebnisse innerhalb der Kriterien (Sprache, Kappung bei 20 Einträgen) ergab die erste Suche bei Google Scholar N=53 und bei EBSCO Host/BSP N=22 Treffer, insgesamt also N=75.

Nachdem Artikel-Dopplungen und nicht verfügbare oder kostenpflichtige Artikel herausgefiltert waren, blieben N=47 Ergebnisse übrig. Anschließend wurden die Artikel einem Abstract-Screening unterzogen, wobei es mehrfach nötig war, darüber hinaus auch ein Text-Screening durchzuführen. Dies war der Fall aufgrund von uneindeutigen Formulierungen, ob es sich bei „reduced hours“, „family-friendly policies“, „work-life balance measures/practices“ oder „flexible hours“ um Teilzeitmodelle handelt oder doch einschlägig im Sinne einer AZV+ ist. An dieser Stelle mussten fast alle Suchergebnisse auf Basis der vorher formulierten Ein- und Ausschlusskriterien ausgeschlossen werden, da sich die meisten Artikel versteckt doch mit anderen Arbeitszeitmodellen beschäftigten oder zwar die gesuchte UV beinhalteten, aber im privaten Sektor zu verorten waren.

Es blieben noch N=2 Suchergebnisse übrig. Eine Suche nach weiteren in relevanter Literatur erwähnten Studien folgte dem Schneeballsystem mittels Rückwärtssuche im Fließtext und im Literaturverzeichnis sowie mittels Vorwärtssuche, wobei N=3 einschlägige Artikel gefunden wurde. Da N=5 Artikel immer noch recht knapp bemessen sind und aus subjektiver Sicht nur bedingt für ein aussagekräftiges Literatur-Review ausreichen, gab es zwei naheliegende Möglichkeiten, den Suchkreis etwas zu erweitern.

Einerseits hätte der Suchradius in Bezug auf die UV vergrößert werden können, indem Artikel zum Thema der Teilzeit-Arbeit als analoge Version zur AZV+ herangezogen werden, da es sich bei beidem um gekürzte Arbeitswochenstunden handelt – einmal mit Gehaltsausgleich und einmal nicht. Andererseits hätte der Suchradius der AVs vergrößert werden können, indem auch Variablen aufgenommen werden, die zunächst direkt auf Effekte im Hinblick auf die Arbeitnehmenseite und erst im zweiten Schritt auch indirekt auf Arbeitgebendenseite wirken, wie bspw.: Arbeitszufriedenheit, Gesundheit, Motivation, Arbeitsintensivierung, Arbeitsstress, Autonomie, da sie sich laut wissenschaftlichen Erkenntnissen der letzten Jahre indirekt auch auf die Organisation auswirken können und somit relevant für die Erreichung organisationaler Ziele sind (negative Wirkung von Zeitdruck/Stress auf work engagement bei Baethge et al. 2018; negative Wirkung von Stress via gesundheitlichen Risiken auf Absentismus, organisationale Dysfunktion, Produktivität bei Colligan/Higgins 2006; Wirkungen von mentaler/physischer Gesundheit durch well-being auf Performance (Kündigung, Absentismus, Präsentismus, Produktivität) bei Grawitch et al. 2017; positive Wirkung von Zufriedenheit und Motivation auf Leistungsfähigkeit, innere Kündigung, Fluktuationsrate bei Haller/Wissing 2022, 7; Meta-Analyse: positive Wirkung von Zufriedenheit-Engagement auf u.a. Produktivität, Profit, Kündigungen, Unfälle bei Harter/Schmidt/Hayes 2002; positive Wirkung von Zufriedenheit und organisationalem Commitment auf Kündigung bei Ramalho Luz/Luiz de Paula/de Oliveira 2018; negative Wirkung von gesundheitlichen Beeinträchtigungen/ Absentismus/ Präsentismus durch hohe Kosten für Arbeitgebende auf Produktivität bei Schultz/Chen/Edington 2009; dazu auch: Goetzel et al. 2003; und auch: Collins et al. 2005; positive Wirkung von Work-Life Balance auf Produktivität bei Ansari et al. 2015; siehe dazu auch: Susanto et al. 2022; Preena 2021; Silaban/Margaretha 2021).

Im Endeffekt wurde sich für Letzteres entschieden, da bei der ersten Möglichkeit das Risiko, die Analyse von Effekten AZV+ zu verzerren, zu groß ist. Dies begründet sich dadurch, dass es bei dem Modell ‚weniger Arbeiten mit proportional weniger Gehalt‘ (also Teilzeit) plausibel ist, dass sich finanzielle Sorgen oder Zukunftsängste auch unter anderem negativ auf Leistung, Leistungsbereitschaft, Absentismus, Produktivität auswirken könnten und die Erkenntnisauswertung im Hinblick auf AVZ+ Effekte so unschärfer machen würde. Durch die Ergänzung von ausgewählten indirekt auf Organisationsebene wirkenden AVs und anschließender erneuter Schneeballsystem-Suche wurden N=5 neue Ergebnisse recherchiert. Final werden in diesem Literatur-Review insgesamt N=10 Artikel untersucht – davon N=5 direkt auf die Organisationsebene und N=5 indirekt auf die Organisationsebene wirkende AVs.

## **4 Darstellung der Ergebnisse**

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Literatursuche zunächst der groben Übersicht halber nach Journal- bzw. Quellenart zusammengefasst. Anschließend werden die im Rahmen der Forschungsfrage und Hypothesen relevanten exzerpierten Ergebnisse der Studien nicht anhand

bestimmter Kategorien miteinander verglichen, sondern einzeln nacheinander im Hinblick auf Umfang der Interventions- und Kontrollgruppen, der Studiensettings (Ort, Arbeitsbereich, Zeitraum der Untersuchungen), der UV- und AV-Ausgestaltung und der Ergebnisse dargestellt. Da es sich um relativ wenige Literaturquellen handelt, bietet sich diese Art der Ergebnisdarstellung zwecks Verständlichkeit und Übersichtlichkeit an.

#### **4.1 Journal- bzw. Quellenart**

Insgesamt kommen zwei der zehn Studien aus Journals mit Schwerpunkt auf Medizin/Gesundheit (BMC Nursing: Gyllensten/Andersson/Muller 2017; Journal of Occupational & Environmental Medicine: von Thiele Schwarz/Hasson 2011), drei mit Schwerpunkt auf Sozialarbeit (Barck-Holst et al. 2022, European Journal of Social Work: 2021, International Social Work: 2017), eine mit Psychologie-Schwerpunkt (Nordic Psychology: Lindfors/von Thiele Schwarz 2022) und zwei mit Fokus auf Arbeit (Journal of Human Ergology: Åkerstedt et al. 2001; Scandinavian Journal of Work, Environment & Health: Schiller et al. 2017).

Zwei Artikel sind der grauen Literatur zuzuordnen. Zur grauen Literatur gehört erstens die Studie von Haraldsson und Kellam (2021), da es sich um eine Zusammenfassung der wissenschaftlich begleiteten Pilot-Projekte handelt, die die isländischen NPO ‚Alda‘ (Association for Democracy and Sustainability) und der britische Thinkthank ‚Autonomy‘ auf Englisch übersetzt aufbereitet (u.a. zwecks Zugänglichkeit für die Öffentlichkeit) und publiziert haben. Die originalen qualitativen und quantitativen Studien sind auf Isländisch verfasst und mir somit nicht zugänglich. Zweitens ist auch die Studie von Lorentzon und Yang (2021) trotz der Angabe eines peer-reviewed-Status‘ als graue Literatur einzuteilen, da beide Wissenschaftler ihren Artikel über das von Lorentzon gegründete Beratungsunternehmen (Pacta Guideline o. J.), welches laut Website für schwedische Kommunen und Regierungsorganisationen, aber auch private Unternehmen und gemeinnützige Organisationen tätig ist, publiziert haben.

#### **4.2 Ergebnisse der Studien**

Bei den N=10 Suchergebnissen handelt es sich um N=6 quantitative Studien, N=2 Mixed-Method Studien und N=2 qualitative Studien. Insgesamt sind alle zehn Studien zwischen 2001 und 2022 erschienen und untersuchen unterschiedliche Arbeitsreduktionsumfänge von 6,25 % bis 25 % pro Woche, während es bei allen einen vollständigen Gehaltsausgleich gibt. Nur in zwei von den zehn Studien wurden keine zusätzlichen Arbeitskräfte eingestellt, um die mögliche zusätzliche Arbeitslast abzufangen (Haraldsson/Kellam 2021; von Thiele Schwarz/Hasson 2011),

##### **4.2.1 Studie 1 von 10**

Die Studie von Haraldsson und Kellam (2021) ist, wie bereits erwähnt, die Zusammenfassung mehrerer Studien, die die beiden mehrjährigen, isländischen Projekte – das ‚Reykjavík City Trial‘ von 2014-2019 und das ‚Icelandic Government Trial‘ von 2017-2021 – wissenschaftlich begleitet haben. Die Projekte wurden von den Behörden der Hauptstadt Reykjavík, der isländischen Regierung und mit dem Gewerkschaftsbund BSRB zusammen durchgeführt. Die Mixed-Method Longitudinalstudie besteht aus qualitativen (Einzel- und Gruppeninterviews auf Führungskräfte- sowie auf Mitarbeitenebene) und quantitativen Forschungselementen (Umfragen und organisationale Datenerhebung der Leistungslevel) zu mehreren Messzeitpunkten, die

allerdings meist nicht genau datiert sind. Es wurde eine relativ große Varianz an Arbeitsbereichen (Verwaltung, Pflegeeinrichtungen, Polizeistationen, Museen, Abrechnungsabteilungen, Schulen, Sozialarbeitseinrichtungen usw.) über den Verlauf der beiden Projekte aufgenommen. Die Arbeitszeit wurde von ca. 40 h auf entweder 35 h oder 36 h pro Woche reduziert. Beide Projekte hatten zu Höchstzeiten dabei insgesamt ca. **N=3000** Teilnehmende. Die genauen Zahlen von Interventions- sowie Kontrollgruppen werden nicht insgesamt dargestellt, sondern nur exemplarisch in Einzelfällen berichtet. Gleiches gilt auch für die AVs, die statistisch nur exemplarisch im Appendix II der Studie für einzelne Arbeitsbereiche aufgelistet sind. Hinsichtlich der Effekte der AZV+ werden hauptsächlich narrativ insgesamt durchweg positive Ergebnisse verzeichnet: gleichbleibende oder steigende Tendenzen bei Produktivität, Dienstleistungsprovision, Well-being, und Work-Life Balance sowie gleichbleibende oder gesunkene Stresslevel der Arbeitnehmenden. Darüber hinaus gab es wohl aufgrund neu angepasster Arbeitsstrategien durchschnittlich keine Mehrarbeit, erhöhte Unterstützung im Kollegium und von Führungskräften, weniger Verwirrung über Arbeitsrollen und mehr wahrgenommene Unabhängigkeit und Kontrolle über das Arbeitstempo. Die einzelnen Arbeitsbereiche berichteten über eine gestiegene Anzahl von Bewerbungen aufgrund der attraktiveren Arbeitsbedingungen.

#### **4.2.2 Studie 2 von 10**

In der quasi-experimentellen Längsschnittstudie von Thiele-Schwarz und Hasson (2011) werden Daten einer schwedischen Untersuchung im zahnmedizinischen Bereich aus den Jahren 2004-2005 über eine Dauer von 12 Monaten mit drei, aber nur zwei beachteten Messzeitpunkten (T1: Baseline im Nov. 2004, T3: 12 Monate nach Interventionsbeginn) ausgewertet. Sechs Arbeitsstätten (von in toto 51 der öffentlichen ‚General Dental Health Practices/GDP-Organisation‘) mit insgesamt N=177 teilnehmenden Arbeitnehmenden wurden ausgesucht und dann randomisiert je zu zweit zu einer von drei Versuchsbedingungen zugeteilt. Zwei Arbeitsstätten mit insgesamt N=65 Teilnehmenden waren die Kontrollgruppe mit unveränderten 40 Wochenarbeitsstunden. Zwei Arbeitsstätten mit insgesamt N=61 Teilnehmenden wurden der ‚PE‘ (= physical exercise) Interventionsgruppe mit einer 2,5-stündigen Arbeitszeitreduktion pro Woche (also 6,25 %), aber mit der Bedingung, in genau dieser Zeit Sport zu treiben, zugeteilt. Zwei Arbeitsstätten mit insgesamt N=51 Teilnehmenden wurden der ‚RWH‘ (= reduced work hours) Interventionsgruppe mit einer 2,5-stündigen Arbeitszeitreduktion pro Woche, ohne weitere Auflagen, wie diese Freizeit gefüllt werden sollte, zugeteilt. Es wurden einerseits subjektive Selbsteinschätzungen per Fragebogen zu beruflicher Produktivität, Absentismus, Präsentismus und andererseits objektive Produktionszahlen der Arbeitsstätten (durchschnittliche Anzahl der behandelten Patient\*innen pro Angestellte\*n in einem Monat) in allen sechs Arbeitsstätten zu T1 und T3 erhoben. Die Produktionsdaten wurden zwecks zweiter Referenzgruppe zusätzlich auch für die gesamte GDP-Organisation zu T1 und T3 eingeholt. Die Selbsteinschätzungen ergeben für die PE-Gruppe zwar teilweise signifikant erhöhte, aber kaum effektstarke (Eta Quadrat) Produktivitätslevel (‚work ability‘:  $P = 0.046$ , klein:  $\eta^2 = 0.048$ ; ‚quantity of work output‘:  $P = 0.029$ , klein:  $\eta^2 = 0.060$ ; ‚quality of work output‘:  $P = 0.161$ , klein:  $\eta^2 = 0.017$ ) und signifikant verringerte Absentismusfrequenz ( $P_{\text{ssfreq}} = 0.037$ ) sowie -dauer ( $P_{\text{ssdur}} = 0.029$ ), aber keine Veränderung bei Präsentismus ( $P_{\text{present}} = 0.328$ ), während die RWH-Gruppe keine signifikanten Veränderungen bei selbst eingeschätzter Produktivität (‚work ability‘:  $P = 0.33$ ; ‚quantity of work output‘:  $P = 0.269$ ; ‚quality of work output‘:  $P = 0.081$ ) oder Absentismus und Präsentismus aufwies ( $P_{\text{ssfreq}} = 0.307$ ;  $P_{\text{ssdur}} = 0.227$ ;  $P_{\text{present}} = 0.355$ ). Die objektiven

Produktionsdaten wiederum zeigen die am stärksten gestiegene Produktivität in der RWH-Gruppe (13,4 %), gefolgt von der Referenzgruppe (5,4 %) und der PE-Gruppe (1,3 %), während die Produktivität in der gesamten GDP-Organisation ebenfalls, aber vergleichsweise gering, anstieg (2,9 %).

#### **4.2.3 Studie 3 von 10**

Die quasi-experimentelle Longitudinalstudie von Lindfors und Thiele Schwarz (2022) untersucht eine Arbeitszeitreduktion von < 7 h auf 6 h Arbeitsstunden pro Tag im schwedischen Altenpflegebereich (eine Organisation mit zwei Arbeitsstätten, je für eine Gruppe): Interventionsgruppe mit N=69, Kontrollgruppe mit N=20. An drei Messzeitpunkten über 15 Monate (T1: 3 Monate vor Interventionsbeginn, T2: 6 Monate danach, T3: 12 Monate danach) wurden medizinische Biomarker sowie Umfragedaten (zu Gesundheit und psychosoziale Effekten) erhoben. Während des Interventionszeitraums umfasste eine typische Arbeitswoche für beide Gruppen: 1 h Sport, 1 h Verwaltungsaufgaben, und Pflegearbeiten in der restlichen Zeit, während die Interventionsgruppe auch 1 h Aktivitäten zur Unterstützung der laufenden Intervention (Lernzirkel für gesundheitsbezogenen Austausch) eingebaut haben. Die Ergebnisse zeigen weder signifikant positive noch negative Wirkungen der AVZ+ auf Gesundheit, Work-Home Interference, Kontrolle, Arbeitsanforderungen, Stress, Erholung,

#### **4.2.4 Studie 4 von 10**

Die quasi-experimentelle Längsschnittstudie von Lorentzon und Yang (2021) wurde von der Stadtverwaltung Gothenburg (Schweden) beauftragt und untersucht eine Arbeitszeitreduktion von 38,25 h auf 30 h pro Woche bei Altenpflegepersonal (zwei Organisationen für je eine Gruppe): Interventionsgruppe N=77, Kontrollgruppe N=59. Über eine Dauer von 23 Monaten wurden an vier Messzeitpunkten (T1: vor der Intervention 2014, T2: währenddessen 2015, T3: währenddessen 2016, T4: danach 2017) medizinische Biomarker und standardisierte Umfragedaten (selbst eingeschätzte Zufriedenheit mit Gesundheit) erhoben. Zusätzlich wurden Daten zu krankheitsbedingten Fehlzeiten (Absentismus) in Bezug auf Interventions- und Kontrollgruppe sowie darüber hinaus auch für alles weitere Altenpflegepersonal in Gothenburg als Referenzgruppe (N=2716) von der Stadtverwaltung eingeholt. Die Ergebnisse werden als prozentuale Verbesserung/Anstieg (+) oder Verschlechterung/Rückgang (-) im Vergleich von T1 zu T2-4 für Absentismus, und von T1 zu T4 für die Umfrage- und Biomarkerdaten dargestellt, während die Effektgrößen auf Grundlage des Best Practice Models von 10-19 % als klein bis mittel (Absentismus bei T2: -18 %, T3: -12 %, generelle Gesundheit +11 %) und bei > 20 % als groß (Fehlzeiten durch Muskel-Skelett-Erkrankung +27 %, Work-Life Balance +38 %, Arbeitsstress +105 %) eingestuft werden, wobei die Arbeitszufriedenheit unverändert bleibt (-1 %).

#### **4.2.5 Studien 5 bis 8 von 10**

Bei vier der zehn aufgenommenen Publikationen (Barck-Holst et al. 2022, 2021, 2017; Schiller et al. 2017) haben teilweise dieselben Autor\*innen mitgearbeitet und es werden Daten aus demselben quantitativen, longitudinalen Quasi-Experiment von 2005-2006 (18 Monate) des ‚National Institute for Working Life‘ (NIWL), das aufgrund von Wissensbedarf von der damaligen schwedischen Regierung beauftragt wurde, die psychosozialen Effekte von AZV+ auf

Arbeitnehmende in vier öffentlichen Sektorbereichen (soziale Arbeit, Tech-Agenturen, Pflege- und Gesundheitsbereich, Call Center) zu untersuchen, verwendet. Die dem nationalen Aufruf gefolgt 33 Organisationen wurden randomisiert in Interventions- und Kontrollgruppen eingeteilt. Die über alle Organisationen verteilte Interventionsgruppe (bei Interventionsende  $N=354$ ) reduzierte ihre Wochenarbeitszeit um 20-25 % von 39/40 h auf ca. 30 h. Die ebenfalls über alle Organisationen verteilte Kontrollgruppe (bei Interventionsende  $N=226$ ) arbeitete weiterhin Vollzeit. Zu allen drei Messpunkten – T1: vor der Intervention (Feb.-Mai 2005), T2: während der Intervention (Jan.-Feb. 2006), T3: während der Intervention (Nov. 2006) – wurden Daten durch Umfragen (via E-Mail) erhoben. Einen Messpunkt *post* Intervention gibt es nicht, da das NIWL gegen Ende 2006 unvermittelt geschlossen wurde. Teil der Umfrage war das einwöchige Führen eines Stress-Tagebuchs zu allen drei Messpunkten. Um den Anforderungen der Studie vollständig zu entsprechen, mussten die Teilnehmenden mindestens bei T1 und T2 oder bei T1 und T3 der Haupterhebung teilgenommen haben.

Eine der vier Studien (Barck-Holst et al. 2017) verwendet die T1- und T3-Daten aller sieben Sozialarbeitseinrichtungen, die teilgenommen haben. Die größte der sieben Einrichtungen wurde aufgeteilt, sodass je dreieinhalb Einrichtungen zur Interventionsgruppe ( $N=81$ ) und zur Kontrollgruppe ( $N=44$ ) eingeteilt wurden, wobei die Teilnehmenden aus Führungskräften und Sozialarbeitsassistent\*innen bestanden haben. Den Umfragedaten nach hat die AZV+ bei einem Signifikanzniveau von  $\alpha = 0.05$  signifikant positive aber hauptsächlich gering effektstarke (standardisierter  $\beta$  Koeffizient) Effekte auf Arbeitsanforderungen ( $P = 0.025$ , klein:  $\beta = -0.183$ ), die instrumentelle Unterstützung durch Vorgesetzte ( $P = 0.019$ , klein:  $\beta = 0.213$ ) und den Eingriff der Arbeit in das Privatleben ( $P = 0.000$ , mittel:  $\beta = -0.318$ ), aber keine Auswirkungen auf Kontrolle/Autonomie im Job ( $P = 0.278$ ). Den Tagebuchdaten zufolge hat die AZV+ an Werktagen (WT) und Wochenenden (WE) signifikant positive und mittlere effektstarke Wirkung auf Stresslevel ( $P_{WT} = 0.000$ , mittel:  $\beta_{WT} = -0.347$ ;  $P_{WE} = 0.012$ , klein:  $\beta_{WE} = -0.227$ ), negative Emotionen wie bspw. ‚überarbeitet‘, ‚unkonzentriert‘ ( $P_{WT} = 0.000$ , mittel:  $\beta_{WT} = -0.395$ ;  $P_{WE} = 0.000$ , mittel:  $\beta_{WE} = -0.376$ ).

Die Studie von Schiller et al. (2017) verwendet alle Daten der Interventionsgruppe ( $N=354$ ) und Kontrollgruppe ( $N=226$ ) der vier Sektorbereiche bei allen drei Messpunkten und findet bei einem Signifikanzniveau von  $\alpha = 0.01$  zwar signifikant positive Effekte der AZV+ auf unter anderem den wahrgenommenen Stress an Werktagen ( $P < 0.002$ ) sowie an Wochenendtagen ( $P < 0.006$ ). Allerdings wird im Text ohne einsehbare Berechnungen darüber hinaus u.a. für das wahrgenommene Stresslevel angegeben, dass die Effektgröße (Cohen's  $f^2$ ) relativ klein ist (0.03–0.08 an Werktagen, 0.03–0.04 an Wochenendtagen).

Für die dritte und vierte Studie wurde sich ausschließlich auf die Daten der größten Sozialarbeitseinrichtung konzentriert und zudem ein strukturiertes Interview im Herbst 2006 durchgeführt (Interventionsgruppe  $N=12$ , Kontrollgruppe  $N=16$ ), welches thematisch in zwei Teile aufgeteilt war (erster Teil: Bewältigungsverhalten in Stresssituationen, zweiter Teil: unter anderem Stress, Work-Life-Balance, Unterstützung am Arbeitsplatz, Burnout). Die dritte Studie (Barck-Holst et al. 2021) hat mit dem ersten Teil des Interviews und den Umfragedaten zusammen ein Mixed-Method Design, während die vierte (qualitative) Studie (Barck-Holst et al. 2022) lediglich den zweiten Interviewteil auswertet.

Laut der dritten Studie deuten die Ergebnisse darauf hin, dass AZV+ bei einem Signifikanzniveau von  $\alpha = 0.05$  die emotionale Erschöpfung ( $P = 0.012$ , große Effektstärke: Cohen's  $d = 0.9$ )

und die situative Reaktivität in Stresssituationen ( $P = 0.043$ , mittlere Effektstärke: Cohen's  $d = 0.7$ ) signifikant verringerten, indem sie die Erholungsmöglichkeiten in der Freizeit erhöhten und die tägliche Gesamtbelastung durch Arbeitsstress reduzierten.

Laut der vierten Studie erlebten alle Arbeitnehmenden nach der AZV+ Einführung mehr Work-Life Balance Aspekte: sie gingen mit positiveren Gefühlen zur Arbeit, mehrere hatten das Gefühl, dass sich ihre Beziehungen zu Kolleg\*innen, Kund\*innen und Familie verbessert hatten, sie sich weniger Arbeitssorgen machten, dass das Risiko eines Erschöpfungssyndroms geringer sei, dass sie mehr Zeit für Erholungsaktivitäten hatten.

#### **4.2.6 Studie 9 von 10**

In der quasi-experimentellen Studie von Åkerstedt et al. (2001) gibt es teilweise Überschneidung mit den Autor\*innen der vorigen vier Studien, wobei sich auf andere Untersuchungsdaten bezogen wird (unklar aus welchem Jahr). In der Studie wurden Daten zu einer Arbeitszeitreduktion von 38 h um 8,7 h pro Woche bei schwedischem Gesundheits- und Pflegepersonal (Interventionsgruppe  $N=41$ , Kontrollgruppe  $N=22$ ) via Umfragen zu T1 (Baseline) und T2 (1 Jahr nach Interventionsbeginn) erhoben. Die Ergebnisse auf Basis einer zweifaktoriellen ANOVA Varianzanalyse mit Wiederholungsmessungen zeigen signifikant positive Work-Life Balance Effekte für die Interaktion von Gruppen x Zeit mit  $P < 0.001$  bei ‚Zeit für Familie/Freunde‘ ( $F = 44.1$ ), ‚Zeit für soziale Aktivitäten‘ ( $F = 33.9$ ), ‚Zufriedenheit mit Arbeitszeit‘ ( $F = 13.2$ ), eine moderate Verbesserung von bestimmten gesundheitlichen Aspekten mit  $P < 0.05$  bei ‚mentale Müdigkeit‘ ( $F = 4.1$ ), ‚Herz-/Atemwegsbeschwerden‘ ( $F = 4.5$ ), während es keinen signifikanten Effekt auf ‚selbst eingeschätzte allgemeine Gesundheit‘ ( $F = 0.0$ ), generelle ‚Zufriedenheit mit Arbeitssituation‘ ( $F = 0.8$ ), ‚Arbeitsanforderungen‘ ( $F = 0.2$ ), ‚Workload‘ ( $F = 0.1$ ) gab und auch Absentismus unverändert blieb ( $F = 0.1$ ).

#### **4.2.7 Studie 10 von 10**

Die qualitative Studie von Gyllensten et al. (2017) basiert auf semi-strukturierten Interviews mit Pflegepersonal ( $N=11$ ) in einer orthopädischen Chirurgie-Abteilung eines großen schwedischen Krankenhauses, die aufgrund von Schwierigkeiten beim Gewinnen und Halten von Personal der Aufforderung ihrer Angestellten nach einem (zweijährigen) AZV+ Pilot-Projekt nachkam – erst für eine kleine Gruppe im Nov. 2014 und dann für das gesamte Pflegepersonal in der Abteilung ( $N=117$ ) ab Feb. 2015. Die anonymen Interviews beinhalteten auf wissenschaftlichem Diskurs basierende offene Fragen zu u.a. psychosozialen Aspekten, Work-Life Balance, Gesundheit, dauerten 25-55 Minuten, wurden von zwei der Autor\*innen zehn Monate *post* Umstellung in Nov.-Dez. 2015 vor Ort durchgeführt, wörtlich transkribiert und mittels Interpretativer Phänomenologischer Analyse ausgewertet. Die AZV+ beinhaltet eine Reduktion der Wochenarbeitszeit von 40 h auf 32 h und das Streichen der Pausenzeit. Die Ergebnisse zeigen eine nachhaltigere Arbeitssituation (mehr Energie für Arbeit, verbesserte Erholung von Arbeit, verbessertes Arbeitsklima) sowie Verbesserung der Work-Life Balance, der Personalgewinnung (weniger – geplante – Kündigungen, mehr Neuzugänge) und der Arbeitsqualität sowie -leistung, wobei diese positiven Effekte den Verlust der Mittagspause als einzigen negativen Aspekt mehr als ausgleichen.

## 5 Literaturdiskussion

Die Zielsetzung dieser Arbeit ist es, den aktuellen Forschungsstand zum Thema des potenziellen Nutzens von AZV+ für den öffentlichen Sektor zusammenzufassen und kritisch zu beleuchten. In diesem Kapitel werden unter Bezugnahme auf die ABT und CET/MCT und weitere Literatur die Ergebnisse der Literaturrecherche eingeordnet und ausgewertet, um sowohl die vier Hypothesen zu überprüfen als auch die Forschungsfrage zu beantworten.

### 5.1 Interpretation der Ergebnisse

Um der Beantwortung der Forschungsfrage nach den Vor- und/oder Nachteilen einer AZV+ Einführung im öffentlichen Dienst für den öffentlichen Arbeitgeber näher zu kommen, werden im Folgenden die zehn Publikationen hinsichtlich ihrer Erkenntnisse über positive, neutrale und negative Effekte von AZV+ miteinander ins Verhältnis gesetzt sowie im Rahmen ihrer Limitationen diskutiert.

#### 5.1.1 Verhältnis der Ergebnisse: statistische Signifikanz und Effektgröße

Nur eine Studie hat ausschließlich neutrale Effekte – also weder positive noch negative Wirkungen – identifizieren können (Lindfors/von Thiele Schwarz 2022), während keine Studie signifikante negative Effekte beobachten konnte. Insgesamt haben neun von zehn untersuchten Studien neutrale (keine statistisch signifikante Wirkung) bis positive (statistisch signifikante) Effekte von AZV+ (in verschiedenen Umfängen) auf verschiedene AVs festgestellt.

Die untersuchten Effekte der AZV+ können grob in drei Gruppen aufgeteilt werden:

1. **Gesundheit/Well-being:** Gesundheit, Stress, Erschöpfung, mentale Müdigkeit/ Erschöpfung, Absentismus
2. **Arbeitssituation:** Zufriedenheit mit Arbeit und Arbeitszeit, Arbeitsanforderungen, Workload, Arbeitsqualität, Produktivität, Arbeitsklima, Kontrolle, Personalgewinnung
3. **Work-Life Balance:** Zeit für Familie, Freund\*innen, soziale Aktivitäten, Auswirkung der Arbeit auf Privatleben

Untersuchte AVs, bei denen keine Veränderungen durch die AZV+ erkannt wurden, ist bei Barck-Holst et al. (2017) die Kontrolle im Job, was durch das Studiendesign erklärt werden kann, das auf möglichst wenige Veränderungen im Arbeitsalltag (z.B. durch Anstellung zusätzlichen Personals) ausgelegt war und so keinen Raum für mehr oder weniger Kontrolle zur Verfügung stellte. Bei Lorentzon und Yang (2021) blieb die Arbeitszufriedenheit unverändert, was möglicherweise auch durch die unveränderte Unterstützung durch Vorgesetzte zu erklären sein könnte. In der Studie von Lindfors und von Thiele Schwarz (2022) gab es keine Effekte bzgl. aller drei Gruppen – Gesundheit, Work-Home Interference, Kontrolle, Arbeitsanforderungen, Stress, Erholung – was insgesamt konträr zum Großteil der hier untersuchten Studien steht, was aber vielleicht durch eine zu geringe Arbeitszeitreduktion von nur ca. 1 h pro Tag, antizipatorische Effekte und die bereits gute Gesundheit der Teilnehmenden zu Beginn der Intervention zu erklären ist. Zudem könnten die von Arbeitgebenden auferlegten Lernzirkelstunden der CET/MCT-Logik zufolge durch einen wahrgenommenen Autonomieverlust mögliche positive Effekte auf Kontrolle und Arbeitsanforderungen verhindert/ geschwächt haben. In der Studie von Åkerstedt et al. (2001) wurden keine signifikanten Veränderungen in Bezug auf generelle Gesundheit, Zufriedenheit mit der Arbeitssituation, Arbeitsanforderungen, Workload und

Absentismus entdeckt, wobei anzumerken ist, dass auch hier die Gesundheit bei T1 bereits gut war, sodass die einzelnen signifikant positiven und moderat effektstarken Gesundheitsauswirkungen sich wohl nicht auf die generelle Gesundheit oder Absentismus ausgewirkt haben. Auch die Effekte auf Gruppe 2: Arbeitsanforderungen, Workload und die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation (trotz signifikant positivem Effekt auf Zufriedenheit mit Arbeitszeit), blieben wahrscheinlich aufgrund keiner Arbeitsalltagsveränderungen stabil. Die stärksten Effekte hingegen wurden bei Gruppe 3 (Work-Life Balance) hinsichtlich Privatzeit festgestellt. Dabei sollte erwähnt werden, dass die bei Åkerstedt et al. (2001) verwendete ANOVA Varianzanalyse nur bedingt als Maß für Effektgröße akzeptiert werden kann.

Untersuchte AVs, bei denen signifikant positive Effekte von AZV+ beobachtet wurden, sind bei kleinen Effektgrößen: Stress, Arbeitsanforderungen, Absentismus, generelle Gesundheit (Barck-Holst et al. 2017; Lorentzon/Yang 2021; Schiller et al. 2017) und bei mittel bis großen Effektgrößen: Stress, Absentismus, negative Emotionen, Arbeitsauswirkung auf Privatleben, emotionale Erschöpfung, Work-Life Balance, Produktivität (Åkerstedt et al. 2001; Barck-Holst et al. 2022, 2021, 2017; Lorentzon/Yang 2021; von Thiele Schwarz/Hasson 2011). Die drei Publikationen (Barck-Holst et al. 2022, 2021; Gyllensten/Andersson/Muller 2017), deren Ergebnisse (teilweise) auf Interviews basieren sowie die Island-Studie (Haraldsson/Kellam 2021) lassen keine umfassende statistische Analyse inklusive Effektgrößen zu, sodass deren Ergebnisse mit entsprechender Vorsicht zu interpretieren sind: besseres Arbeitsklima, mehr Produktivität, verbesserte Arbeitsqualität, gleichbleibende bis reduzierte Stresslevel, weniger Kündigungen, leichtere Personalgewinnung, mehr Autonomie.

Pauschal betrachtet, scheint es auf Grundlage der untersuchten Publikationen zwar keine ganz eindeutigen Befunde bzgl. der einzelnen AVs zu geben – bspw. wurden einerseits Verbesserungen der Stresslevel beobachtet (Barck-Holst et al. 2017) und andererseits nicht (Lindfors/von Thiele Schwarz 2022) – was vermutlich u.a. auf Unterschiede in den Studiendesigns, jeweils eigene Arbeitsklimadynamiken oder auch auf persönliche Umstände der Teilnehmenden zurückzuführen ist. Dennoch kommt insgesamt betrachtet und unter Berücksichtigung der vorliegenden statistischen Effektgrößen, die Mehrheit der hier untersuchten Studien zu dem Ergebnis, dass AZV+ zu einem kleineren Teil keine und zu einem großen Teil positive Auswirkungen auf sowohl Arbeitnehmende wie auch Arbeitgebende haben können – und wichtig: keine negativen Effekte.

### **5.1.2 Kritik und Limitationen der Studien**

Zentrale Aufgabe eines Literatur-Reviews ist die kritische Auseinandersetzung mit etwaigen Limitationen der untersuchten Publikationen sowie dem Sichtbarmachen von Versäumnissen der bisherigen wissenschaftlichen Forschung.

Zunächst fällt auf, dass es im wissenschaftlichen Diskurs bislang kaum akzeptierte und feststehende, einheitliche Begriffe für AZV+ Themen gibt, was das Zusammentragen von Forschungserkenntnissen erschwert. Darüber hinaus sind bisher keine Untersuchungsdimensionen vorgeschlagen worden, an denen sich Forschende in diesem Feld orientieren könnten. Die aus den uneinheitlichen AZV+ Umsetzungen und Studiendesigns in den Publikationen – hinsichtlich Stichprobengröße, schwacher teilweiser Randomisierungsversuche, zu untersuchende Effekte, kaum Unterscheidung von Akteursebene usw. – entstehenden Ergebnisse sind dementsprechend schwierig zu generalisieren.

Insgesamt waren die Stichprobengrößen (bis auf die Island-Studie) relativ klein – die meisten weit unter  $N=100$  – und bestanden auch hauptsächlich aus Frauen aufgrund der beiden meist untersuchtesten Arbeitssektoren: dem Gesundheit- und Pflegebereich sowie der Sozialarbeit. Diese Aspekte in Kombination mit dem eindeutig skandinavischen Untersuchungsfokus machen es schwierig, die festgestellten Effekte auf abweichende Kontexte zu übertragen, auch wenn sie jedenfalls interessante Ansätze für umfassendere Forschung in diesem Bereich bieten.

Darüber hinaus ist beim Vergleichen der Ergebnisse zu beachten, dass vier der zehn Studien auf teilweise den gleichen Daten aufbauen. Positiv daran ist zwar deren etwas erhöhte Vergleichbarkeit, doch sind die Ergebnisse dieses Reviews mithin möglicherweise entsprechend geprägt.

Grundsätzlich sind quasi-experimentelle Längsschnittstudien ein passender Forschungsansatz für AZV+, jedoch sind die zeitlichen Dimensionen der Interventionen recht uneinheitlich ausgewählt und könnten verschiedene Auswirkungen auf die erwarteten Effekte auf die Arbeitnehmenden in den Untersuchungen gehabt, und die Ergebnisse somit verzerrt haben. Es stellt sich in diesem Zusammenhang auch die Frage, ab welcher Dauer ein Interventionszeitraum den Arbeitnehmenden genügend Zeit gibt, sich an die AZV+ zu gewöhnen, ohne dass die Sorge vor der baldigen Rückkehr zur Normalarbeitszeit sich negativ auswirkt, oder dass die faktische Gehaltserhöhung vielleicht als das ‚neue Normal‘ wahrgenommen wird und etwaige positive Effekte dadurch wieder kleiner werden. Möglicherweise ist Letzteres eher unwahrscheinlich, da sich die Arbeitnehmenden der ABT zufolge stets der Alternativkosten (z.B. Arbeitsbedingungen bei anderen Organisationen) bewusst sind.

Eine weitere Limitation der ausgewerteten Studien ist die unstrukturierte Untersuchung der möglichen Effekte. Ein Interessenschwerpunkt scheint auf den gesundheitlichen Aspekten im Hinblick auf die Arbeitnehmenden zu liegen, sodass es zu diesem Thema auch bereits Literatur-Reviews gibt (Jansen-Preilowski/Paruzel/Maier 2020; Voglino et al. 2022). In Bezug auf die anderen Wirkungsobjekte wie Arbeitssituation und Work-Life Balance wurden keine Reviews gefunden. Speziell im Kontext von AZV+ Effekten auf die Arbeitssituation gibt es bislang keine ausreichende Datenlage, um die Wirkmechanismen am Arbeitsplatz zu verstehen. Dabei können bspw. Arbeitsprozesse im Rahmen einer AZV+ ohne Personalzusatz effizienter angepasst werden, wenn diesbezüglich evidenzbasierte Führung aufgrund besserer Datenlage möglich wäre. Grundsätzlich haben viele Arbeitsbranchen eigene Dynamiken und sind aufgrund dessen womöglich entweder besser oder schlechter dafür prädestiniert, eine Form von AZV+ erfolgreich umsetzen zu können. Diese Forschungs- und Wissenslücke über optimale Änderungen von Arbeitsprozessen steht einer realen größeren AZV+ Einführung aktuell im Weg.

Dabei wird bislang auch dem Kostenpunkt zu wenig Aufmerksamkeit gegeben. In nur drei der zehn untersuchten Publikationen wird die Frage der Produktivität als einziger direkt kosten- bzw. leistungsrelevanter Punkt aufgegriffen, und dabei handelt es sich einmal um ein Interview mit nur  $N=11$  (Gyllensten/Andersson/Muller 2017), dann um eine Datenerhebung mit  $N=51$ , bei der die Produktivität lediglich mit der Anzahl an behandelten Patient\*innen angegeben wurde (von Thiele Schwarz/Hasson 2011), und letztlich zwar um die größte Studie mit ca.  $N=3000$ , aber leider ohne relevante und zugänglich aufbereitete statistische Berechnungsdaten (Haraldsson/Kellam 2021). Für private wie öffentliche Organisationen ist die Frage nach den Kosten einer AZV+, ob es sich lohnt, zentral für entsprechende Überlegungen. Dieser Punkt geht damit einher, dass der Fokus der untersuchten Studien hauptsächlich auf der Akteursebene

der Angestellten lag und die Effekte auf Vorgesetzte bzw. Arbeitgebende/Organisation kaum einbezogen worden sind.

Letztlich ist auch die Qualität der untersuchten Literaturquellen limitiert. Dies liegt hauptsächlich an den beiden der grauen Literatur zugeordneten Studien (Haraldsson/Kellam 2021; Lorentzon/Yang 2021). Trotz der Tatsache, dass Lorentzon der verantwortliche Wissenschaftler im Rahmen der staatlich beauftragten Studie ist (Savage 2017), lassen die mangelnden Publikationsdaten auf nicht viel schließen. Die Island-Studie hat offensichtliche Mängel in Bezug auf die unzureichende statistische Aufbereitung oder Zugänglichkeit der Daten, sodass lediglich die narrative Form der Ergebnisse bleibt. Dass dieser zusammenfassende Bericht zweier staatlich initiiertes AZV+ Projekte darüber hinaus von zwei Organisationen (NPO: Alda, Thinktank: Autonomy), deren Befürwortung von AZV+ Modellen bekannt ist, verfasst, übersetzt und veröffentlicht worden ist, sollte auch bei der fast ausschließlich positiven Ergebnisinterpretation berücksichtigt werden.

Aus den Studien ist weiterhin auch nicht ersichtlich, wie erfolgreich diese AZV+ Interventionen waren, da es keine Messzeitpunkte in größerem Abstand nach dem jeweiligen Projektende gab. Zumindest in Schweden scheinen die meisten Projekte aufgrund finanzieller Bürden durch die Kosten des zusätzlich angestellten Personals nicht weitergeführt worden zu sein (Savage 2017).

## **5.2 Einordnung: wissenschaftliche Literatur und Debatten**

Um die hier vorgestellten und ausgewerteten Studien in einen größeren Kontext zu setzen, sollen nun aktuelle Debatten zum Thema AZV+ beleuchtet und in die Literatur eingeordnet werden.

Der Ursprung des Diskurses über Arbeitszeitreduktionen kann maßgeblich auf ein Essay des berühmten Ökonomen John M. Keynes (aus dem Jahr 1930, 2022) zurückgeführt werden, in dem er voraussagt, dass es 100 Jahre in der Zukunft aufgrund der Lösung ökonomischer Probleme durch enorme Produktivitätszuwächse nur noch regulär 15 h Wochenarbeitszeit geben würde und sich die Menschen um wichtigere Dinge in ihrem Leben werden kümmern könnten. Elemente dieser Vision wurden zwischen den 1970ern und 2000er Jahren in großen durch Gewerkschaften und Unternehmenspolitik geführte Debatten aufgegriffen. Gerade in der Hochzeit der 80er Jahre gab es angesichts steigender Arbeitslosigkeitsraten Überlegungen, diese durch allgemeine Arbeitszeitreduktionen zu bekämpfen (Hunt 1999; Kenny 1974; Van Ginneken 1984). Man hoffte auf den sogenannten „Beschäftigungseffekt“. In diesem Zusammenhang wurden hauptsächlich komprimierte Arbeitswochen oder Teilzeitmodelle (also Arbeitszeitreduktionen ohne Gehaltsausgleich) diskutiert, wobei die Gewerkschaften dabei die 35 Stundenwoche propagierten. So kam es denn um die Jahrtausendwende in Frankreich zur 35 Stundenwoche für Privatunternehmen (in den Folgejahren durch Ausnahmeregelungen immer weiter ausgehöhlt), wobei die Beschäftigungseffekte und sonstigen ökonomischen Auswirkungen umstritten blieben (Huang et al. 2002; Scherf 2013; Schwendinger 2015).

In den 2000er und 2010er Jahren wurde das Thema der Arbeitszeitreduktion im Kontext von Beschäftigungseffekten aufgrund sinkender Arbeitslosigkeitsraten und steigender Produktivitätsdaten abgelöst von Debatten über Arbeitsflexibilisierungsmodelle (destatis 2023; Reuter/Sterkel 2019, 237).

Maßgeblich wurden Effekte von flexiblen Arbeitszeitmodellen (im öffentlichen Sektor: Golembiewski/Proehl 1980; im privaten Sektor: Konrad/Mangel 2000; im öffentlichen Sektor: Rubin 1979), von Teilzeitarbeit (im privaten Sektor: Dionne/Dostie 2007; im öffentlichen Sektor: Jacobsen/Fjeldbraaten 2020; im öffentlichen Sektor: Saltzstein/Ting/Saltzstein 2001; im öffentlichen Sektor: Skinner 1999), von Arbeitszeitkongruenz und -diskrepanzen (Lee/Wang/Weststar 2015; Matiaske et al. 2017) oder von komprimierten Arbeitswochen (im privaten Sektor: Baltes et al. 1999; im öffentlichen Sektor: LaCapra 1973; im privaten Sektor: Mahoney 1978) untersucht. Viele dieser Studien haben zwar ‚Work-Life Balance Praktiken‘ o.Ä. im Titel, meinen jedoch auch die üblicheren Arten von Arbeitszeitmodellen. Eine Arbeitszeitflexibilisierungsmaßnahme, die Schlagzeile machte, war bspw. die Tarifrunde 2018 der IG Metall, in der u.a. zwei Arbeitszeitmöglichkeiten ausgehandelt wurden, mit denen entweder das tarifliche Zusatzentgelt in Freizeit umgewandelt werden kann oder man für einen Zeitraum zwischen 6 bis 24 Monaten in Teilzeit (28 h/Woche) gehen kann (IG Metall 2022).

Über bloße Flexibilisierungsmaßnahmen hinausgehende Modelle im Sinne einer AZV+ haben sowohl global als auch in Deutschland bislang relativ wenig und nur vereinzelt Aufmerksamkeit bekommen. Dabei wird die aktuelle Debatte über mögliche AZV+ Effekte hauptsächlich durch den internationalen öffentlichen (und weniger wissenschaftlichen) Diskurs angetrieben. Deutschland hat dabei kaum eine Vorreiterrolle, da AZV+ Umsetzungen hierzulande nur vereinzelt in kleineren Handwerksunternehmen vorgenommen worden sind – dies aber mit Begeisterung und Überzeugung (Range 2022). Für die Initiierung größerer Pilot-Projekte scheint deren Erfolg jedoch nicht auszureichen. Das mag auch daran liegen, dass zu wenige Studien konkret auf (betriebs-)wirtschaftliche Dimensionen im Rahmen von AZV+ fokussieren und es deswegen eine unzureichende Datengrundlage für (politische) Entscheidungen in diese Richtung gibt. Trotz der bereits erwähnten anerkannten Tatsache, dass zahlreiche eher indirekt auf Arbeitgebendenseite wirkenden Variablen ihre positive Relevanz für Personal- und Organisationskosten haben, dürfte die (auch nicht umfangreiche) Kenntnis dieser Vorteile nicht genügen.

In privatwirtschaftlichen Unternehmen auf internationaler Ebene scheinen Mut, Leidensdruck oder Vertrauen in die (spärlichen) wissenschaftlichen Erkenntnisse oder in Vorreiterunternehmen zu mehr Experimentierfreude mit AZV+ zu führen. So hat bspw. das neuseeländische Finanzunternehmen Perpetual Guardian im November 2018 ein mehrwöchiges AZV+ Pilotprogramm (Vier-Tage Woche statt Fünf-Tage Woche durch Reduktion von 8 h pro Woche, mit vollem Gehaltsausgleich) ausprobiert. Es wurde als erfolgreich eingestuft, da sich neben Job Commitment und genereller Zufriedenheit auch Stresslevel (von 45 % auf 38 %) und Work-Life Balance (von 54 % auf 78 %) der 240 Angestellten verbessert hat, was anscheinend zu 20 % Produktivitätssteigerung geführt hat (Booth 2019; Roy/Jong 2018), weswegen die AZV+ seither Bestand hat. Der CEO Andrew Barnes und sein Unternehmen sind seitdem eine Art Vorzeigebispiel, was u.a. dazu geführt hat, dass er ein Buch geschrieben sowie die Stiftung ‚4 Day Week Global‘ gegründet hat und eine große Inspirationsquelle für andere Unternehmen geworden ist (Werber 2019). In diesem Kontext werden auch oft die Toyota Filiale in Schweden und Microsoft in Japan genannt. Die Toyota Filiale hat bereits seit 2003 eine AZV+ (Reduktion von 38:38 h auf 30 h pro Woche an vier Tagen mit vollem Gehaltsausgleich) für ihre 36 Mechaniker\*innen umgesetzt, und zwar bei positiver Entwicklung im Hinblick auf Produktivität, Umsatz, Profit, Kundschaft und Personalzuwachs (Askpang 2021). Microsoft Japan hat 2019 einen

vier-wöchigen AZV+ Versuch (jeden Freitag im August frei, bei vollem Gehaltsausgleich) mit seinen 2300 Arbeitnehmenden unternommen, der u.a. zu positiven Effekten bzgl. Absentismus (25,4 % weniger Fehltage), Stromkonsum (23,1 % weniger Stromkosten), Produktivität (39,9 % Steigerung) geführt hat (Gatlin-Keener/Lunsford 2020; Gilchrist 2019; Wilson 2019). Auch der globale Riese Unilever hat aufgrund eines erfolgreichen 18-monatigen (Dez. 2020 bis Jun. 2022) AZV+ Experiments (Arbeitszeitreduktion von 20 % bei vollem Gehaltsausgleich) in Neuseeland den Versuch seit November 2022 (für 12 Monate) auf seine australischen Unternehmen ausgeweitet (Unilever launches 4 Day Work Week trial in Australia following positive NZ trial 2022). Auch wenn viele dieser privatwirtschaftlichen Unternehmen zwecks wissenschaftlicher Begleitung mit Universitäten zusammenarbeiten, scheinen deren Daten und Auswertungen oft nicht öffentlich zugänglich zu sein – mit Ausnahme des in Kapitel 1 erwähnten UK Experiments, zu dem zumindest ein zusammenfassender Bericht veröffentlicht wurde (Schor et al. 2023). Es besteht die Hoffnung, dass durch die vielen Schlagzeilen und positiven Ergebnisse aus der privaten Wirtschaft zukünftig vermehrt auch wissenschaftliche Forschung angetrieben wird.

Denn trotz der steigenden Zahl positiver AZV+ Resultate ist das Thema (noch) nicht wirklich auf der wissenschaftliche Diskursebene angekommen. Die Studienlage zu AZV+ ist eher dürftig und besteht im Groben aus den in dieser Arbeit untersuchten Publikationen – zumindest bezogen auf den öffentlichen Sektor. Dabei muss oft auch auf Forschung von zu langen Arbeitstagen und zu vielen Arbeitsstunden und deren negative Effekte auf gesundheitliche Aspekte (Ganster/Rosen/Fisher 2018; Sparks et al. 1997) und Produktivität (Collewet/Sauermann 2017; Pencavel 2015) rekurriert werden, da es zu den Effekten von reduzierter Arbeitszeit, insbesondere mit Gehaltsausgleich, nur unzureichende Daten gibt.

Auch wenn es relativ wenige wissenschaftlich aufbereitete Studien zu AZV+ im privaten Bereich gibt (Enehaug 2017; Gerold/Soder/Schwendinger 2017), so ist auffällig, dass alle im Rahmen dieser Arbeit untersuchten Studien nicht in Journals publiziert sind, die im Bereich Public Management, Public Administration, Public Organization, Public Personnel, Regulation and Governance, oder Public Policy anzusiedeln sind, obwohl es um einschlägige Themen des Arbeits- und Personalmanagements im öffentlichen Dienst geht und obwohl andere von der Norm abweichende Arbeitszeitmodelle wie Teilzeit und komprimierte Arbeitswochen durchaus in einschlägigen Zeitschriften veröffentlicht sind (Jacobsen/Fjeldbraaten 2020; Saltstein/Ting/Saltstein 2001; Skinner 1999). Diese Lücke in dem wissenschaftlichen Feld der Public Management Forschung hat wahrscheinlich zum aktuellen Mangel an Erkenntnissen über AZV+ Modelle im öffentlichen Bereich beigetragen und müsste grundlegend neu betrachtet werden. Die Tatsache, dass dies bisher versäumt wurde, ist nicht darauf zurückzuführen, dass das AZV+ Thema keines von öffentlichem Interesse ist oder nicht von entsprechenden Journals in ihr Repertoire aufgenommen werden sollte, sondern zeigt lediglich auf, dass die Public Management Literatur dies so bald wie möglich aufholen sollte.

Interessant wäre es zum Beispiel zu untersuchen, unter welchen Umständen und in welcher Form die AZV+ am sichersten zu positiven Effekten führt. Gerade die umrissenen Unternehmenserfolge von AZV+ oder auch die in der Island-Studie ermittelten Erfolge sind zumeist laut eigenen Aussagen auf geänderte und effizienter gestaltete Arbeitsprozesse zurückzuführen, so dass kein zusätzliches Personal angestellt werden muss. Es ist plausibel, dass lediglich verkürzte Arbeitszeiten ohne angepasste Arbeitsprozesse alternativ zu mehr Stress und

Überforderung führen können. Anhand folgender AZV+ Modelle (in Anlehnung an Jansen-Preilowski/Paruzel/Maier 2020, 339 f.) könnte ein Diskurs über verschiedene AZV+ Umsetzungsformen entstehen:

1. AZV+ ohne Anpassung der Arbeitsprozesse & ohne Anpassung des Workload, ohne zusätzliches Personal
2. AZV+ ohne Anpassung der Arbeitsprozesse & mit Anpassung des Workload, mit zusätzlichem Personal
3. AZV+ mit einer vorhergehenden Anpassung der Arbeitsprozesse & dadurch mit Anpassung des Workload, ohne zusätzliches Personal

### **5.3 Bedeutung für Hypothesen und Forschungsfrage**

Um zu prüfen, inwiefern die theoretisch abgeleiteten Hypothesen aus Kapitel 2 die Studienergebnisse zu erklären und die Forschungsfrage nach den Vor- und Nachteilen einer AZV+ Einführung beim öffentlichen Arbeitgeber zu beantworten vermögen, werden diese nacheinander betrachtet.

H (1) zufolge können AZV+ Formen zu direkten und indirekten Vorteilen auch für die Arbeitgebenden führen, sofern sie das Anspruchsniveau überschreiten (ausreichende Bedürfnisbefriedigung) und das Identifikationsniveau unterschreiten (nicht zu hohe Beitragsforderungen). Die dem zugrunde liegende Annahme des organisationalen Gleichgewichts scheint durch den Großteil der untersuchten Studien bestätigt werden zu können.

Es werden insgesamt betrachtet hauptsächlich positive und direkt auf die Arbeitnehmenden wirkende Effekte beschrieben, wie verminderte Stresslevel, verbesserte Work-Life Balance, weniger Absentismus usw. (Barck-Holst et al. 2017; Haraldsson/Kellam 2021; Lorentzon/Yang 2021; Schiller et al. 2017), die auf die grundlegende subjektive Bedürfnisbefriedigung nach mehr Gehalt und mehr Freizeit zurückzuführen sein dürften. Diese wurden auch nicht durch zu hohe Beitragsforderungen bei zu hohem Workload oder Arbeitsanforderungen gehemmt (Barck-Holst et al. 2017; Lindfors/von Thiele Schwarz 2022), was vermutlich auch an der Anstellung zusätzlichen Personals hängt. Dabei kann aufgrund von bereits erwähnter Forschung angenommen werden, dass diese auch einen positiven indirekten Effekt und somit zu Vorteilen für die Arbeitgebenden führende Wirkung haben – bspw. das Halten und die Gewinnung von Personal, verminderte Kosten durch Fehlzeiten und gesteigerte Performance. Teilweise wird diese Wirkung in Bezug auf Produktivität und Personalrekrutierung explizit bei Gyllenstein et al. (2017) und Haraldsson et al. (2021) beschrieben. Ob die verringerten Absentismuszahlen auch in verringerten Personalausfallkosten für die Organisationen geäußert haben, wird allerdings nicht untersucht. Darüber hinaus wurden auch keine weiteren direkt wirkenden Vorteile für die Arbeitgebenden wie verringerte Bürokosten o.ä. Faktoren berücksichtigt.

Da es in den Studien aufgrund des meist zusätzlich angestellten Personals zwecks Workload-Ausgleichs kaum zu Veränderungen der Arbeitsanforderungen gekommen ist, ist H (2) mit der Frage nach den negativen Folgen bei Überschreitung des Identifikationsniveaus (zu hohe Beitragsforderungen) schwierig zu beantworten. Die Ergebnisse deuten durchaus darauf hin, dass eine erfolgreiche AZV+ Umsetzung u.a. von proportional angepasstem Workload abhängt (Haraldsson/Kellam 2021; von Thiele Schwarz/Hasson 2011; dazu auch im privaten Sektor: Enehaug 2017). Doch sind Fragen zu den effizientesten Mechanismen zur Anpassung des

Workload durch Zusatzpersonal oder Änderung der Arbeitsprozesse o.Ä. nicht der Schwerpunkt der untersuchten Studien gewesen, sodass die H (2) in diesem Sinne bis auf weitere Forschung unbeantwortet gelassen werden muss. Es ist trotzdem anzunehmen, dass die ABT diesbezüglich Erklärungskraft aufweisen würde.

Zusammengefasst bietet sich die ABT dennoch als hilfreiches Erklärungsmodell für die Dynamik zwischen Anreizen für die Arbeitnehmenden, die durch deren Bedürfnisbefriedigung und bei Beachten von nicht zu hohen Leistungsforderungen dem Wohl der Organisation zu Gute kommen.

Die Prüfung der H (3) mit der Frage nach den Bedingungen (Stärkung der Selbstbestimmung und Kompetenzgefühl), unter denen die intrinsische Motivation von Arbeitnehmenden zum Zweck der Erreichung organisationaler Ziele gefördert werden kann, ist anhand der untersuchten Studienlage ebenfalls nur bedingt zu klären. Nur drei der Studien haben die Variable Kontrolle oder Autonomie in ihr Design aufgenommen, und davon kommen zwei, vermutlich auch aufgrund kaum angepasster Arbeitsstrukturen, ohne mehr oder weniger Entscheidungsspielraum, zu dem Ergebnis, dass es keine negativen oder positiven Effekte gab (Barck-Holst et al. 2017; Lindfors/von Thiele Schwarz 2022). Allein die Studie von Haraldsson et al. (2021) beschreibt explizit, wie die Anpassung der Arbeitsstrukturen zu mehr Effizienz, Motivation und mehr wahrgenommener Autonomie geführt hat. Auch wenn die Studie von Lorentzon et al. (2021) die Dimensionen von Autonomie und Selbstbestimmung durch Einbindung in Entscheidungsprozesse nicht explizit untersucht, so geht sie doch am Schluss auf deren Relevanz für eine erfolgreiche AZV+ Umsetzung ein. Im privatwirtschaftlichen Bereich berichtet Enehaug (2017) jedoch sehr deutlich von den Vorteilen für die generelle Arbeitsmotivation, Zufriedenheit und Commitment durch die explizite Einbindung und wahrgenommenen Kompetenz sowie Kontrolle beim AZV+ Durchführungsprozess. Der H (4) entsprechend findet allerdings in keiner Studie die Unterscheidung von intrinsischer und extrinsischer Motivation Erwähnung, da wohl davon ausgegangen wird, dass der externe Motivator einer AZV+ ausreicht.

Demnach scheint der Erklärungsansatz der CET/MCT in Bezug auf die „gemischte“ Motivationswirkung einer AZV+ an Messproblemen zu scheitern. Daraus folgt entweder, dass sich diese Art der theoretischen Ansätze als Erklärungsmodell weniger gut im Rahmen der AZV+ Umsetzung anbietet, oder dass eine andere/neue Art des Forschungsdesigns entworfen werden müsste, anhand dessen die Motivationsdifferenzierung konkreter vorgenommen werden könnte.

Auch wenn sich die CET im Rahmen ihrer motivationstheoretischen Elemente eher weniger als Erklärungsmodell für die Effekte von AZV+ zu eignen scheint, so könnte sie den Diskurs stattdessen im Hinblick auf zukünftige Forschung in diesem Bereich durch ihre volks- und betriebswirtschaftstheoretischen Elemente bereichern. In diesem Zusammenhang würden sich dann Fragen auf Basis von Abwägung und Verdrängungseffekte stellen wie bspw.: Inwiefern entsteht ein Verdrängungseffekt auf dem Arbeitsmarkt, wenn eine AZV+ in bestimmten öffentlichen Organisationen eingeführt würde? Wie genau sollte eine AZV+ aussehen, ab wie viel Prozent Gehaltsausgleich lohnt sich deren Einführung für den (öffentlichen) Arbeitgeber?

Letztlich soll auch noch die Forschungsfrage beantwortet werden. Es ist festzustellen, dass sich die Frage nach dem Nutzen oder auch spezifischen Vor- und Nachteilen einer AZV+ Einführung für den öffentlichen Arbeitgeber auf Basis der aktuellen Datenlage nicht abschließend beantworten lässt. Bei gesamthafter Betrachtung der hier ausgewerteten Studien und auch im

Hinblick auf die begleitenden Debatten deuten die Erkenntnisse auf überwiegend positive Auswirkungen von AZV+ Umsetzungen sowohl auf Arbeitnehmenden- sowie auch auf Arbeitgebendenseite hin, wobei der Aussagegehalt durch uneinheitliche Forschungsdesigns und eingeschränkter Generalisierbarkeit begrenzt ist. Grundsätzlich werden gute Forschungsansätze geboten, denn es scheint mehr dafür als dagegen zu sprechen, dass, auch der ABT entsprechend, das organisationale Gleichgewicht von AZV+ profitieren kann. Die hier mehrheitlich festgestellten Vorteile einer AZV+ führen zu der vorsichtigen Beantwortung der Forschungsfrage dahingehend, dass ein überwiegender Nutzen einer AZV+ Einführung durchaus realistisch sein könnte. Dabei ist jedoch zu betonen, dass zunächst ein großer Forschungsbedarf bezüglich der konkreten Ausgestaltung von AZV+ Formen und deren Wirkweisen besteht und dieses Thema, zumindest nach aktuellem Forschungsstand, noch erhebliche Anstrengungen erfordert.

## **6 Schlussbetrachtung**

Das letzte Kapitel rekapituliert die Ergebnisse dieses Reviews, weist auf dessen Limitationen hin und bietet auch einen kurzen Ausblick.

### **6.1 Zusammenfassung und Fazit**

Dieses Literatur-Review verfolgt angesichts des gegenwärtigen, gesteigerten öffentlichen Interesses an diesem Thema das Ziel, den aktuellen deutsch- und englischsprachigen Forschungsstand zum möglichen Nutzen von AZV+ für den öffentlichen Arbeitgeber darzustellen und kritisch auszuwerten. Das Review basiert auf insgesamt zehn Publikationen, die zum großen Teil zu dem Schluss kommen, dass AZV+ zu keinen negativen Effekten, sondern zu entweder neutralen oder auch sogar mehrheitlich positiven Auswirkungen auf die Arbeitgebendenseite führen. Dabei handelt es sich insbesondere um verbesserte Stresslevel, gesundheitliche Aspekte, gleichbleibende oder erhöhte Produktivität und Motivation/Energie sowie verringerte Absentismuszahlen. Die ABT bietet sich als Erklärungsmodell für diese Ergebnisse gut an, da sie Aussagen darüber trifft, inwiefern Anreizsysteme für Arbeitnehmende wie die AZV+ durch deren subjektive Bedürfnisbefriedigung unter Einhaltung bestimmter Grenzen (keine Überschreitung der Beitragsforderungen durch Anpassung des Workload) zu Effekten führen kann, die sich indirekt auch positiv hinsichtlich der Organisationsziele auswirken. Die ebenfalls angewandten motivationstheoretischen Elemente der CET/MCT eignen sich weniger gut in ihrer Erklärungskraft der untersuchten Effekte, da die Differenzierung verschiedener Motivationsarten im Rahmen der hier runtersuchten Studien unerheblich zu sein scheint. Insgesamt ist die Studienlage zu dem Thema AZV+ generell, und auch speziell im öffentlichen Sektor, sehr dünn und bietet kaum Möglichkeiten für generalisierende Aussagen, sodass ein großer Forschungsbedarf zu diesem Thema besteht.

### **6.2 Limitation der eigenen Arbeit**

Dieses Literatur-Reviews erbringt eine relativ schwache Aussagekraft für die Beantwortung der Forschungsfrage, wobei dies vor allem auf die bislang bestehende Forschungslücke in dem untersuchten Bereich zurückzuführen ist. In diesem Sinne bewirken die Limitationen der Publikationen auch die Limitationen des Reviews. Zudem sind die Studien aufgrund des vorgegebenen Umfangs dieser Arbeit aus lediglich zwei Datenbanken bezogen worden, was den Kreis der Recherche trotz Schneeballsystem-Recherche eingeschränkt haben könnte. Darüber hinaus

kann nicht ausgeschlossen werden, dass dem Publikationsbias entsprechend Studien mit negativeren Erkenntnissen zu AZV+ Effekten nicht gefunden wurden.

### **6.3 Zukünftiger Forschungsbedarf und Ausblick**

Wie bereits mehrfach ausgeführt, besteht ein großer Forschungsbedarf im Bereich möglicher AZV+ Effekte auf den (öffentlichen) Arbeitgeber, um zukünftige (politische) Entscheidungen zur AZV+ Einführung überhaupt evidenzbasiert zu gewährleisten. Dabei ist insbesondere darauf zu achten, den bislang starken skandinavischen Einschlag mit Forschung mit anderer Nationalkontexte auszugleichen, da (arbeits-)kulturelle Aspekte bei der Wahrnehmung von Stress, Workload, Work-Life Balance, Motivation etc. wichtig für die Wirkweise von unterschiedlichen AZV+ Ausgestaltungen sein können. Gerade in Bezug auf verschiedene Kulturen im öffentlichen Dienst wäre eine Perspektive des Comparative Public Administration Forschungszweigs hilfreich, um zukünftige Ergebnisse einzuordnen.

In Bezug auf Deutschland ist Folgendes zu beachten: Bislang ist der öffentliche Dienst dort durch den Dualismus von beamtenrechtlichen Vorgaben und Tarifsystematik mit Aufgabenstellung und Leistungserbringung pro regulierter Arbeitszeit geprägt. Auch aufgrund des wachsenden Arbeitskräftemangels und weiterer gesellschaftlicher Tendenzen dürfte sich die Bereitschaft und die Notwendigkeit zu grundlegenden Weiterentwicklungen in näherer Zukunft verstärken.

Zusätzlich wäre eine Schwerpunktlegung auf die Effekte/den Nutzen für die Arbeitgebenden-seite erforderlich, um die grundlegende Frage danach, ob sich eine AZV+ überhaupt tatsächlich lohnen würde, nachgehen zu können.

Darüber hinaus gibt es zwei bisher kaum mit dem AZV+ Thema in Berührung gekommene Themen, deren Wechselwirkungen mit einer potenziellen AZV+ Einführung jedoch auf verschiedenen Ebenen transformativen Charakter aufweisen und somit für ein modernes Staatsverständnis unabdingbar sein könnten: einerseits das Thema nachhaltiger/ökologischer Arbeitsvorstellungen (Liebig 2019; Schumacher et al. 2019), andererseits das Thema der Geschlechtergerechtigkeit durch eine Umverteilung von Care-Arbeit (Absenger et al. 2014; Schlager 2022).

Es steht zu erwarten und wird auch für notwendig gehalten, dass die Erforschung dieser Themen sich in naher Zukunft substanziell vertiefen wird.

## Literaturverzeichnis

- Absenger, Nadine/Ahlers, Elke/Bispinck, Reinhard/Kleinknecht, Alfred/Klenner, Christina/Lott, Yvonne/Pusch, Toralf/Seifert, Hartmut (2014): *Arbeitszeiten in Deutschland. Entwicklungstendenzen und Herausforderungen für eine moderne Arbeitszeitpolitik* (WSI Report Nr. 19): Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Åkerstedt, Torbjorn/Olsson, Birgitta/Ingre, Michael/Holmgren, Mikael/Kecklund, Göran (2001): *A 6-Hour Working Day - Effects on Health and Well-Being*: In: *Journal of Human Ergology* 30 (1–2), 197–202. doi: 10.11183/jhe1972.30.197.
- Ansari, Sehrish/Chimani, Kiran/Baloch, Rabia Abbas/Bukhari, Syed Faheem Hasan (2015): *Impact of Work Life Balance on Employee Productivity: An Empirical Investigation from the Banking Sector of Pakistan*: In: *Information and Knowledge Management* 5 (10), 9.
- Arnold, Jakob (2023): *Vier-Tage-Woche: Stell dir vor, es ist Freitag und keiner geht hin*: Süddeutsche Zeitung. Online: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/vier-tage-woche-grossbritannien-1.5755799>, zuletzt geprüft am: 9. März 2023.
- Askpang (2021): *Toyota Gothenburg and the shorter (blue collar) workweek: Strategy and Rest*. Online: <https://www.strategy.rest/?p=10069>, zuletzt geprüft am: 19. März 2023.
- Backhaus, Nils/Nold, Johanna/Vieten, Laura/Entgelmeier, Ines/Tisch, Anita (2022): *Arbeitszeitreport Deutschland: Ergebnisse der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 (BAuA Bericht)*: Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).
- Badura, Bernhard/Ducki, Antje/Meyer, Markus/Schröder, Helmut (Hg.) (2022): *Fehlzeiten-Report 2022: Verantwortung und Gesundheit: Fehlzeiten-Report der AOK*: Berlin [Heidelberg]: Springer. doi: 10.1007/978-3-662-65598-6.
- Baethge, Anja/Vahle-Hinz, Tim/Schulte-Braucks, Julia/van Dick, Rolf (2018): *A matter of time? Challenging and hindering effects of time pressure on work engagement*: In: *Work & Stress* 32 (3), 228–247. doi: 10.1080/02678373.2017.1415998.
- Baltes, Boris B./Briggs, Thomas E./Huff, Joseph W./Wright, Julie A./Neuman, George A. (1999): *Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria.*: In: *Journal of Applied Psychology* 84 (4), 496–513. doi: 10.1037/0021-9010.84.4.496.
- Banard, Chester I. (1938): *The Functions of the Executive*: Harvard University Press.
- Barck-Holst, Peter/Nilsson, Åsa/Åkerstedt, Torbjörn/Hellgren, Carina (2022): *Reduced working hours and work-life balance*: In: *Nordic Social Work Research* 12 (4), 450–463. doi: 10.1080/2156857X.2020.1839784.
- Barck-Holst, Peter/Nilsson, Åsa/Åkerstedt, Torbjörn/Hellgren, Carina (2021): *Coping with stressful situations in social work before and after reduced working hours, a mixed-methods study*: In: *European Journal of Social Work* 24 (1), 94–108. doi: 10.1080/13691457.2019.1656171.

- Barck-Holst, Peter/Nilsonne, Åsa/Åkerstedt, Torbjörn/Hellgren, Carina (2017): Reduced working hours and stress in the Swedish social services: A longitudinal study: In: *International Social Work* 60 (4), 897–913. doi: 10.1177/0020872815580045.
- Bartscher-Finzer, Susanne/Martin, Albert (1998): Die Erklärung der Personalpolitik mit Hilfe der Anreiz-Beitrags-Theorie: In: *Personalpolitik: wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis*: München: Hampp, 113–145.
- Bénabou, Roland Be/Tirole, Jean (2003): Intrinsic and Extrinsic Motivation: In: *Review of Economic Studies* (70), 489–520.
- Booth, Robert (2019): Four-day week: trial finds lower stress and increased productivity: *The Guardian*. Online: <https://www.theguardian.com/money/2019/feb/19/four-day-week-trial-study-finds-lower-stress-but-no-cut-in-output>, zuletzt geprüft am: 9. März 2023.
- Brandl, Sebastian/Stelzl, Bernhard (2013): Arbeitsbedingungen und Belastungen im öffentlichen Dienst: In: *Hans Böckler Stiftung, Arbeitspapier* 290, 111.
- Brenscheidt, Frank (2019): *Flexible Arbeitszeitmodelle - Überblick und Umsetzung (BAuA Bericht)*: Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (2020a): *Gesundheitsförderungsbericht 2019 der unmittelbaren Bundesverwaltung*: Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat.
- Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (2020b): *Gesundheitsförderungsbericht 2020 der unmittelbaren Bundesverwaltung*: Bundesministerium des Innern, für Bau und für Heimat.
- Collewet, Marion/Sauermann, Jan (2017): Working hours and productivity: In: *Labour Economics, EALE conference issue 2016* 47, 96–106. doi: 10.1016/j.labeco.2017.03.006.
- Colligan, Thomas W./Higgins, Eileen M. (2006): Workplace Stress: Etiology and Consequences: In: *Journal of Workplace Behavioral Health* 21 (2), 89–97. doi: 10.1300/J490v21n02\_07.
- Collins, James J./Baase, Catherine M./Sharda, Claire E./Ozminkowski, Ronald J./Nicholson, Sean/Billotti, Gary M./Turpin, Robin S./Olson, Michael/Berger, Marc L. (2005): The assessment of chronic health conditions on work performance, absence, and total economic impact for employers: In: *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 47 (6), 547–557. doi: 10.1097/01.jom.0000166864.58664.29.
- Corduneanu, Roxana/Dudau, Adina/Kominis, Georgios (2020): Crowding-in or crowding-out: the contribution of self-determination theory to public service motivation: In: *Public Management Review* 22 (7), 1070–1089. doi: 10.1080/14719037.2020.1740303.
- Deci, Edward L. (1975): *Intrinsic Motivation*: New York: Plenum Press.
- Deci, Edward L./Koestner, Richard/Ryan, Richard M. (1999): A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation: In: *Psychological Bulletin* 125 (6), 627–668.

- Deci, Edward L./Ryan, Richard M. (1991): A motivational approach to self: integration in personality: Nebraska Symposium on Motivation: Perspectives on Motivation: Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
- Deci, Edward L./Ryan, Richard M. (1985): Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior: Boston, MA: Springer US. doi: 10.1007/978-1-4899-2271-7.
- destatis (2023): Registrierte Arbeitslose und Arbeitslosenquote nach Gebietsstand: Statistisches Bundesamt. Online: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Konjunkturindikatoren/Lange-Reihen/Arbeitsmarkt/lrarb003ga.html>, zuletzt geprüft am: 17. März 2023.
- Dionne, Georges/Dostie, Benoit (2007): New Evidence on the Determinants of Absenteeism Using Linked Employer-Employee Data: In: *ILR Review* 61 (1), 108–120. doi: 10.1177/001979390706100106.
- Eisenberger, R./Pierce, W.D./Cameron, J. (1999): Effects of reward on intrinsic motivation--negative, neutral and positive: comment on Deci, Koestner, and Ryan (1999): In: *Psychological Bulletin* 125 (6), 677–691; discussion 692-700. doi: 10.1037/0033-2909.125.6.677.
- Enehaug, Heidi (2017): Ten Successful Years: A Longitudinal Case Study of Autonomy, Control and Learning: In: *Nordic Journal of Working Life Studies* 7 (S2). doi: 10.18291/njwls.v7iS2.96693.
- Eschenburg, Rolf (1988): Zur Anwendung der Anreiz-Beitrags-Theorie in Genossenschaften: In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 38 (1), 250–262. doi: 10.1515/zfgg-1988-0135.
- Fratzscher, Marcel (2022): DIW Berlin: Wie wir den Arbeitskräftemangel beheben können: DIW Berlin. Online: [https://www.diw.de/de/diw\\_01.c.848705.de/nachrichten/wie\\_wir\\_den\\_arbeitskraeftemangel\\_beheben\\_koennen.html](https://www.diw.de/de/diw_01.c.848705.de/nachrichten/wie_wir_den_arbeitskraeftemangel_beheben_koennen.html), zuletzt geprüft am: 9. März 2023.
- Frey, Bruno S. (1997): On the relationship between intrinsic and extrinsic work motivation: In: *International Journal of Industrial Organization* 15 (4), 427–439. doi: 10.1016/S0167-7187(96)01028-4.
- Frey, Bruno S./Jegen, Reto (2001): Motivation Crowding Theory: In: *Journal of Economic Surveys* 15 (5), 589–611. doi: 10.1111/1467-6419.00150.
- Gagné, Marylène/Deci, Edward L. (2005): Self-determination theory and work motivation: In: *Journal of Organizational Behavior* 26 (4), 331–362. doi: 10.1002/job.322.
- Ganghof, Steffen (2005): Kausale Perspektiven in der vergleichenden Politikwissenschaft: X-zentrierte und Y-zentrierte Forschungsdesigns: In: Kropp, Sabine/Minkenber, Michael (Hg.): *Vergleichen in der Politikwissenschaft*: Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 76–93. doi: 10.1007/978-3-322-80441-9\_4.
- Ganster, Daniel C./Rosen, Christopher C./Fisher, Gwenith G. (2018): Long Working Hours and Well-being: What We Know, What We Do Not Know, and What We Need to Know: In: *Journal of Business and Psychology* 33 (1), 25–39. doi: 10.1007/s10869-016-9478-1.

- Gatlin-Keener, Courtney/Lunsford, Ryan (2020): Four-Day Workweek: The Microsoft Japan Experience: 14.
- Georgellis, Y./Iossa, E./Tabvuma, V. (2011): Crowding Out Intrinsic Motivation in the Public Sector: In: *Journal of Public Administration Research and Theory* 21 (3), 473–493. doi: 10.1093/jopart/muq073.
- Gerold, Stefanie/Soder, Michael/Schwendinger, Michael (2017): Arbeitszeitverkürzung in der Praxis. Innovative Modelle in österreichischen Betrieben.
- Gilchrist, Karen (2019): Microsoft Japan’s 4-day workweek experiment sees productivity jump 40%: CNBC. Online: <https://www.cnbc.com/2019/11/04/microsoft-japan-4-day-work-week-experiment-sees-productivity-jump-40percent.html>, zuletzt geprüft am: 9. März 2023.
- Gneezy, Uri/Rustichini, Aldo (2000): A Fine is a Price: In: *The Journal of Legal Studies* 29 (1), 1–18.
- Goetzel, Ron Z./Hawkins, Kevin/Ozminkowski, Ronald J./Wang, Shaohung (2003): The health and productivity cost burden of the „top 10“ physical and mental health conditions affecting six large U.S. employers in 1999: In: *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 45 (1), 5–14. doi: 10.1097/00043764-200301000-00007.
- Golembiewski, Robert T./Proehl, Carl W. (1980): Public Sector Applications of Flexible Workhours: A Review of Available Experience: In: *Public Administration Review* 40 (1), 72–85. doi: 10.2307/976111.
- Grawitch, Matthew J./Waldrop, Jessica S./Erb, Kaitlyn R./Werth, Paul M./Guarino, Sarah N. (2017): Productivity loss due to mental- and physical-health decrements: Distinctions in research and practice: In: *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 69, 112–129. doi: 10.1037/cpb0000089.
- Gschwend, Thomas/Schimmelfennig, Frank (2007): Forschungsdesign in der Politikwissenschaft: Ein Dialog zwischen Theorie und Daten: In: Gschwend, Thomas/Schimmelfennig, Frank (Hg.): *Forschungsdesign in der Politikwissenschaft: Probleme – Strategien – Anwendungen*: Frankfurt am Main: Campus Verl, 9–38.
- Gyllensten, Kristina/Andersson, Gunnar/Muller, Helena (2017): Experiences of reduced work hours for nurses and assistant nurses at a surgical department: a qualitative study: In: *BMC Nursing* 16 (1), 16. doi: 10.1186/s12912-017-0210-x.
- Haller, Sabine/Wissing, Christian (2022): Mitarbeitende führen und motivieren: In: *Dienstleistungsmanagement*: Wiesbaden: Springer Gabler, 435–487.
- Harackiewicz, Judith M./Sansone, Carol (2000): Chapter 4 - Rewarding competence: The importance of goals in the study of intrinsic motivation: In: Sansone, Carol/Harackiewicz, Judith M. (Hg.): *Intrinsic and Extrinsic Motivation, Educational Psychology*: San Diego: Academic Press, 79–103. doi: 10.1016/B978-012619070-0/50026-X.
- Haraldsson, Guðmundur D./Kellam, Jack (2021): Going Public: Iceland’s Journey to a shorter working week (Zusammenfassung Isländischer Pilot-Projekte): *Autonomy und Alda*.

- Harter, James K./Schmidt, Frank L./Hayes, Theodore L. (2002): Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis: In: *The Journal of Applied Psychology* 87 (2), 268–279. doi: 10.1037/0021-9010.87.2.268.
- Huang, C./Chang, J./Lai, C./Lin, C. (2002): Worker Productivity, Working Time Reduction, And The Short-Run And Long-Run Employment Effects: In: *Scottish Journal of Political Economy* 49 (4), 357–368. doi: 10.1111/1467-9485.00236.
- Hunt, Jennifer (1999): Has Work-Sharing Worked in Germany? In: *The Quarterly Journal of Economics* 114 (1), 117–148.
- IG Metall (2022): Wähle jetzt Deine Arbeitszeit: IG Metall. Online: <https://www.igmetall.de/tarif/tarifunden/metall-und-elektro/waehle-jetzt-deine-arbeitszeit>, zuletzt geprüft am: 17. März 2023.
- Jacobsen, Dag Ingvar/Fjeldbraaten, Elin M. (2020): Exploring the Links Between Part-Time Employment and Absenteeism: the Mediating Roles of Organizational Commitment and Work-Family Conflict: In: *Public Organization Review* 20 (1), 129–143. doi: 10.1007/s11115-018-00437-x.
- Jansen-Preilowski, Virgilia V./Paruzel, Agnieszka/Maier, Günter W. (2020): Arbeitszeitgestaltung in der digitalisierten Arbeitswelt: Ein systematisches Literatur Review zur Wirkung von Arbeitszeitverkürzung in Bezug auf die psychische Gesundheit: In: *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* 51 (3), 331–343. doi: 10.1007/s11612-020-00530-0.
- Kenny, Martin T. (1974): Public Employee Attitudes Toward the Four-Day Work Week: In: *Public Personnel Management* 3 (2), 159. doi: 10.1177/009102607400300212.
- Keynes, John Maynard (2022): Wirtschaftliche Möglichkeiten für unsere Enkelkinder (1930): In: Barbey, Rainer (Hg.), Reuter, Norbert (Übers.): *Recht auf Arbeitslosigkeit? Leiden*, The Netherlands: Brill | Fink, 66–71. doi: 10.30965/9783846766873\_024.
- Kirsch, Werner (1971): *Entscheidungsprozesse*: Wiesbaden: Gabler Verlag. doi: 10.1007/978-3-663-05193-0.
- Konrad, Alison M./Mangel, Robert (2000): The impact of work-life programs on firm productivity: In: *Strategic Management Journal* 21 (12), 1225–1237. doi: 10.1002/1097-0266(200012)21:12<1225::AID-SMJ135>3.0.CO;2-3.
- Kranz, Beate (2023): Arbeit: 4-Tage-Woche bei vollem Gehalt – kommt sie nach Deutschland? *Berliner Morgenpost*. Online: <https://www.morgenpost.de/ratgeber/article237733093/arbeit-deutschland-4-tage-woche-gehalt-fragen-antworten.html>, zuletzt geprüft am: 9. März 2023.
- Kunz, Jennifer/Quitmann, Annegret (2011): Der Einfluss von Anreizsystemen auf die intrinsische Motivation: In: *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung* 25 (1), 55–76. doi: 10.1177/239700221102500109.
- LaCapra, Louis J. (1973): Trying Out the Four Day Work Week: In: *Public Personnel Management* 2 (3), 216. doi: 10.1177/009102607300200313.

- Lee, Byron Y./Wang, Jing/Weststar, Johanna (2015): Work hour congruence: the effect on job satisfaction and absenteeism: In: *International Journal of Human Resource Management* 26 (5), 657–675. doi: 10.1080/09585192.2014.922601.
- Liebig, Steffen (2019): Arbeitszeitverkürzung für eine nachhaltigere Wirtschaft? In: Dörre, Klaus/Rosa, Hartmut/Becker, Karina/Bose, Sophie/Seyd, Benjamin (Hg.): *Große Transformation? Zur Zukunft moderner Gesellschaften: Sonderband des Berliner Journals für Soziologie*: Wiesbaden: Springer Fachmedien, 211–228. doi: 10.1007/978-3-658-25947-1\_11.
- Lindfors, Petra/von Thiele Schwarz, Ulrica (2022): Health-related effects of an intervention involving reduced working hours among women employed in the municipal eldercare: In: *Nordic Psychology* 0 (0), 1–16. doi: 10.1080/19012276.2022.2138516.
- Lorentzon, Bengt (o. J.): Pacta Guideline - Kundstyrt konsultbolag: Kommuner & Regioner. Online: <https://pactaguideline.se/konsultbolag/>, zuletzt geprüft am: 10. März 2023.
- Lorentzon, Bengt/Yang, Fei (2021): Longitudinal, experimental evaluation of reduced weekly working hours for assistant nurses: In: *Pacta Guideline Research*.
- Mahoney, Thomas A. (1978): The Rearranged Work Week: Evaluations of Different Work Schedules: In: *California Management Review* 20 (4), 31–39. doi: 10.2307/41164779.
- March, James G./Simon, Herbert Alexander (1958): *Organizations*: New York: Wiley [u.a.].
- Martin, Albert/Bartscher-Finzer, Susanne (2020): Personalpolitische Muster: In: *Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung* 56, 1–106.
- Martin, Albert/Kabst, Rüdiger (2013): Mitarbeiterorientierte Personalpolitik und Unternehmenserfolg: Ein Anwendungsfall der Anreiz-Beitrags-Theorie: In: *Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung* 49, 1–36.
- Matiaske, Wenzel/Schmidt, Tanja/Seifert, Hartmut/Tobsch, Verena (2017): Arbeitszeitdiskrepanzen mindern Zufriedenheit mit Arbeit und Gesundheit: In: *WSI-Mitteilungen* 70 (4), 287–295. doi: 10.5771/0342-300X-2017-4-287.
- Olk, Julian/Specht, Frank (2023): Fachkräftemangel: Zwei Millionen Stellen in Deutschland bleiben unbesetzt: *Handelsblatt*. Online: <https://www.handelsblatt.com/politik/konjunktur/nachrichten/fachkraeftemangel-zwei-millionen-stellen-in-deutschland-bleiben-unbesetzt/28918854.html>, zuletzt geprüft am: 9. März 2023.
- Pencavel, John (2015): The Productivity of Working Hours: In: *The Economic Journal* 125 (589), 2052–2076. doi: 10.1111/eoj.12166.
- Popper, Karl (1935): *Logik der Forschung*: Vienna: Springer Vienna. doi: 10.1007/978-3-7091-4177-9.
- Preena, Gnei (2021): Impact of Work-Life Balance on Employee Performance: An empirical study on a Shipping Company in Sri Lanka: In: *Global Business and Management Research: An International Journal* 10, 48–73.

- Promberger, Marianne/Marteau, Theresa M. (2013): When do financial incentives reduce intrinsic motivation? Comparing behaviors studied in psychological and economic literatures.: In: *Health Psychology* 32 (9), 950–957. doi: 10.1037/a0032727.
- Prümer, Stephanie/Schnabel, Claus (2019): Questioning the Stereotype of the “Malingering Bureaucrat”: Absence from Work in the Public and Private Sector in Germany: In: *Kyklos, IZA Discussion Papers* 72 (4), 570–603.
- Ramalho Luz, Carolina Machado Dias/Luiz de Paula, Sílvia/de Oliveira, Lúcia Maria Barbosa (2018): Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover: In: *Revista de Gestão* 25 (1), 84–101. doi: 10.1108/REGE-12-2017-008.
- Range, Steffen (2022): Handwerksbetriebe experimentieren mit Vier-Tage-Woche: dhz.net. Online: <https://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/handwerksbetriebe-experimentieren-mit-vier-tage-woche-265221/>, zuletzt geprüft am: 17. März 2023.
- Reuter, Norbert/Sterkel, Gabriele (2019): Tarifpolitik für ein gutes Leben. Nachholbedarf bei den Löhnen und Initiative gegen Überlastung und soziale Spaltung: In: Schröder, Lothar/Urban, Hans-Jürgen (Hg.): *Jahrbuch Gute Arbeit. Transformation der Arbeit - Ein Blick zurück nach vorn*: Frankfurt am Main: Bund Verlag, 224–239.
- Richenhagen, Gottfried (2018): Erhöhte Krankenstände in der öffentlichen Verwaltung - Ein Erklärungsversuch mit einem Ausblick auf die agile Verwaltung: In: Matusiewicz, D./Nürnberg, V./Nobis, S. (Hg.): *Gesundheit und Arbeit 4.0 - Wenn Digitalisierung auf Mitarbeitergesundheit trifft*: Heidelberg.
- Roy, Eleanor Ainge/Jong, Eleanor de (2018): „No downside“: New Zealand firm adopts four-day week after successful trial: *The Guardian*. Online: <https://www.theguardian.com/world/2018/oct/02/no-downside-new-zealand-firm-adopts-four-day-week-after-successful-trial>, zuletzt geprüft am: 16. März 2023.
- Rubin, Richard S. (1979): Flexitime: Its Implementation in the Public Sector: In: *Public Administration Review* 39 (3), 277–282. doi: 10.2307/975953.
- Ryan, Richard M. (1982): Control and Information in the Intrapersonal Sphere: An Extension of Cognitive Evaluation Theory: In: *Journal of Personality and Social Psychology* (43), 450–461.
- Ryan, Richard M./Deci, Edward L. (2000): Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being: In: *American Psychologist* 55 (1), 68–78. doi: 10.1037/110003-066X.55.1.68.
- Ryan, Richard M./Mims, Valerie/Koestner, Richard (1983): Relation of Reward Contingency and Interpersonal Context to Intrinsic Motivation: A Review and Test Using Cognitive Evaluation Theory: In: *Journal of Personality and Social Psychology* (45), 736–750.
- Saltzstein, Alan L./Ting, Yuan/Saltzstein, Grace Hall (2001): Work-Family Balance and Job Satisfaction: The Impact of Family-Friendly Policies on Attitudes of Federal Government Employees: In: *Public Administration Review* 61 (4), 452–467. doi: 10.1111/0033-3352.00049.

- Savage, Maddy (2017): What really happened when Swedes tried six-hour days? BBC News. Online: <https://www.bbc.com/news/business-38843341>, zuletzt geprüft am: 16. März 2023.
- Scherf, Wolfgang (2013): 30-Stunden-Woche schafft keine Arbeitsplätze: In: Justus-Liebig-Universität Gießen - Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Finanzwissenschaftliche Arbeitspapiere (89).
- Schiller, Helena/Lekander, Mats/Rajaleid, Kristiina/Hellgren, Carina/Åkerstedt, Torbjörn/Barck-Holst, Peter/Kecklund, Göran (2017): The impact of reduced worktime on sleep and perceived stress – a group randomized intervention study using diary data: In: *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 43 (2), 109–116. doi: 10.5271/sjweh.3610.
- Schlager, Sandra (2022): Kollektive Arbeitszeitverkürzung als Gleichberechtigungsmotor? Eine Analyse mit Fokus auf Österreich, Frankreich und Island: Johannes Kepler Universität Linz. Masterarbeit.
- Schor, Juliet/Fan, Wen/Kelly, Orla/Gu, Guolin (2023): The Results are in: The UK's Four-Day Week Pilot: 4 Day Week.
- Schultz, Alyssa B./Chen, Chin-Yu/Edington, Dee W. (2009): The cost and impact of health conditions on presenteeism to employers: a review of the literature: In: *PharmacoEconomics* 27 (5), 365–378. doi: 10.2165/00019053-200927050-00002.
- Schumacher, Katja/Wolff, Franziska/Cludius, Johanna/Fries, Tilman/Hünecke, Katja/Postpischil, Rafael (2019): Arbeitszeitverkürzung – gut fürs Klima? Treibhausgasminde- rung durch Suffizienzpolitiken im Handlungsfeld „Erwerbsarbeit“: Umweltbundes- amt.
- Schwendinger, Michael (2015): Über Beschäftigungswirkung und Erfolgsbedingungen von Arbeitszeit- verkürzungen. Ein Literatureinblick.
- Silaban, Hana/Margaretha, Meily (2021): The Impact Work-Life Balance toward Job Satis- faction and Employee Retention: Study of Millennial Employees in Bandung City, In- donesia: In: *International Journal of Innovation and Economic Development* 7 (3), 18– 26. doi: 10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.73.2002.
- Skinner, Denise (1999): The reality of equal opportunities: The expectations and experiences of part-time staff and their managers: In: *Personnel Review* 28 (5/6), 425–438. doi: 10.1108/00483489910286756.
- Sparks, Kate/Cooper, Cary/Fried, Yitzhak/Shirom, Arie (1997): The effects of hours of work on health: A meta-analytic review: In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 70 (4), 391–408. doi: 10.1111/j.2044-8325.1997.tb00656.x.
- Susanto, Perengki/Hoque, Mohammad Enamul/Jannat, Taslima/Emely, Bamy/Zona, Mega Asri/Islam, Md Asadul (2022): Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Perform- ance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors: In: *Frontiers in Psychology* 13.

- Tranfield, David/Denyer, David/Smart, Palminder (2003): Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review: In: *British Journal of Management* 14 (3), 207–222. doi: 10.1111/1467-8551.00375.
- Unilever launches 4 Day Work Week trial in Australia following positive NZ trial (2022): Unilever. Online: <https://www.unilever.com.au/news/press-releases/2022/unilever-launches-4-day-work-week-trial-in-australia-following-positive-nz-trial/>, zuletzt geprüft am: 16. März 2023.
- Van Ginneken, Wouter (1984): Employment and the reduction of the work week: A comparison of seven European macro-economic models: In: *International Labour Review* 123 (1), 35.
- Voglino, Gianluca/Savatteri, Armando/Gualano, Maria Rosaria/Catozzi, Dario/Rousset, Stefano/Boietti, Edoardo/Bert, Fabrizio/Siliquini, Roberta (2022): How the reduction of working hours could influence health outcomes: a systematic review of published studies: In: *BMJ Open* 12 (4), e051131. doi: 10.1136/bmjopen-2021-051131.
- vom Brocke, Jan/Simons, Alexander/Niehaves, Bjorn/Reimer, Kai/Plattfaut, Ralf/Cleven, Anne/Niehaves, Bjoern (2009): Reconstructing the giant: On the importance of rigour in documenting the literature search process: In: *ECIS Proceedings*. 161.
- von Thiele Schwarz, Ulrica/Hasson, Henna (2011): Employee Self-rated Productivity and Objective Organizational Production Levels: Effects of Worksite Health Interventions Involving Reduced Work Hours and Physical Exercise: In: *Journal of Occupational & Environmental Medicine* 53 (8), 838–844. doi: 10.1097/JOM.0b013e31822589c2.
- Werber, Cassie (2019): One passionate CEO on deciding to give her staff a day off every single week: *Quartz*. Online: <https://qz.com/work/1718992/irelands-ice-group-adopts-a-four-day-work-week>, zuletzt geprüft am: 16. März 2023.
- Wilden, Ralf/Hohberger, Jan/Devinney, Timothy M./Lumineau, Fabrice (2019): 60 Years of March and Simon’s Organizations: An Empirical Examination of its Impact and Influence on Subsequent Research: In: *Journal of Management Studies* 56 (8), 1570–1604. doi: 10.1111/joms.12531.
- Wilson, Scott (2019): Microsoft Japan’s experiment with 3-day weekend boosts worker productivity by 40 percent: *SoraNews24 -Japan News-*. Online: <https://soranews24.com/2019/11/03/microsoft-japans-experiment-with-3-day-weekend-boosts-worker-productivity-by-40-percent/>, zuletzt geprüft am: 16. März 2023.
- Xu, Chengwei/Assel, Mussagulova/Chen, Chung-An/Kuo, Ming-Feng (2023): Do high-PSM public employees like extrinsic rewards? A latent class analysis: In: *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 1–19. doi: 10.1080/23276665.2023.2169835.

## Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management

Herausgegeben vom Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management  
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam

### In dieser Reihe erschienen:

- Band 1** Polzer, Tobias: Verwendung von Performance-Informationen in der öffentlichen Verwaltung : eine Untersuchung der Berliner Sozialhilfeverwaltung / Tobias Polzer. - 83 S.  
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-42357
- Band 2** Radke, Marlen: Die Balanced Scorecard zur Unterstützung der politischen Planung und Steuerung der Vorhaben einer Landesregierung / Marlen Radke. - 85 S.  
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-42395
- Band 3** Krischok, Arndt: Die Rolle von Policy-Netzwerken in Public Private Partnerships / Arndt Krischok. – 98 S.  
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-43046
- Band 4** Vogel, Dominik: Dem Gemeinwohl verpflichtet? - Was motiviert die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes? / Dominik Vogel. – 75 S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-51554
- Band 5** Rackow, Maja: Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung : Analyse und Implikationen eines Best Practice-Ansatzes / Maja Rackow. – VI, 68 S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-51652
- Band 6** Schnitger, Moritz: Pflegekonferenzen als geeignetes Instrument zur Optimierung des deutschen Pflegemarktes? : Steuerungspotential lokaler Politiknetzwerke im Rahmen von Wohlfahrtsmärkten / Moritz Schnitger. – VI, 137 S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-52567
- Band 7** Kunath, Marcus: Personalpolitik in der Landesverwaltung und demografischer Wandel : unausgewogene Altersstrukturen als Handlungsfeld des strategischen Personalmanagements in den Landesverwaltungen Berlin und Hamburg / Marcus Kunath. – vi, 93 S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-53386
- Band 8** Hengel, Martin: Beteiligungsmanagement in Zeiten des kommunalen Gesamtabschlusses / Martin Hengel. – iii, 67 S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-53392
- Band 9** Nijaki, Nadine: Public Service Motivation im Nonprofit-Bereich : eine Fallstudie am Beispiel des Deutschen Roten Kreuzes / Nadine Nijaki. – 26, XVI S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-54487
- Band 10** Was machen Verwaltungsmanager wirklich? : Explorative Ergebnisse eines Lehrforschungsprojekts / Alexander Kroll, John Philipp Siegel (Hrsg.). – 66 S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-54526

- Band 11** Kramer, Ansgar: Organisationale Fähigkeiten des öffentlichen Sektors : zur Übertragbarkeit der Capability Based View auf die Öffentliche Verwaltung / Ansgar Kramer. – 68 S.  
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-57298
- Band 12** Döring, Matthias: Der Einfluss von Verwaltungskultur auf die Verwendung von Performance-Daten : eine quantitative Untersuchung der deutschen kreisfreien Städte / Matthias Döring. – 28 S.  
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-57698
- Band 13** Bögel, Simon: Anreize bei der Budgetierung : Welche dysfunktionalen Verhaltensweisen der Manager resultieren aus der Berliner Median-Budgetierung? / Simon Bögel. – VI, 66 S.  
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-58124
- Band 14** Faasch, Britta: Der Einfluss der leistungsorientierten Bezahlung auf die Public Service Motivation und die intrinsische Motivation von Beschäftigten im öffentlichen Sektor: Ein empirischer Test der Motivation Crowding Theory am Beispiel der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark/ Britta Faasch. – VI, 73 S.  
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-61892
- Band 15** Kalm, Nicolas von: Personalführung in der öffentlichen Verwaltung in Zeiten des demographischen Wandels : eine Untersuchung der Wirkung altersspezifischer Führung auf die Arbeitsbeziehung von Führungskraft und Mitarbeiter am Beispiel einer Dienststelle der Bundesagentur für Arbeit / Nicolas von Kalm. – VI, 66 S.  
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-63056
- Band 16** Wenzek, Eva: Organisationale Fähigkeiten in Museen : eine explorative Fallstudie / Eva Wenzek. – XVI, 28 S.  
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-63645
- Band 17** Muriu, Abraham Rugo: Decentralization, citizen participation and local public service delivery : a study on the nature and influence of citizen participation on decentralized service delivery in Kenya / Abraham Rugo Muriu. – VIII, 79 S.  
2013 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-65085
- Band 18** Nickenig, Julia: Mitarbeitermotivation in der Wissenschaft am Beispiel des Leibniz-Instituts für Agrartechnik Potsdam-Bornim e. V. / Julia Nickenig. – vi, 76 S.  
2014 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-71353
- Band 19** Creusen, Leander: Die Arbeit der Organisationseinheit „Beteiligungsmanagement“ im Gesamtkontext der Steuerung öffentlicher Unternehmen auf kommunaler Ebene / Leander Creusen. – VI, 82 S.  
2014 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-71938
- Band 20** Ansel, Simon: Die Diffusion von Innovationen in deutschen Kommunen : eine Untersuchung zu Komponenten des E-Government / Simon Ansel – IV, 67 S.  
2015 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4-80370

- Band 21** Schinck, Kai Philipp: Erfolgsfaktor Qualitätsmanagement? Die effektive Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen in öffentlichen Organisationen / Kai Philipp Schinck – 54 S.  
2017 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4-400520
- Band 22** Marienfeldt, Justine: Qualitätsmanagement in Nonprofit-Organisationen : eine mikropolitische Analyse am Beispiel des Landesverbandes der Arbeiterwohlfahrt Berlin / Justine Marienfeldt – I, 30 S.  
2018 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4-408877
- Band 23** Birk, Dolores: Mikrofinanzinstitutionen und ihre soziale Performance – eine Literaturdiskussion : welchen Einfluss hat die Organisationsform von Mikrofinanzinstitutionen auf ihre soziale Performance? / Dolores Michaela Birk – III, 44 S.  
2018 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4-410856
- Band 24** Holtz, Johannes Niklas: Civil servants' commitment to change – a factor of success regarding the reform of public budgeting and accounting in the State of Brandenburg? / Johannes Niklas Holtz – IV, 79.  
2018 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4-420792
- Band 25** Zukunftsszenarien für die digitale Verwaltung : Ergebnisse eines studentischen Beratungsprojekts / Caroline Fischer, Isabella Proeller (Hrsg.). – 139 S.  
2019 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-435593
- Band 26** Park, Jieun: The Public-Private Partnerships' impact on Transparency and Effectiveness in the EU Internet Content Regulation : The Case of "Network Enforcement Act (NetzDG)" in Germany / Jieun Park. – vi, 73 S.  
2020 | DOI 10.25932/publishup-48718
- Band 27** Liebsch, Emilia: Einfluss von Digitalisierung auf die öffentliche Verwaltung : am Untersuchungsmerkmal von organisationalen Routinen / Emilia Liebsch. – 35 S.  
2022 | DOI 10.25932/publishup-54153
- Band 28** Franke, Patrick: Social - Media - Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung : Anwendung und Herausforderungen eines innovativen Rekrutierungskanals / Patrick Franke. – 68 S.  
2022 | DOI 10.25932/publishup-54906
- Band 29** Beel, Leon: Teilen von Wissen im Offboarding in der öffentlichen Verwaltung Deutschlands / Leon Beel. – IV, 44 S.  
2022 | DOI 10.25932/publishup-56210
- Band 30** König, Alexander: Change-Prozesse in der öffentlichen Verwaltung - Der Einfluss von direkten Vorgesetzten auf die Einstellung von Mitarbeitenden : eine Literaturanalyse hinsichtlich des Einflusses des Supports durch direkte Vorgesetzte auf die Einstellung von Mitarbeitenden / Alexander König. – IV, 35 S.  
2022 | DOI 10.25932/publishup-565713

- Band 31** Nguyen, Huyen Evelyn: Agilität und Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung in der öffentlichen Verwaltung / Huyen Evelyn Nguyen – VII, 64  
2022 | DOI 10.25932/publishup-56583
- Band 32** Kabaali, Daphne: Die Rolle von Street-Level Bureaucrats bei der Erbringung von öffentlichen Leistungen – eine empirische Untersuchung / Daphne Kabaali – ii, 29  
2022 | DOI 10.25932/publishup-56355
- Band 33** Unterseher, Lina: Der Nutzen verkürzter Arbeitszeit mit Einkommensausgleich für den öffentlichen Arbeitgeber / Lina Unterseher – V, 30, XV  
2024 | DOI 10.25932/publishup-63934