



Vanessa Borkmann | Anne-Sophie Tombeil | Katharina Dienes | Ronja Gaulinger

NEXT WORK IM BUSINESS-ÖKOSYSTEM DER 360° GASTWELT

Eine Untersuchung neuer Arbeitszeitmodelle im Dienstleistungssektor
am Beispiel der Tourismus-, Hospitality- und Foodservice-Industrie

Durchgeführt von:



Inhalt

1. Arbeiten in der Gastwelt – Next Work als Chance für das Business-Ökosystem?	5
1.1 Zielsetzung der Studie	6
1.2 Studiendesign und Methodik	7
2. Öffentliche Statements, Kontroversen und polarisierende Positionen	9
3. Status Quo: Arbeiten in der Gastwelt	11
3.1 Einführung in die Gastwelt	11
3.2 Aktuelle Kennzahlen und Trends zum Arbeitsmarkt in der Gastwelt	13
4. Die Next Work Vision in der Gastwelt	21
4.1 Drei Dimensionen der Flexibilisierung von Arbeit	24
4.2 Einfluss der Flexibilisierung von Arbeit auf ökologische und soziale Nachhaltigkeit	38
4.3 Einfluss der Digitalisierung auf das zukünftige Arbeiten in der Gastwelt	40
5. Next Work Modelle aus der Perspektive des Gastwelt Business-Ökosystems in der Praxis	43
5.1 Differenzierte Betrachtung der Modelle zur zeitlichen Flexibilisierung von Arbeit im Gastwelt-Ökosystem	43
5.1.1 Aktuelle Situation und Erfahrungen von Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden zu flexiblen Arbeitszeitmodellen	44
5.2 Teilzeitarbeit	45
5.2.1 Teilzeit als Arbeitszeitmodell	45
5.2.2 Chancen und Herausforderungen für Arbeitnehmende	46
5.2.3 Betriebswirtschaftliche und organisationale Auswirkungen aus Perspektive der Arbeitgebenden	46
5.3 Job Sharing	46
5.3.1 Job Sharing als Arbeitszeitmodell	46
5.3.2 Chancen und Herausforderungen für Arbeitnehmende	47
5.3.3 Betriebswirtschaftliche und organisationale Auswirkungen aus Perspektive der Arbeitgebenden	47
5.4 Die 4-Tage-Woche als Arbeitszeitmodell	48
5.4.1 Chancen und Herausforderungen für Arbeitnehmende	49
5.4.2 Betriebswirtschaftliche und organisationale Auswirkungen aus Perspektive der Arbeitgebenden	49
5.5 Zusammenfassende Bewertung zum Einsatz der Modelle zur zeitlichen Flexibilisierung in der Gastwelt	54
5.6 Differenzierte Betrachtung der Modelle zur örtlichen Flexibilisierung von Arbeit im Gastwelt-Ökosystem	55
5.6.1 Aktuelle Situation und Erfahrungen von Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden zu flexiblen Arbeitsortmodellen	55
5.7 Homeoffice als flexibles Arbeitsortmodell	56
5.7.1 Chancen und Herausforderungen für Arbeitnehmende	57
5.7.2 Betriebswirtschaftliche und organisationale Auswirkungen aus Perspektive der Arbeitgebenden	58
5.8 Dritte Arbeitsorte als flexibles Arbeitsortmodell	59
5.8.1 Chancen und Herausforderungen für Arbeitnehmende	60
5.8.2 Betriebswirtschaftliche und organisationale Auswirkungen aus Perspektive der Arbeitgebenden	61
5.9 Zusammenfassende Bewertung zum Einsatz der Modelle zur örtlichen Flexibilisierung in der Gastwelt	62
6. Zusammenfassende Betrachtung und Impulse	65
6.1 Kernaussagen zur Debatte über neue Arbeitswelten	65
6.2 Gestaltungsimpulse für eine neue Arbeitswelt in und aus der Gastwelt	68
6.2.1 Menschliche Arbeitskraft für Gastlichkeit neu in Wert setzen: Von Total Cost zu Total Value of Employee	68
6.2.2 Digitalisierung, Automatisierung und Augmentierung auf Tätigkeitsebene vorantreiben	69
6.2.3 Fachliche Fluidität ermöglichen	70
6.2.4 Instrumente für Flexibilitätsmanagement entwickeln	71
7. Next Work – What's Next?	73
8. Literaturverzeichnis	75
9. Abbildungsverzeichnis	80
10. Glossar	81
11. Anhang	82
11.1 Methodisches Vorgehen	82
11.2 Liste der Beteiligten	83
12. Impressum	85

Sponsoren und Partner der Studie:



Vielen Dank für das entgegengebrachte Vertrauen.

1. Arbeiten in der Gastwelt – Next Work als Chance für das Business-Ökosystem?

Business Ökosystem

Ein „Business-Ökosystem“ bezieht sich auf ein Netzwerk von Unternehmen, Organisationen und anderen Akteuren, die miteinander interagieren und kooperieren, um gemeinsame wirtschaftliche Ziele zu erreichen.

Purpose

Beschreibt den übergeordneten Sinn oder Zweck einer Arbeit, der über finanzielle Ziele hinausreicht und als Leitfaden der Mitarbeitermotivation gilt.

Unsere Arbeitswelt ist im Wandel.

Welche Chancen bieten die Veränderungen für die Akteure der Gastwelt?

Im Rahmen dieser Studie werden für Deutschland unterschiedliche Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle im Dienstleistungssektor genauer untersucht. Anhand einer neu zugeschnittenen 360° Gastwelt (Tourismus-, Hospitality- und Foodservice-Industrie) werden die einhergehenden Chancen und Risiken für das **Business-Ökosystem** herausgearbeitet. Die Akteure der 360° Gastwelt sind jetzt gefordert, neue Perspektiven einzunehmen und Arbeit im Sinne neuer Modelle und Arbeitskontexte neu zu denken und zu ermöglichen. Untersucht wird am Beispiel der 360° Gastwelt, wie Arbeitgebende das Dienstleistungsversprechen für die Gäste um ein Wertschätzungsversprechen für die Mitarbeitenden erweitern können. Unter dieser Prämisse könnte eine neue Ära beginnen – und Next Work zu einem relevanten Jobmotor in der 360° Gastwelt werden.

Der jeweilige Handlungsansatz der einzelnen Betriebe ist der Ausgangspunkt für die notwendige Veränderung der Arbeitswelt. Dazu muss von den Akteuren verstanden sein, welche Hürden es zu überwinden gilt, welche Gestaltungsmöglichkeiten neue Arbeitsmodelle mit sich bringen und wie die Gastwelt im Gesamten von den Veränderungen profitieren kann. Sind die Chancen des Wandels verstanden, kann sich ein neues Mindset etablieren und im Rahmen der Umsetzung seine Wirkung entfalten. Die Studie widmet sich zunächst den grundlegenden Fragestellungen:

Was macht die Besonderheit der Arbeit in der Gastwelt aus? Wie können flexible Arbeitsmodelle und -Orte in der Gastwelt punkten? Welche wirtschaftlichen Potenziale birgt die Veränderung der Arbeit in der Gastwelt?

Die aktive Gestaltung einer innovativen und zukunftsfähigen Arbeitswelt in der Gastwelt nimmt eine wichtige Schlüsselrolle ein. Es wird davon ausgegangen, dass durch flexible, vielfältige und kollaborative Arbeitskulturen und Arbeitsstrukturen die Motivation und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden gestärkt werden kann, was positiv im Zusammenhang mit der Leistungsfähigkeit steht. Die Attraktivität und das Image des Ökosystems können dadurch langfristig unterstützt werden kann.

Die Steigerung bzw. auch die bloße Beibehaltung der Qualität des Kundenerlebnisses in der Gastwelt wird insbesondere angesichts des Arbeits- und Fachkräftemangels dann nachhaltig gelingen, wenn eine Arbeitswelt entwickelt wird, die darauf achtet, was Arbeitnehmende wirklich wollen und was Arbeit attraktiv macht. Damit steigen die Chancen, dass die Arbeit in der Gastwelt mit der Arbeitswelt anderer Branchen konkurrenzfähig wird, Quereinstieg attraktiviert und Fluktuation reduziert werden kann.

Mit einer Transformation der Arbeitswelt haben Unternehmen der Gastwelt die Chance, den Sinn und Zweck ihres Wirtschaftens, ihren **Purpose**, nachvollziehbar hervorzuheben und gemeinsam mit Mitarbeitenden »das Warum im Arbeitsalltag« zu leben: Wie kann Arbeit sinnstiftend sein? Welche Prozesse unterstützen den Purpose des Unternehmens, welche können wiederum verändert werden?

Die Gestaltung einer wertebasierten, sinngetriebenen Arbeitswelt mit neuen flexiblen Rahmenbedingungen kann der Schlüssel zu einer Gastwelt sein, die sowohl Gästen als auch Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden zugutekommt und den Türöffner für ein nachhaltiges und zukunftsfähiges Ökosystem bildet.

Als Business-Ökosystem bietet die 360° Gastwelt zahlreiche Möglichkeiten, dass Unternehmen voneinander und miteinander lernen, den anstehenden Wandel in der Arbeitswelt zu meistern. Neben Sharing-Modellen für den effizienten Einsatz von Ressourcen und partnerschaftlichen Modellen für den gemeinsamen Aufbau von Mitarbeitenden (Recruiting, Weiterbildung etc.) ergeben sich auch auf lokaler und regionaler Ebene Chancen durch Zusammenschlüsse, z.B. ein gemeinsames Angebot von Wohnraum, Kindergärten und Kitas, Mobilitätsdienstleistungen etc.

Gemeinsame Maßnahmen und Strategien bieten innerhalb des Gastwelt-Ökosystems immense Potenziale, die es zu heben gilt. Darüber hinaus ist der Wissens- und Erfahrungsaustausch ein bedeutender Faktor für ein schnelles Vorankommen und für fundierte, evidenzbasierte Entscheidungen in den Entwicklungen hin zu einer neuen Arbeitswelt. Somit gilt es, partnerschaftlich Synergieeffekte zu schaffen und damit gemeinschaftlich eine neue Stufe der Wertschöpfung und der Wertschätzung der Arbeit in der Gastwelt zu erreichen.

1.1 Zielsetzung der Studie

Damit die Gäste in der Gastwelt einen wertschätzenden und bedarfsgerechten Service erfahren können, sind geeignete Arbeitsbedingungen für die Gastgebenden zwingend erforderlich. Einen Teilaspekt zukunftsfähiger und attraktiver Arbeitswelten stellen flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle dar. Flexible Arbeitsmodelle werden derzeit nicht nur in der klassischen Büro- und Wissensarbeit, sondern auch im Dienstleistungssektor stark diskutiert. Allerdings stellt die umfassende Analyse flexibler Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle im Dienstleistungssektor sowie die Identifikation von ganzheitlichen Lösungsansätzen und Handlungsempfehlungen bislang eine Forschungslücke in Deutschland dar.

Die vorliegende Studie hat es sich demnach zum Ziel gesetzt anhand des Ökosystems der 360° Gastwelt innovative Lösungen für eine zukunftsfeste Arbeitswelt zu formulieren, die größtenteils – aufgrund ähnlicher Charakteristika – auf den Dienstleistungssektor übertragbar sind.

Um herauszufinden, inwiefern eine höhere zeitliche und räumliche Flexibilität Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen in der Gastwelt hat und inwiefern die Bedarfe der Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden mit alternativen Modellen vereinbart werden können, standen folgende Forschungsfragen bei der Bearbeitung der vorliegenden Studie im Vordergrund:

- Welchen Beitrag können flexible Arbeitsmodelle für die Zukunftsfähigkeit der Gastwelt liefern, wie z. B. das Modell der 4-Tage-Woche?
- Welche Positionen vertreten diesbezüglich die verschiedenen Akteure der 360° Gastwelt? Welche Rahmenbedingungen herrschen vor?
- Welche Erkenntnisse lassen sich gewinnen, wenn die verschiedenen Haltungen und Perspektiven der Akteure zusammengeführt werden?
- Welchen Einfluss nehmen neue Arbeitskontexte auf den Wirtschaftsfaktor der Gastwelt?

Die Beantwortung der Forschungsfragen bildete das Fundament zur Ableitung von Zukunftspotenzialen und Handlungsempfehlungen für Unternehmen in der Gastwelt.

Das Fraunhofer IAO hat im Auftrag der Denkfabrik Zukunft der Gastwelt (DZG) die vorliegende Studie erarbeitet, um sich diesen und weiteren Fragestellungen zu alternativen Arbeitsmodellen im Ökosystem Gastwelt zu nähern sowie Zukunftspotenziale zu identifizieren und mögliche Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Ziel dieser wissenschaftlichen Studie ist die Entwicklung einer wertschöpfungsorientierten, faktenbasierten Grundlage für alle Sektoren der Gastwelt zur erfolgreichen Gestaltung einer zukunftsfähigen und nachhaltigen Arbeitswelt.

1.2 Studiendesign und Methodik

Das Studiendesign beinhaltet die Perspektiven verschiedener Anspruchsgruppen der 360° Gastwelt. Es wird einerseits betrachtet, welche flexiblen Arbeitsmodelle seitens der Akteure gewünscht sind, andererseits und gegenübergestellt, welche Modelle in Anbetracht der rechtlichen sowie finanziellen Rahmenbedingungen möglich sind.

Um die relevanten flexiblen Arbeitszeitmodelle des New Work Modells und ihre Grundlagen zu identifizieren, wurden zunächst umfängliche Recherchearbeiten durchgeführt, zahlreiche Studien analysiert und ein Workshop mit Vertretern und Vertreterinnen der Denkfabrik Zukunft der Gastwelt ausgerichtet.

Insgesamt wurden vier Fokusgruppenworkshops durchgeführt:

- **Gruppe I:** Arbeitgebende (25.-26. Juli 2023)
- **Gruppe III:** Third Parties (Angehörige, Familien, Gäste und Kunden etc.) +
- **Gruppe IV:** Arbeitnehmende (Inhouse und Fremdfirmen) (11.-12. Juli 2023)

Ergänzt wurden diese Perspektiven um die Erkenntnisse aus insgesamt 10 Experteninterviews in den folgenden Anspruchsgruppen:

- **Gruppe II:** Gewerkschaften, Unternehmen und Politik
- **Gruppe V:** Kosten und Finanzen
- **Gruppe VI:** Rechtliche Grundlagen

Im Anschluss erfolgte eine differenzierte Analyse und Zusammenführung der Erkenntnisse sowie die Auswertung der empirischen Ergebnisse.

In einem Reflexions-Workshop mit Vertreterinnen und Vertretern der Denkfabrik Zukunft der Gastwelt wurden Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Die qualitativen Forschungsergebnisse der Studie werden in Kapitel 5 präsentiert.

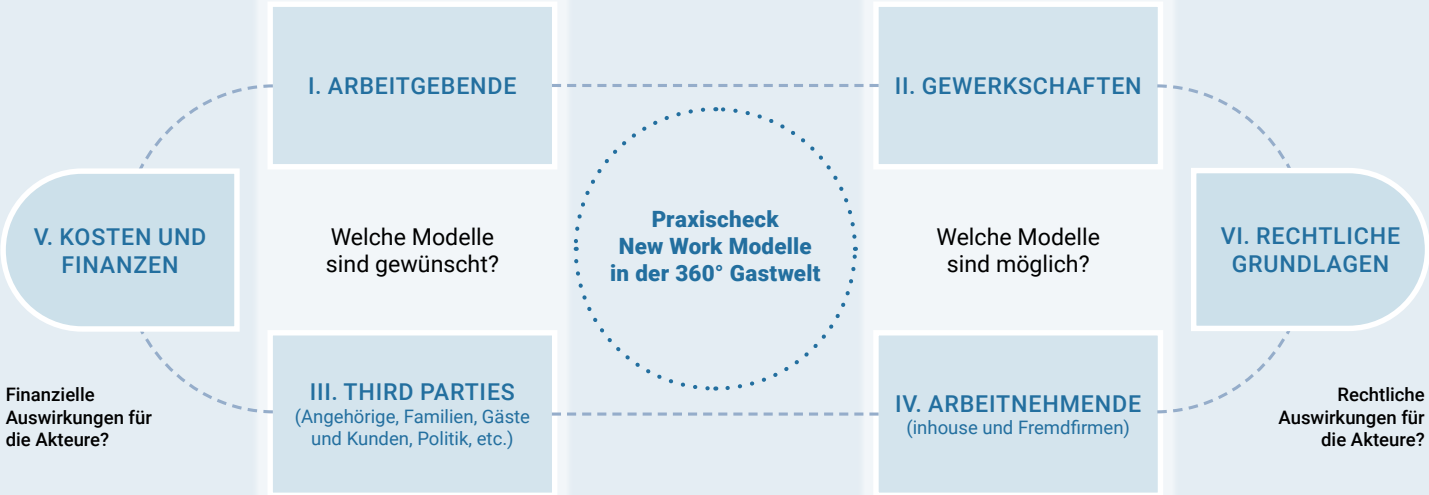


Abbildung 1: Studiendesign

2. Öffentliche Statements, Kontroversen und polarisierende Positionen

Pro flexible Arbeitsmodelle:

»New Work kann eine Chance sein, dem Fachkräftemangel proaktiv entgegenzuwirken. Zeitgemäße und moderne Arbeitsbedingungen sind eine Grundvoraussetzung, um auch zukünftig gute und motivierte Arbeitnehmer*innen zu gewinnen. (...) Ob es eine attraktivere Büroraumgestaltung, neue und flexiblere Arbeitszeitmodelle oder agile Managementmethoden sind – New Work Ansätze können auch in der Tourismusbranche erfolgreich umgesetzt werden.«

Bayern Tourismus Marketing GmbH;
Quelle: Bayern Tourismus Marketing GmbH, 2023

»Der erste große Arbeitgeber, der es sich leisten kann, aufgrund technologischen Fortschritts sein Geschäftsmodell zu sichern und gleichzeitig für neue Arbeitsstandards sorgen zu können, wird zwangsläufig eine immense Sogwirkung auf den ganzen Markt haben. (...)«

Jutta Rump in t3N,
Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Ludwigshafen; Quelle: t3n, 2023

»Vor Beginn des Projektes haben viele gezweifelt, ob wir eine Steigerung der Produktivität sehen würden, die die Verkürzung der Arbeitszeit ausgleicht - aber genau das haben wir festgestellt.«

Brendan Burchel,
Professor der University of Cambridge; Quelle: ZDF, 2023

»Für die regelmäßige Erbringung kreativer Höchstleistungen ist gerade die Abwesenheit von Arbeit, die Pause, von elementarer Bedeutung, da erst dort der Raum für die wertschöpfende Verarbeitung und Neuverknüpfung von Informationen entsteht. Die Folge: Um unsere Arbeitsergebnisse in Zukunft weiter zu optimieren, müssen wir strukturell weniger arbeiten.«

Björn Waide,
Digital-Leadership-Experte; Quelle: LinkedIn, Björn Waide, 2020

»Eine 4-Tage-Woche können sich viele Mitarbeitende in der Gastronomie und Hotellerie gar nicht leisten. (...) Doch auch wenn eine Vier-Tage-Woche nicht immer umsetzbar ist, gibt es genug Möglichkeiten New Work im Arbeitsalltag umzusetzen.«

Tanja Brunnhuber,
Inhaberin der Tourismusmarketing-Agentur destination to market; Quelle: LinkedIn, 2023

Contra flexible Arbeitsmodelle:

»Deutschland hat bereits heute mit 1349 Stunden die mit Abstand kürzeste Jahresarbeitszeit der Welt (...). Und wir diskutieren aktuell über die 4-Tage-Woche, möglichst mit zwei Tagen Homeoffice zur verbesserten Work-Life-Balance. Dabei stecken wir in einer Stagflation, haben eklatanten Fachkräftemangel und müssten ganz eindeutig mehr statt weniger arbeiten.«

Wolfgang Reitzle,
Vorstandsvorsitzender der Linde AG; Quelle: Welt, 2023

»Jeder soll arbeiten und leben, wie er will. Aber diese Forderung ist komplett unrealistisch und auch eine Frechheit gegenüber Pflegepersonal, Bäcker, Landwirt, Ärzten und 90 % unserer Bevölkerung. Es muss klar werden, das sind »Träume« einer kleinen, glücklichen Elite, die am Notebook arbeiten kann. Wenn Deutschland den Wohlstand nicht verlieren will, brauchen wir neben flexiblen Arbeitsmodellen auch eine völlig neue Arbeitsmoral – Leute, die Drive haben, Dinge anpacken und auch mal länger im Büro bleiben oder am Wochenende die nächste Woche vorbereiten.«

Frank Thelen,
Unternehmer, Autor und Investor; Quelle: LinkedIn Frank Thelen, 2023

»Work-Life-Balance ist wichtig für die Gesundheit und das Wohlbefinden. Gute und effiziente und kreative Arbeit kann ja nur geleistet werden, wenn es neben der Arbeit noch andere Dinge im Leben gibt. Aber mir ist doch wichtig zu betonen: Eine gute Work-Life-Balance bekommt man auch mit 39 Stunden Arbeit in der Woche hin.«

Steffen Kampeter,
Hauptgeschäftsführer der BDA; Quelle: Tagesspiegel, 2023

Neutrale Aussagen:

»Die Senkung der wöchentlichen Arbeitszeit steht und fällt mit der Produktivität der Mitarbeiter. Diese wird natürlich von verschiedenen Faktoren beeinflusst, einer davon ist aber immer auch Technologie. Die kann Mitarbeitern Aufgaben abnehmen, oder zu mehr Aufwand führen. Daher sollten Unternehmen, die ihren Angestellten verkürzte Arbeitszeiten anbieten wollen, hier ansetzen und nach innovativen Lösungen Ausschau halten.«

IT-Zoom, 2019;
Quelle: IT-Zoom, 2019

»Wir dürfen glaube ich alle davon ausgehen, dass der Wunsch nach individueller Flexibilisierung jedes Einzelnen einfach immer größer werden wird«

Josephine Hofmann,
Fraunhofer IAO; Quelle: Interne Veranstaltung am 3. August 2023

3. Status Quo: Arbeiten in der Gastwelt

Tourismus
bezeichnet alle Formen von Reisen aus Freizeit-, Erholungs-, Geschäfts- oder kulturellen Gründen. Dies umfasst alle Handlungen und Dienstleistungen im Zusammenhang mit Beherbergung, Verpflegung, Transport und Erlebnissen für Reisende.

Hospitality
Die Begriffe Hospitality (zu Deutsch Gastlichkeit, Gastfreundschaft) und Gastgewerbe liegen in ihrer Bedeutung nah beieinander und werden häufig synonym verwendet. Gastgewerbe umfasst die Beherbergung (Hotellerie, Para-Hotellerie) und die Gastronomie für Gäste. Hospitality beinhaltet zusätzlich den Service und die Atmosphäre dieser Einrichtungen und Dienstleistungen.

3.1 Einführung in die Gastwelt

Das Fraunhofer IAO entwickelte im Auftrag der Denkfabrik Zukunft der Gastwelt (DZG) im Jahr 2022 die Studie »Wirtschaftsfaktor 360° Gastwelt«. Diese behandelte die Transformation und Neuausrichtung des klassischen **Tourismus**sektors in ein Business-Ökosystem mit einem gemeinsamen Purpose: die Gastlichkeit.

Im Fokus stand die Idee eines neuen Verständnisses von Gastlichkeit als Serviceprodukt. Kern der Studie war die Entwicklung eines Modells eines vernetzten Business-Ökosystems, das eine umfassende 360° Gastwelt beschreibt mit dem Ziel, die Akteure stärker zu vernetzen, Strategien zu koppeln, Ressourcen zu bündeln, Risiken zu teilen, wechselseitiges Lernen zu fördern und somit einen neuen Blick auf die Zukunft der vernetzten Wertschöpfung zu ermöglichen.

Damit lieferte die Studie ein alternatives Modell der derzeit fragmentierten Ausrichtung des Ökosystems, bestehend aus Tourismus-, **Hospitality**- und Foodservice-Industrie (Borkmann, Stroh, Tombeil, 2022). Die vernetzte 360° Gastwelt umfasst dabei folgende fünf Teilsektoren:

- **Mobilität und Reise**
- **Freizeit und Unterhaltung**
- **Verpflegung und Versorgung**
- **Beherbergung und Unterkunft**
- **Ermöglicher und Befähiger**

Als holistisches Business-Ökosystem bilden diese Bereiche zusammen mit den übergeordneten Werten Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Gesundheit und Gemeinwohl die neue 360° Gastwelt mit der Gastlichkeit als verbindendem Element.

Aufbauend auf der 360° Gastwelt widmet sich die vorliegende Studie »New Work als Wirtschaftsfaktor in der 360° Gastwelt« insbesondere den ca. 5,8 Millionen Erwerbstätigen in der 360° Gastwelt (Borkmann, Stroh, Tombeil, 2022). Ohne einen qualitätvollen Beitrag der Mitarbeitenden kann das Serviceprodukt der Gastlichkeit nicht nachhaltig in Wert gesetzt werden.

Um die Arbeit in der Gastwelt zukunftsfähig zu gestalten, ist sowohl ein Umdenken in der strukturellen Ausrichtung erforderlich als auch die Steigerung der Attraktivität der Gastwelt als Arbeitgeber bezogen auf die Arbeitsbedingungen.

Die langfristige Beschäftigung, die Zurückgewinnung sowie Neugewinnung von Arbeits- und Fachkräften stellen zum einen eine große Herausforderung, aber auch eine Chance dar, Arbeitsplätze zu gestalten, die sich an die Bedarfe der Mitarbeitenden ausrichten und es ermöglichen, Gesundheit, Motivation, Zufriedenheit und Leistung langfristig zu steigern.

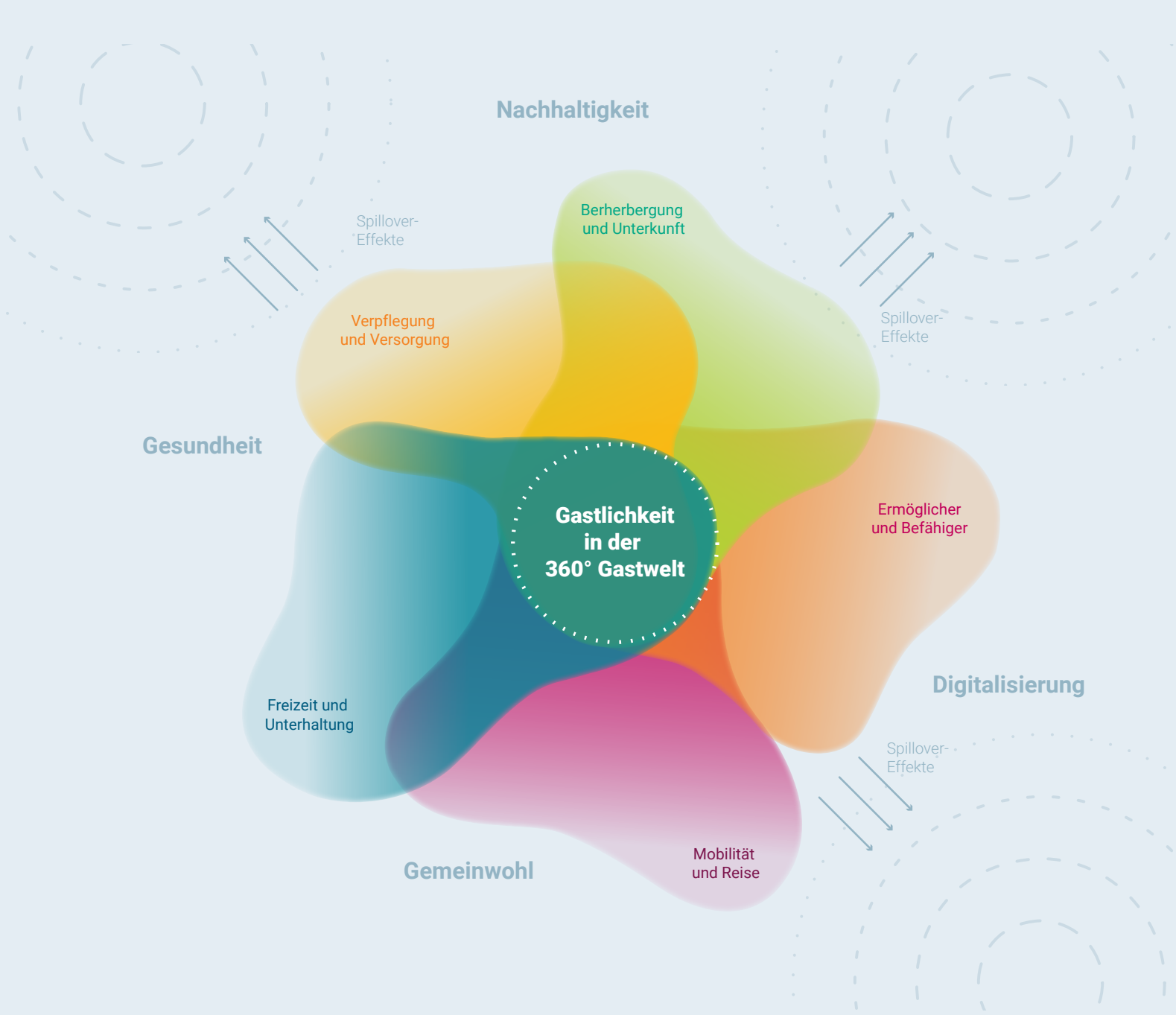


Abbildung 2: Grafische Darstellung der vernetzten 360° Gastwelt mit der Gastlichkeit als verbindendes Element (vgl. Borkmann, Stroh, Tombeil, 2022)

3.2 Aktuelle Kennzahlen und Trends zum Arbeitsmarkt in der Gastwelt

Tourismus und Gastgewerbe sowie das sie umschließende Wertschöpfungsnetzwerk zählen weltweit zu den größten Wirtschaftssektoren und gehörten bis zum Ausbruch der Corona-Pandemie zu den am schnellsten wachsenden Märkten (Borkmann, Stroh, Tombeil, 2022). Der Tourismussektor leistet für die Volkswirtschaft sowohl für den Umsatz als auch die Beschäftigungszahlen einen wichtigen Beitrag.

Darüber hinaus trägt er wesentlich zur regionalen Standortförderung bei. Laut des DEHOGA Bundesverbands waren 2021 **1.984.956 Beschäftigte in der Hospitality**, also in Hotellerie und Gastronomie, tätig (DEHOGA Bundesverband, 2022). Bei einer ganzheitlichen Betrachtung der zuvor beschriebenen 360°Gastwelt waren 2019 **rund 5,8 Mio. Erwerbstätige direkt oder indirekt** im Bereich der Tourismuswirtschaft tätig (DZG, 2023).

Bei einer 2022 deutschlandweiten Anzahl von 45,78 Millionen Erwerbstätigen arbeiten demnach **12,7 % im touristischen Bereich**. Damit liegt der Anteil der Erwerbstätigen in der Gastwelt deutlich über dem direkten Erwerbstätigenanteil der Automobilbranche (1,7 %*) und dem Baugewerbe (5,7 %**) (*VDA, 2021; **bpb, 2021). Im Nachfolgenden sind, aufgrund der fehlenden Datenbasis für die Gastwelt, insbesondere Zahlen des Gastgewerbes genauer analysiert. Durch die Arbeitsstruktur- und Organisation bilden diese die diverse Arbeitslandschaft der Gastwelt ab und können daher als Vergleichsbasis herangezogen werden.

Im Gastgewerbe ist der Anteil der Teilzeitbeschäftigten sehr hoch. Nur rund 52 % der 2 Millionen Beschäftigten des Gastgewerbes arbeiten in Vollzeit, **48 % in unterschiedlichen Teilzeitmodellen** (Statistisches Bundesamt, 2020). Dies entspricht einem überdurchschnittlichen Anteil bezogen auf alle Berufsgruppen in Deutschland und einer durchschnittlichen Teilzeitquote von 38,8 % (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2022). Die Gründe für Teilzeitarbeit sind vielfältig.

Allerdings entscheidet sich ein Großteil aus familiären Gründen gegen eine Vollzeitbeschäftigung, beispielsweise aufgrund der **Betreuung von Kindern oder anderen Angehörigen (22,8 %)** (Statistisches Bundesamt, 2023). Vor allem Frauen üben häufig eine Teilzeitbeschäftigung aufgrund familiärer Verpflichtung aus (33,5 %). Auch wenn die Mehrzahl der Teilzeitbeschäftigten sich bewusst dafür entscheidet - nicht immer freiwillig, beispielsweise bei fehlenden Betreuungsmöglichkeiten -, gibt es einige Teilzeittätige, die gerne Vollzeit arbeiten würden, auf dem Arbeitsmarkt allerdings keine entsprechende Stelle finden können (Statistisches Bundesamt, 2023). Die »**unfreiwillig Teilzeittätigen**« stellen eine **stille Reserve** dar, die aufgrund einer hohen Quote im Wirtschaftsbereich Handel, Verkehr und Gastgewerbe von 8,6 % im weiteren Verlauf der Studie als Potenzial berücksichtigt wird. Hinzu kommen Nichterwerbstätige, die aus unterschiedlichen Gründen nicht arbeiten, dem Arbeitsmarkt aber grundsätzlich zur Verfügung stünden.

Insbesondere im Gastgewerbe ist die Erwerbstätigkeit durch eine extrem hohe Fluktuation geprägt. In Deutschland zählt es zu den **drei Branchen mit der höchsten Fluktuationsrate** (68,1 %) (Statistisches Bundesamt, 2021). Die zwei Branchen mit der höchsten Fluktuation sind demnach die Land- und Forstwirtschaft sowie die Fischerei und sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen. Die **geschätzten Kosten** der hohen Personalfuktuation im Gastgewerbe betrugen 2019 durchschnittlich **48.500 € pro Restaurantbetrieb**. Dies entspricht 6 % des durchschnittlichen Umsatzes eines Restaurants (Cashdesk, 2021 vgl. ABN, AMRO, 2019).

Verursacht werden diese Kosten insbesondere durch Rekrutierung und Auswahl, Schulung und Weiterbildung, Produktivitätsverlust und Austrittskosten. Seit Beginn der Corona-Pandemie hat sich die Arbeitssituation im Gastgewerbe aufgrund fehlender Arbeitskräfte zusätzlich verschärft. Mehr als **jeder vierte Erwerbstätige** (27,4 %) entschied sich 2020 – freiwillig oder unfreiwillig – für einen **Berufswechsel** (Jansen, Risius, 2022). Die meisten von ihnen wechselten in die Verkaufsbranche oder den Verkehrs- und Logistiksektor und kehrten nicht mehr in das Gastgewerbe zurück. 2021 wechselten 145.000 Erwerbstätige vom Berufsfeld »*Tourismus-, Hotel- und Gaststättenberufe*« in andere Berufsfelder, wohingegen lediglich 74.000 Erwerbstätige aus anderen Berufsfeldern neu hinzukamen. Dies entspricht einer **Differenz von 71.000 fehlenden Arbeitskräften** (Jansen, 2023).

Wir müssen als Arbeitgeber einfach wieder attraktiver werden und aus dieser Negativität herauskommen, damit wieder mehr Auszubildende sich für die Hotellerie entscheiden.

Marcus Fränkle,
Geschäftsleiter, Der Blaue Reiter

Viele offene Stellen können in der Hospitality derzeit nicht besetzt werden. So zeigte eine Umfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft, dass in der Gastronomie **40,1 % der offenen Stellen unbesetzt bleiben**, in der **Hotellerie sogar 42,8 %** (Jansen, 2023). Laut einer Umfrage der Gewerkschaft NGG im Jahr 2022 unter 4.000 Beschäftigten gaben nur 37 % an, noch lange im Gastgewerbe arbeiten zu wollen (Schmid, Stracke, 2023). Besonders problematisch ist dabei der Mangel an qualifizierten Fachkräften mit einer Berufsausbildung. Denn die Personalaufstockung nach der Corona-Pandemie bestand im Gastgewerbe vor allem aus **Minijobs** (64 %) und einem hohen Anteil an **ungerlenen Beschäftigten** (35 %) (Schmid, Stracke, 2023).

Zusätzlich zum akuten Mangel an Fachkräften steht das Ökosystem vor der großen Herausforderung junge Talente zu gewinnen und langfristig zu binden. Nicht nur, dass sich die **Zahl der begonnen Ausbildungen** in Hotellerie und Gastronomie in den **vergangenen fünf Jahren halbiert** hat, teilweise werden mehr als die Hälfte der Ausbildungen nicht abgeschlossen (Denkfabrik e. V., 2022). Zwar blieb die Zahl der Ausbildungsverträge von 2021 (41.479) bis 2022 (41.546) nahezu auf gleichem Niveau, dennoch lässt sich eine **Negativentwicklung seit 2007** (107.041) beobachten (DEHOGA, 2023).

Der extreme Arbeits- und Fachkräftemangel wirkt sich bereits heute auf die Unternehmenslandschaft sowie das Angebot aus. Neben verkürzten Öffnungszeiten und/oder verlängerten Betriebsferien können kleinere Menükarten, beschränkte Platzkapazitäten bis hin zur temporären Schließung von Betrieben oder Betriebsauflösungen die Folge sein (Mügglar, Liechti, Schärer, 2022). Nach aktuellen Auswertungen der Crif gelten **14.219 Betriebe des Gastgewerbes** in Deutschland als **insolvenzgefährdet** (Crif, 2023). Vor Ausbruch der Corona-Pandemie lag die Anzahl insolvenzgefährdeter Unternehmen bei 12.662. Neben den gestiegenen Energie- und Personalkosten und der Inflation kann diese Negativentwicklung auch auf den Arbeitskräftemangel zurückgeführt werden.

Insgesamt kann davon ausgegangen werden, dass sich der Trend von **akutem Arbeits- und Fachkräftemangel in der Gastwelt** in den kommenden Jahren weiter verschärfen und das Ökosystem stark belasten wird. Laut des Statistischen Bundesamtes werden **12,9 Millionen Erwerbspersonen** in den nächsten 15 Jahren das **gesetzliche Rentenalter** erreichen, wohingegen jüngere Altersgruppen diese Generation zahlenmäßig nicht ersetzen können. Denn selbst die noch relativ große Gruppe der 30- bis 34-Jährigen reicht im Umfang der Erwerbspersonen nicht mehr an die der Babyboomer heran (Statistisches Bundesamt, 2022). Bevölkerungsvorausberechnungen zufolge werden auf dem deutschen Arbeitsmarkt bis Mitte der 2030-er Jahre rund 1,6 Millionen Personen bei einer hohen Zuwanderungsannahme (Variante 1) und 4,8 Millionen Personen bei einer niedrigen Zuwanderungsannahme (Variante 2) fehlen (Statistisches Bundesamt, 2023).

Umgerechnet auf die Gastwelt mit insgesamt 5,8 Millionen Erwerbstätigen bedeutet dies, dass im Jahr 2030 zwischen 200.000 (Variante 1) bis 607.000 Erwerbstätige fehlen könnten (Variante 2)¹. Um das Arbeiten in den Teilsystemen der Gastwelt »*Beherbergung und Unterkunft, Verpflegung und Versorgung, Freizeit und Unterhaltung sowie Mobilität und Reisen*« detaillierter zu betrachten und Rückschlüsse zu ziehen, sind diese nachfolgend differenziert dargestellt.

¹gerechnet bei fiktiver durchschnittlicher Verteilung der fehlenden Erwerbstätigen auf alle Branchen

Beherbergung und Unterkunft

Das Teilsystem »Beherbergung und Unterkunft« umfasst sowohl Hotellerie wie beispielsweise Hotels, Gasthöfe, Motels oder Aparthotels, als auch Para-Hotellerie wie Gästehäuser, Ferienwohnungen, Jugendherbergen, Studentenwohnheime, Serviced Apartments und Campingplätze (Borkmann, Stroh, Tombeil, 2022).

Laut Statistischem Bundesamt waren in diesem Teilsystem 2020 insgesamt 434.269 Beschäftigte tätig, davon 175.720 (40 %) in Teilzeitmodellen. Der durchschnittliche Bruttomonatsverdienst von Vollzeit-Arbeitnehmenden in der Beherbergungsbranche in Deutschland lag im Jahr 2021 bei 2.235 € (DESTATIS, 2022). Damit liegt das Monatsgehalt im Teilsystem »Beherbergung und Unterkunft« deutlich unter dem deutschlandweiten Durchschnittsgehalt im Dienstleistungsbereich von 4.117 € monatlich im Jahr 2022 (statistisches Bundesamt, 2022b).

Mit 63 % war der Anteil von Beschäftigten mit Niedriglohn im Gastgewerbe besonders hoch, was die Attraktivität der Berufsgruppe immens reduziert. Die Fluktuation beläuft sich im Teilsystem auf 68,1 %, mit 16 Krankheitstagen liegt der Wert 1 Tag über dem Branchendurchschnitt in Deutschland.

Verpflegung und Versorgung




Das Teilsystem »Verpflegung und Versorgung« der 360° Gastwelt entspricht folgenden Sektoren: Gastronomie (z. B. Restaurant, Imbiss, Kantine), Unterhaltungsgastronomie (z. B. Bar, Club, Varieté) und Schankwirtschaften (z. B. Café, Eisdielen) (Borkmann, Stroh, Tombeil, 2022).

Mit 1.350.699 Beschäftigten im Jahr 2020 stellt das Teilsystem den personenbezogen zweitgrößten Bereich dar (Statistisches Bundesamt, 2020). Über die Hälfte der Beschäftigten im Bereich »Verpflegung und Versorgung« arbeitet in einem Teilzeitmodell.

Mit einem Bruttomonatsverdienst von knapp 2.474 € liegen Erwerbstätige weit unter dem deutschen Durchschnittswert (60 % des durchschnittlichen Bruttogehalts) (Statistisches Bundesamt, 2022).




Insgesamt zeichnet sich sowohl das Teilsystem »Beherbergung und Unterkunft« als auch »Verpflegung und Versorgung« mit 16 Tagen durch eine leicht erhöhte Krankheitsquote verglichen zum branchenübergreifenden Durchschnittswert (15 Krankheitstage) aus (iwd, 2023). Dies könnte unter anderem auf die körperliche Belastung der Tätigkeitsprofile als auch die physische Belastung aufgrund einer fehlenden Job- und finanziellen Sicherheit zurückzuführen sein. In Anbetracht dessen, dass 15% der Krankheitstage auf psychische Erkrankungen und 85 % auf körperliche Erkrankungen fallen ist Ersteres wahrscheinlicher (Statista, 2023).

VERPFLEGUNG UND VERSORGUNG

	GESAMTBESCHÄFTIGTE:	1.350.699 ¹
	IN TEILZEIT:	757.634 (56%) ¹
	Ø MONATSVERDIENST:	2.474 € (brutto) ²
	Ø KRANKHEITSTAGE:	16,0 Tage ^{3*}
	FLUKTUATION:	68,1% ^{4*}

*Gastgewerbe gesamt

BEHERBERGUNG UND UNTERKUNFT

	GESAMTBESCHÄFTIGTE:	434.269 ¹
	IN TEILZEIT:	175.720 (40%) ¹
	Ø MONATSVERDIENST:	2.235 € (brutto) ¹
	Ø KRANKHEITSTAGE:	16,0 Tage ^{3*}
	FLUKTUATION:	68,1% ^{4*}

*Gastgewerbe gesamt

FREIZEIT UND UNTERHALTUNG

	GESAMTBESCHÄFTIGTE:	302.295 ²
	IN TEILZEIT:	-
	Ø MONATSVERDIENST:	3.625 € (brutto) ²
	Ø KRANKHEITSTAGE:	-
	FLUKTUATION:	-

MOBILITÄT UND REISE

	GESAMTBESCHÄFTIGTE:	2.501.483 ⁵
	IN TEILZEIT:	363.455 (9%) ⁵
	Ø MONATSVERDIENST:	3.299 € (brutto) ²
	Ø KRANKHEITSTAGE:	23,6 Tage ²
	FLUKTUATION:	34,3% ⁶

ZAHLENNACHWEISE:
¹ Statistisches Bundesamt 2020, ² Statistisches Bundesamt 2023, ³ iwd 2021, ⁴ Statistisches Bundesamt 2021, ⁵ Statistisches Bundesamt 2019, ⁶ Half 2022

Abbildung 3: Differenzierte Darstellung der Teilsysteme der Gastwelt mit relevanten Daten zur Einordnung und Analyse der Arbeitssituation.

Mobilität und Reise

Das Teilsystem »*Mobilität und Reisen*« beinhaltet sowohl Reiseorganisation wie Reisebüros und -veranstalter als auch Destinationsmanagement, Bereiche des Tagungswesen wie Messen und den Sektor Transport und Verkehr (Straße, Schiene, Luft etc.) (Borkmann, Stroh, Tombeil, 2022).

Mit 2.501.483 Beschäftigten im Jahr 2020 stellt das Teilsystem den personenbezogen größten Bereich dar (Statistisches Bundesamt, 2020). Anders als im Gastgewerbe arbeiten lediglich 9 % der Erwerbstätigen in den genannten Sektoren in Teilzeit, was unter anderem mit dem Verhältnis von männlichen und weiblichen Beschäftigten in Verbindung gesetzt werden kann. Nach wie vor arbeiten 49,1 % der erwerbstätigen Frauen in Teilzeit, aber nur 11,8 % der Männer (BMFSFJ, 2023).

Die Branche »*Verkehr und Lagerei*«, dessen Vergleichswerte zu Rate gezogen wurden, ist mit einem Frauenanteil von lediglich 20 % klar männerdominiert, was die niedrige Teilzeitquote erklären könnte (Kohaut, Möller, 2022).

Mit einem Bruttomonatsverdienst von 3.299 € und einem durchschnittlichen Stundenlohn von 19,19 € liegt das Gehalt höher als in den Teilsystemen »*Beherbergung und Unterkunft*« und »*Verpflegung und Versorgung*«, allerdings unter dem deutschlandweiten Durchschnitt von 4.100 € (Statistisches Bundesamt, 2023).

Dass unter den Sektor »*Mobilität und Reisen*« auch körperlich anspruchsvolle Tätigkeiten fallen, könnte den hohen Wert der Krankheitstage von durchschnittlich 23,6 Tage pro Jahr pro Beschäftigten erklären (iwd, 2023).

Freizeit und Unterhaltung

Das Teilsystem »*Freizeit und Unterhaltung*« umfasst eine Vielzahl unterschiedlicher Branchen, unter anderem: Unterhaltung (Kino, Fernsehen, Gaming, Musik), Veranstaltungswirtschaft (Messen, Konzerte, Festivals), Kunst und Kultur (Museen, Theater, Bibliotheken, zoologische und botanische Gärten), Sport und Erlebnis (Sportvereine, Erlebnisanbieter, Reise- und Sportausrüstung) sowie Sehenswürdigkeiten Attraktionen (Landschaftsattraktionen, Denkmäler, historische Bauwerke, Naturinfozentren) und Freizeitparks.

Um das derzeitige Arbeiten im Teilsystem möglichst ganzheitlich abzudecken und einen Eindruck von durchschnittlichen Gehältern und Erwerbstätigen zu erhalten, wurde die Zahlenlage der gängigen Berufsgruppe »*Freizeit und Unterhaltung*« als Basis herangezogen. Daraus konnte eine Gesamtgröße des Teilsystems von ca. 302.295 Erwerbstätigen (Stand: 2022) ermittelt werden (Statistisches Bundesamt, 2022). Mit Bezug auf die Anzahl der Erwerbstätigen in der Kultur- und Kreativwirtschaft, die einen hohen Überschneidungswert zu den zuvor skizzierten Branchen aufweisen, liegt der Wert sogar bei 1.232.900 (Stand: 2023) (Statistisches Bundesamt, 2023).

Mit einem durchschnittlichen Bruttomonatsverdienst von 3.625 € liegt der Wert deutlich über den Durchschnittsgehältern der Teilsysteme »*Verpflegung und Versorgung*« und »*Beherbergung und Unterkunft*«.

Erkenntnisse in der Zusammenfassung

Die 360° Gastwelt steht in Bezug auf die Arbeitsmarktsituation vor großen Herausforderungen. Statistiken zeigen, dass bis zum Jahr 2030 etwa 200.000 bis 607.000 Erwerbstätige fehlen könnten. Basis der Prognose bildet die Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes.

Variante 1 bezieht sich auf die Annahme einer hohen Zuwanderung von Arbeitskräften, Variante 2 auf eine niedrige Arbeitskräftezuwanderung. Weitere Faktoren des angenommenen Arbeits- und Fachkräftemangels bilden unter anderem der demografische Wandel, hohe Abwanderungen, sinkende Quereinsteigende sowie fehlende Auszubildende vor allem in der Gastronomie (Statistisches Bundesamt, 2023).

Durch Schließungen und starke Einschränkungen im Zuge der Corona-Pandemie sanken die Beschäftigungszahlen von 2019 bis 2021 um mehr als 128.000 Mitarbeitende in sozialversicherungspflichtiger Anstellung und um mehr als 216.000 geringfügig Beschäftigte (DEHOGA, 2023). Die angespannte Lage kann folglich zu einem reduzierten, temporär eingeschränkten Angebot in der Gastwelt bis hin zu steigenden Betriebsschließungen führen. Seit 2022 erholen sich die Beschäftigungszahlen wieder, erreichen bislang das Niveau von 2019 jedoch nicht. Aktuell sind 65.000 offene Stellen im Gastgewerbe zu verzeichnen.

Rückläufige Entwicklungen lassen sich demzufolge auch in den Umsatzerlösen feststellen: Während der Umsatz bis 2019 stetig anstieg, fiel er im Jahr 2021 von 95 Milliarden auf 67 Milliarden Euro (netto) ab (Statista, 2023). Die angespannte Lage kann folglich zu einem reduzierten, temporär eingeschränkten Angebot in der Gastwelt bis hin zu steigenden Betriebsschließungen führen. Letzteres bildet den aktuellen Trend der Entwicklungen im Gastgewerbe ab. Während 2014 rund 220.745 Unternehmen im Gastgewerbe tätig waren, waren es 2021 noch etwa 186.597 Unternehmen (DEHOGA, 2023).

Einige Jahre vor der Pandemie verhielten sich die Entwicklungen bereits stagnierend (2017-2019), bis es zu einem Einbruch im Jahr 2020 kam. Seitdem ist die Zahl der Unternehmen im Gastgewerbe rückläufig. Vor allem kleinere Unternehmen stehen aufgrund steigender Betriebskosten, wirtschaftspolitischen Bedingungen und zunehmendem Wettbewerb sowie sich stetig ändernden Wettbewerbsanforderungen wie Verbrauchertrends vor enormen Herausforderungen. Diese Entwicklung beeinflusst auch die Arbeitsbedingungen in der Gastwelt.

EXKURS

NEW WORK IN DER PFLEGEBRANCHE

Warum dieser Exkurs?

»Eine 4-Tage-Woche mit einer Umverteilung der 40 Wochenstunden auf 4 Tage, das gibt es in der Pflegebranche schon länger. Und zwar in Form von 10-Stunden-Schichten. Aber wir müssen Flexibilität zunächst einmal komplett anders denken.«

Stefan Strunck,
Team »Cognitive Environments« am Fraunhofer IAO

Bei den Arbeitstätigkeiten in der Pflegebranche handelt es sich um personennahe Dienstleistungen, die zu einem Großteil vor Ort stattfinden müssen. Aufgrund der Dienstleistungsmerkmale ist das Arbeiten in der Pflegebranche mit dem Arbeiten in der Gastwelt vergleichbar. Die Branche steht insbesondere bei der räumlichen, zeitlichen und inhaltlichen Flexibilität vor ähnlichen Herausforderungen. Zudem ist auch die Pflegebranche im hohen Maße vom Fachkräftemangel betroffen.

Zeitliche Flexibilität in der Pflege

»Viele Einrichtungen bieten bereits alternative Arbeitszeitmodelle an. Die Pflege hat vor allem ein unglaubliches Angebot an unterschiedlichen Teilzeitmodellen – egal ob 20, 70 oder 32 %. Allerdings ist die Gestaltung der Teilzeit immer noch an das Schichtsystem gekoppelt.«

Stefan Strunck,
Team »Cognitive Environments« am Fraunhofer IAO

Laut der Umfrage des Innovationsnetzwerks Future Care und Services (FuCaSe) des Fraunhofer IAO geben 55 % der Befragten an, dass sie eine Gleitzeitschicht nutzen würden. Das heißt, eine Schicht, bei der sie bis 8:30 Uhr flexibel anfangen könnten zu arbeiten (Gaugisch, Risch, Stolze, Strunck, 2023). Auch das Arbeiten im Homeoffice würde von den Befragten angenommen werden, 68 % bestätigen, dass sie diese Möglichkeit sofort nutzen würden, 14 % finden es eine gute Idee, die aber aktuell nicht in ihre Lebenssituation passt.

Automatisierung und KI-basierte Anwendungen in der Pflege

»Vielleicht müssen wir Flexibilität auch anders denken und das Ziel definieren. Eigentlich wollen wir doch erreichen, dass Pflegekräfte mehr Zeit für ihre Klienten haben und eine insgesamt lebenswertere Arbeitsgestaltung. Der erste Schritt, um dort hinzukommen, ist die Überlegung, was man automatisieren kann. Also: was kann weg? Sicherlich betrifft das auf der einen Seite die Reduzierung von bürokratischen Vorgängen z. B. umfangreiche Dokumentationen, zum anderen der Einsatz entsprechender Technologien.«

Dennis Stolze,
Team »Cognitive Environments« am Fraunhofer IAO

KI-gestützte Dienst- und Tourenplanung kann im Pflegesektor in Zukunft eine große Rolle spielen. Der Dienstplan wäre nicht mehr starr, sondern passt sich in Echtzeit den inhaltlichen und zeitlichen Bedarfen an. Auch eine bessere Ressourcenverteilung kann durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz erreicht werden. 64 % der befragten Pflegekräfte begrüßen eine Künstliche Intelligenz, die optimierte Dienstpläne vorschlägt, 60 % halten einen technikgestützten Arbeitsablauf für besonders wichtig (Gaugisch, Risch, Stolze, Strunck, 2023).

Neue Arbeitskultur in der Pflegebranche

»Ich glaube gerade in der Pflege ist die Wiederentdeckung der sinnstiftenden Arbeit – die im Zentrum von New Work steht – besonders wichtig. Pflegekräfte haben sich hauptsächlich für den Beruf entschieden, weil sie mit den Menschen arbeiten wollen. Daher müssen administrative Tätigkeiten reduziert werden.«

Stefan Strunck,
Team »Cognitive Environments« am Fraunhofer IAO

Die Entwicklung einer neuen Arbeitskultur spielt in der Pflegebranche von morgen eine große Rolle. Dazu zählen die Wertschätzung und Anerkennung für die Tätigkeiten und die Wiederentdeckung der Sinnstiftung, aber auch die Möglichkeit der Selbstorganisation. Laut Fraunhofer IAO Umfrage geben 65 % der Befragten an, dass sie gerne selbstorganisiert arbeiten würden (Gaugisch, Risch, Stolze, Strunck, 2023). Auch der konkretere Einsatz von Pflegekräften nach Kompetenzprofilen und persönlichen Fähigkeiten nimmt an Bedeutung zu. 86 % würden ein kompetenzorientiertes Arbeiten bevorzugen.

Ableitung für das Ökosystem der Gastwelt

- **Digitale Transformation** durch Automatisierung von Prozessschritten und KI-basierte Instrumente, z. B. Organisation von Dienstplänen in Echtzeit, Allokation von Ressourcen gemäß der Nachfrage und technikgestützte Arbeitsabläufe.
- **Einsatz von Künstlicher Intelligenz** zur Erleichterung von z. B. administrativen Tätigkeiten, um Zeit zu gewinnen und diese den Menschen in physischer Präsenz und gesteigerter Empathie und Gastfreundlichkeit zurückzubringen.
- **Recruiting von Quereinsteigern** und eine schnelle Integration durch kompetenzbasierten Einsatz nach persönlichen Fähigkeiten sowie Patenschaftsmodelle etc.
- Generell wird ein weiterer **Austausch der Pflegebranche mit der Gastwelt** aufgrund ähnlicher Herausforderungen und Fragestellungen als sinnvoll erachtet.

Dennis Stolze leitet das Team »Cognitive Environments« am Fraunhofer IAO. Seine Schwerpunkthemen beziehen sich unter anderem auf die Entwicklung einer neuen Büro- und Arbeitswelt sowie der Konzeption von kognitiven Umgebungen.

Stefan Strunck ist Mitarbeiter im Team »Cognitive Environments« am Fraunhofer IAO. Er forscht seit über 10 Jahren zu innovativer Versorgung in der Altenpflege und New Work in der Pflegebranche.

4. Die Next Work Vision in der Gastwelt

”

Durch die Digitalisierung konnten wir unter anderem Prozesse im Service optimieren. Beispielsweise haben wir sonntags an der Bar aufgrund geringerer Gäste keinen vollwertigen Barkeeper mehr. Die Aufgabe übernimmt der Rezeptionist. Es gibt eine kleine Cocktaillkarte, die wir mit Hilfe eines digitalisierten Cocktaillmixers, ohne Probleme anbieten können; die Gäste nehmen die Umstellung gut an und sind froh, dass wir auch sonntags für sie da sind.

Marcus Fränkle,
Geschäftsleiter, Der Blaue Reiter

Vielen Arbeitnehmenden der Hospitality fehlt es an Sicherheit im Arbeitsumfeld, an einer ausreichenden Work-Life-Balance, an Wertschätzung, Möglichkeiten zur Weiterentwicklung und einer angemessenen Bezahlung. Zur langfristigen Verbesserung des Arbeits- und Fachkräftemangels ist daher eine Neugestaltung der Arbeit in der Gastwelt unbedingt notwendig.

Flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle und ein neues Verständnis der Arbeitskultur sind Elemente, die zu einer Transformation der Arbeitswelt einen Beitrag leisten können. Um verkürzte und flexible Arbeitszeiten zu ermöglichen, sind dafür grundlegende Rahmenbedingungen zu schaffen, wie z.B. »stille Reserven« unter Teilzeitarbeitenden zu aktivieren, Quereinsteiger zu gewinnen und zusätzlich internationale Fachkräfte zu gewinnen. Auch die Teildigitalisierung spielt eine wesentliche Rolle bei der Gestaltung einer zukunftsfähigen Arbeitswelt ohne Risiko eines Systemkollaps.

So könnten mithilfe von Digitalisierung und Automatisierung die Routinetätigkeiten reduziert und Arbeitszeit gewonnen werden, die das Business-Ökosystem der Gastwelt zweifelsohne zur Entwicklung einer wettbewerbsfähigen Unternehmenslandschaft benötigt.

»New Work ist die Arbeit, die ein Mensch wirklich, wirklich will« (Bergmann zitiert nach Jobst-Jürgens, 2020, S.1-3): So definierte Frithjof Bergmann bereits vor 40 Jahren den derzeitigen Trendbegriff New Work, der genutzt wird, um die große Transformation der Arbeitswelt zu begreifen und einzuordnen. Mit seinen Überlegungen zu New Work stellte Bergmann den Beginn einer weltweiten, neuen Bewegung dar, die Arbeit nicht auf den reinen Broterwerb reduziert, sondern darin die Chance der Erfüllung menschlicher Sehnsüchte (Nachgehen sinnvoller Aktivitäten) sieht.

Die Idee des Begründers der New Work Debatte basiert im Kern auf einem humanistischen Arbeitskonzept, das es Menschen ermöglichen soll, der Arbeit nachzugehen, die sie aus tiefster Überzeugung und mit allen Konsequenzen machen wollen. Dieser Grundgedanke verfestigt sich zunehmend in der Gestaltung der neuen Arbeitswelt und stellt die Basis für weitere Forschungsfelder dar. »Die Arbeit, die wir leisten, sollte nicht all unsere Kräfte aufzehren und uns erschöpfen. Sie sollte stattdessen mehr Kraft und Energie verleihen, sie sollte uns bei unserer Entwicklung unterstützen, lebendigere, vollständigere, stärkere Menschen zu werden« (Jobst-Jürgens, 2020, S. 1-3).

Der Begriff New Work wird heute wie selbstverständlich von vielen Unternehmen genutzt – nicht zuletzt, um damit neue Talente anzuziehen und für das eigene Unternehmen zu begeistern (Jobst-Jürgens, 2020).

Dabei ist der Begriff »New Work« vielschichtig und komplex. Um die Dimensionen zu verdeutlichen, identifiziert eine Studie des Fraunhofer IAO folgende zentrale Stoßrichtungen (Hofmann, Piele, Piele, 2019, S. 24):

- »Arbeite, wo und wann du willst«: Umsetzungsformen in Richtung örtlicher und zeitlicher Flexibilisierung von Arbeit
- »Jenseits der Organigramme und Silos«: Umsetzungsformen in Richtung zunehmender Agilität und projektbasierter Organisationsformen
- »Meine Arbeit stiftet mir und anderen Sinn«: Umsetzungsformen in Richtung einer zunehmenden Bedeutung der Wertebasierung und Sinnstiftung durch Arbeit
- Jenseits der Hierarchie«: Umsetzungsformen in Richtung veränderter Führungsstrukturen und Machtverteilung durch Enthierarchisierung, partizipative Entscheidungsmechanismen und Ansätze der Selbstorganisation

Das zentrale Gestaltungskonzept der »New Work Bewegung« beinhaltet die drei Dimensionen der inhaltlichen, der örtlichen und der zeitlichen Flexibilisierung von Arbeit. Dies verdeutlicht ein hohes Maß an betrieblicher Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit und zählt somit zu den zentralen Merkmalen einer neuen Arbeitskultur und Organisation (Jobst-Jürgens, 2020). Die Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts ist von einer zunehmend hohen Flexibilisierung in den drei genannten Dimensionen geprägt.

Insbesondere seit der Corona-Pandemie setzt sich die Wissenschaft verstärkt mit der Einführung von flexiblen Arbeitszeit- und Arbeitsortmodellen in Unternehmen auseinander. Bereits 2017, vor Ausbruch der Pandemie, hatten 38,8 % der Arbeitnehmenden einen starken Einfluss auf den Beginn und das Ende ihrer Arbeitszeit (Statistisches Bundesamt, 2017). 2019 gab nahezu jeder zweite Berufstätige in Deutschland an, sich die Arbeitszeit im Allgemeinen flexibel einteilen zu können.

Während die flexible Arbeitszeit insbesondere in der Büro- und Wissensarbeit besonders hoch ist, liegt die Flexibilität in Handwerksberufen mit 21,7 % und in Dienstleistungsberufen, zu denen auch ein Großteil der Berufe der Gastwelt zählen sind, mit 21,4 % deutlich darunter. Seit der Pandemie hat die Möglichkeit des flexiblen Arbeitens flächendeckend zugenommen. In einer Umfrage der Unternehmensberatung Deloitte sagten 89 % der befragten Unternehmen aus, dass Homeoffice in ihrem Unternehmen angeboten werden würde und mindestens die Hälfte der Belegschaft die Möglichkeit hätte von zuhause aus zu arbeiten (Deloitte, 2022).

Auch die generelle Auseinandersetzung mit dem Begriff »New Work« und der Umsetzung von richtungsweisenden Maßnahmen nimmt aktuell zu. So bestätigen 61 % der befragten Unternehmen, dass sie entweder einzelne New-Work-Elemente oder ein ganzheitliches New-Work-Konzept in ihrem Unternehmen eingeführt hätten. Dies erfolgte teilweise recht früh, in den Jahren 2012 und 2018, bzw. mehrheitlich jedoch geprägt durch die Corona-Pandemie in den Jahren 2020 und 2021 (Matt, Schmidt, 2022).

Studien zum Einfluss flexibler Arbeitsort- und Arbeitszeitmodelle zeigen teils positive Effekte auf Wohlbefinden, Zufriedenheit, Performance, Gesundheit und Motivation der Mitarbeitenden. Im Laufe der vorliegenden Studie wurden zur Untersuchung der Auswirkungen der flexiblen Modelle sowohl Fraunhofer-eigene Umfragewerte als Analysebasis genommen, als auch Ergebnisse aktueller internationaler Studie, wie des 4-Tage-Woche-Experiments in Großbritannien (siehe Kapitel 4.1).

”

Für mich bedeutet New Work auch Mitarbeitende flexibel einzusetzen und zu überlegen welche Tätigkeiten zu ihren Kompetenzprofilen passen. Mit einer gewissen Flexibilität und Einsatzplanung könnte man hier viel mehr erreichen. Ich nenne das Arbeitszeit á la Carte!

Mark Baumeister,
Referatsleiter Wirtschaftsgruppe Gastgewerbe Bund, Gewerkschaft NGG

Nach einer Studie des Fraunhofer IAO im Jahr 2017 zeigen sich Korrelationen zwischen der räumlichen und zeitlichen Autonomie sowie der Motivation, Performance und Zufriedenheit der Mitarbeitenden (Bauer et al., 2017). Auch andere Literaturquellen belegen den Zusammenhang von flexiblen Arbeitszeitmodellen und einer höheren Produktivität, höherer Rentabilität sowie einer geringeren Mitarbeiterfluktuation und weniger Fehlzeiten (Shanker, 2023).

Zudem verbessert die flexible Gestaltung von Arbeitsmodellen die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben. Eine Zunahme an Selbstbestimmung in Raum und Zeit kann den Komplexitätszuwachs des Berufs- und Privatlebens zumindest teilweise ausgleichen bzw. für eine neue Balance sorgen (Rump, 2021). Vor allem jüngere Generationen schätzen eine hohe Flexibilität im Berufsleben (Gaidhani, Arora, Sharma, 2019).

Auch in der Hospitality spielen die zeitliche und räumliche Flexibilisierung eine große Rolle zur Verbesserung der Work-Life-Balance. Umfragen des Fraunhofer IAO belegen eine derzeit große Unzufriedenheit von Arbeitnehmenden in der Gastwelt bezüglich der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben und den allgemeinen Arbeitszeiten – insbesondere in Deutschland (Borkmann et al., 2020).

Vor allem Aussteigern der Gastwelt ist die zeitliche Flexibilität besonders wichtig, die beispielsweise durch die Einführung von Vertrauensarbeitszeit und dem Modell der 4-Tage-Woche erreicht werden kann. Im Umkehrschluss könnte dies bedeuten, dass die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle zu einer geringeren Fluktuationsrate führen könnte. Die Studienergebnisse zeigen auch auf, dass eine zeitliche Flexibilität für Arbeitnehmende wichtig ist (77 %), allerdings lediglich 43 % mit der derzeitig gelebten zeitlichen Flexibilität zufrieden sind (n= 3789-2574) (Borkmann et al., 2020).

Eine räumliche Flexibilität wird von 60,8 % der Befragten als wichtig empfunden (Borkmann et al., 2020). Insgesamt wünschen sich Arbeitnehmende der Hospitality einen höheren Grad an Selbstbestimmung zur Anpassung der Arbeitszeiten an individuelle Lebensentwürfe. Diese Anforderungen entsprechen den allgemeinen, industrieübergreifenden Wünschen nach einer flexiblen Arbeitswelt mit steigender Entscheidungsfreiheit und Autonomie wann, wo und wie gearbeitet wird.

Von New Work zu Next Work

Der Begriff New Work wurde vor circa 40 Jahren geprägt und ist seitdem vielfach genutzt, konnotiert und kritisiert worden. Die Arbeitswelt hat sich fortwährend verändert, von der Schreibmaschine zum PC, vom Brief zur E-Mail, vom Telefax zum Internet, von der 40-Stunden-Woche zu flexibler Arbeitszeit. Die veränderten Rahmenbedingungen während der Corona-Pandemie haben Modellen wie Homeoffice und Remote Work zum Aufschwung verholfen.

Die aktuellen und zukünftigen Entwicklungen, die einen neuen Rahmen für Arbeit im sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Kontext bilden, bedingen auch einen Abgleich der bisherigen Denkmodelle und Ansätze rund um das Konzept von New Work. In dieser Studie wird daher der Begriff von **Next Work** verwendet, um dafür zu sensibilisieren, dass die alten Konzepte von New Work mit den neuen Anforderungen und Gegebenheiten abgeglichen und weitergedacht werden müssen. Next Work steht für eine neues gesamtheitliches Modell von Arbeit, das die Potenziale unserer Zeit hebt und auf die Herausforderungen von morgen reagiert.

4.1 Drei Dimensionen der Flexibilisierung von Arbeit

Zur Gestaltung einer neuen Arbeitswelt am Beispiel der Gastwelt werden im Folgenden die drei Dimensionen der Flexibilisierung von Arbeit betrachtet: räumlich, zeitlich, inhaltlich. In allen drei Dimensionen werden aktuell bereits flexible Arbeitsmodelle in der Gastwelt umgesetzt. Die dargestellte Grafik veranschaulicht identifizierte flexible Arbeitszeitmodelle als Ausgangspunkt der Überlegungen zur vorliegenden Studie. Auf Basis der Literaturrecherche konnten sowohl klassische als auch flexible Arbeitszeitmodelle klassifiziert werden. Im weiteren Verlauf wurde der Fokus vor allem auf die flexiblen Arbeitszeitmodelle gelegt, und hier insbesondere auf die Modelle: »4-Tage-Woche«, »Jobsharing« und das klassische, aber potenzialträchtige »Teilzeitmodell«.

Im Hinblick auf die allgemeine »New Work Bewegung« sowie die spezifischen Bedarfe der Arbeitnehmenden der Hospitality spielt eine Transformation bestehender Strukturen der Arbeitswelt eine übergeordnete Rolle. Insbesondere vor dem Hintergrund eines dramatisch steigenden Arbeits- und Fachkräftemangels innerhalb Deutschlands ist die Entwicklung von attraktiven Arbeitsorten daher eine notwendige wie sinnvolle Maßnahme in Unternehmen (Ragnitz, 2023), um Mitarbeitende zu gewinnen.

So bieten z.B. Office Center mit einem breiten Netzwerk die Möglichkeit, den Radius bei der Suche nach Arbeits- und Fachkräften überregional auszuweiten, da diese „remote“ aus einer anderen Stadt oder einem anderen Land ihre Arbeit in einem professionellen Kontext erledigen können. Wer viel beruflich unterwegs ist, profitiert folglich ebenfalls von der Option ein Office Center des jeweiligen Netzwerks aufzusuchen und flexibel von unterwegs zu arbeiten. Neben dem Arbeitsort ist die Attraktivität der Arbeitsplätze von hoher Bedeutung, ebenso wie die Implementierung von alternativen Arbeitszeitmodellen – sowohl in der Büro- und Wissensarbeit als auch in der Gastwelt.

Ich verbinde mit flexiblen Arbeitsmodellen, dass man räumlich und zeitlich ungebunden ist. Und dass man für eine gewisse Zeit im Jahr auch einfach mal aus dem Ausland arbeiten kann. Dass man mehr Zeit mit der Familie und mit Freunden hat. Und vor allen Dingen, dass die Motivation und Zufriedenheit, durch ein höheres Maß an Vertrauen seitens des Arbeitgebers, steigt.

Mika Oettl,
Neue Medien & IT bei Siemens Global Leadership

”

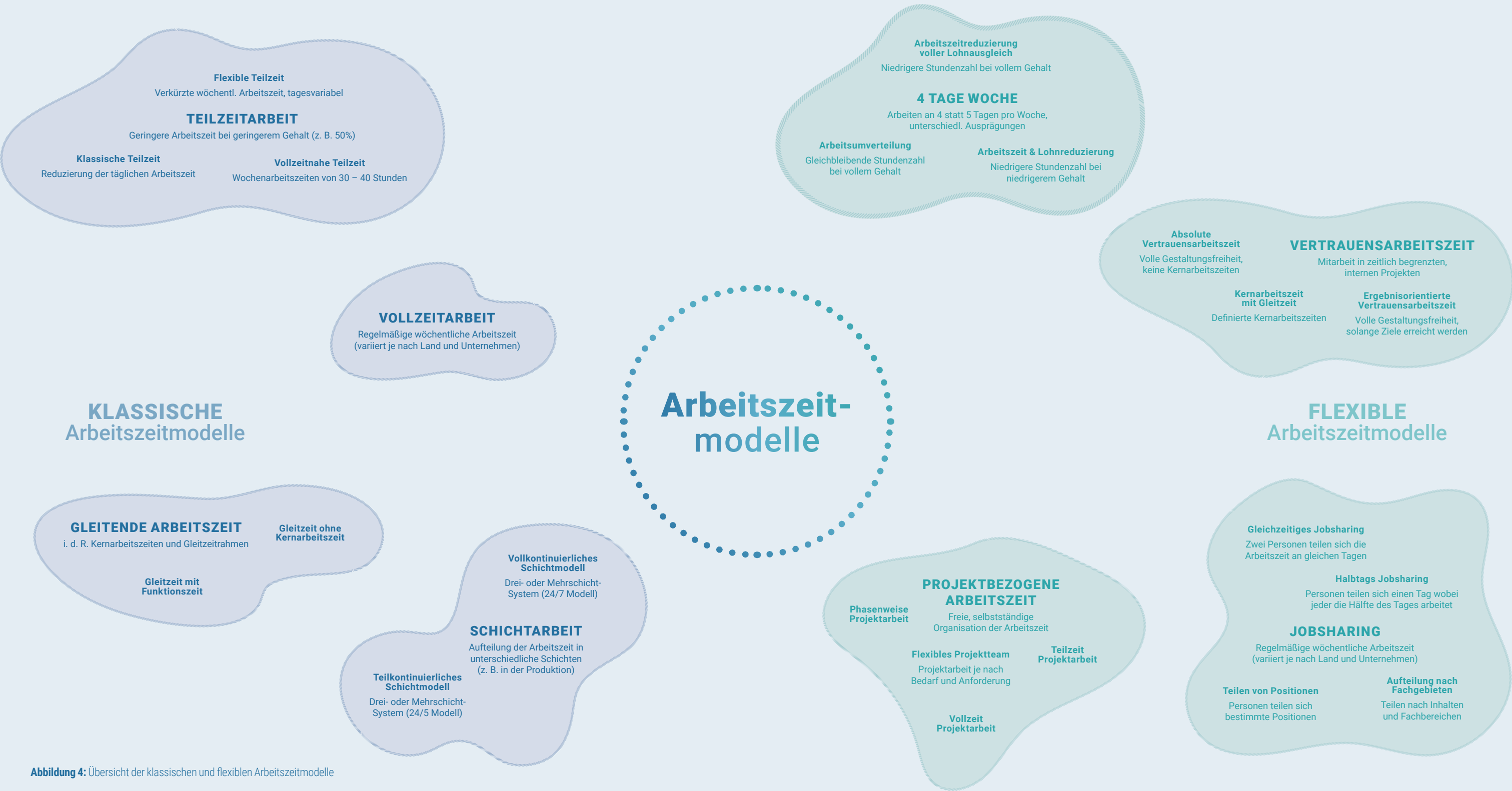


Abbildung 4: Übersicht der klassischen und flexiblen Arbeitszeitmodelle

Mobile Arbeit
Mobile Arbeit bezieht sich auf die Ausführung beruflicher Tätigkeiten außerhalb eines festen Arbeitsortes, wobei häufig mobile Technologien wie Laptops und Smartphones genutzt werden, um Flexibilität in Bezug auf den Arbeitsort zu ermöglichen.

Räumliche Dimension von Arbeit

Die Flexibilisierung des Arbeitsortes und eine damit verbundene räumliche Autonomie prägen die Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts maßgeblich. Insbesondere seit der Corona-Pandemie spielt das Arbeiten im Homeoffice oder an sogenannten »Dritten Arbeitsorten« eine große Rolle in Unternehmen (ifo Institut, 2022). Umfrageergebnisse des Statistischen Bundesamtes verdeutlichen die **Zunahme von Homeoffice-Arbeit unter allen Erwerbstätigen** in Deutschland: Demnach stieg die Zahl derjenigen, die zumindest gelegentlich im Homeoffice arbeiten, von 11 % im Jahr 2017 auf **24 % im Jahr 2022** (Statistisches Bundesamt, 2023).

Vor der Corona-Pandemie hatten weniger als 15 % der Erwerbstätigen manchmal oder häufig im Homeoffice gearbeitet (IHK, 2020). Am höchsten ist der Anteil mit 72,5 % demnach in der Branche der Unternehmensberatungen (Statistisches Bundesamt). Die Branchen »Beherbergung« und »Gastronomie« bilden mit **2,4 % und 2,3 %** das Schlusslicht. Laut Umfrageergebnisse der IHK kommt ein regelmäßiges Homeoffice-Angebot an Mitarbeitenden für rund die Hälfte der gefragten Gastronomiebetriebe nicht in Frage und wurde deshalb bisher nicht praktiziert (IHK, 2020). Räumlich flexibles Arbeiten in der Hospitality, die den größten Anteil der Arbeitnehmenden in der Gastwelt bilden, stellt bisher eine Ausnahme dar, was vor allem auch in der Art der Arbeit begründet liegt, die räumliche Flexibilität erschwert.

Neben der räumlichen Flexibilität aufgrund von steigender Homeoffice-Arbeit und mobiler Arbeit im Allgemeinen nimmt auch das Angebot und die **Nachfrage nach Dritten Arbeitsorten** immer weiter zu (Di Marino et al., 2023). Darunter werden dezentrale, temporäre Arbeitsorte verstanden, die nicht das eigene Zuhause oder den Unternehmensstandort betreffen, unter anderem Coworking Spaces, Office Center, Kaffeehäuser, Mobilitätsmittel oder Hotellobbys (Phillips, Donhauser, 2021).

Auch der Trend zur sogenannten »Workation«, dem temporären Arbeiten an Urlaubsdestinationen, manifestiert sich zunehmend und breitet sich in Unternehmen weiter aus (Bassyouny, Wilkesmann, 2023). Zusammenfassend ist das flexible Arbeiten an unterschiedlichen Destinationen in der Arbeitswelt sowohl bei Festangestellten als auch Selbstständigen auf dem Vormarsch und formt sich zu einer vielfältigen Arbeitslandschaft mit einer Vielzahl von Kombinationsmöglichkeiten. Wobei das räumlich flexible Arbeiten in der Hospitality bisher von diesen Entwicklungen größtenteils ausgeschlossen blieb.

Neben dem Arbeiten an unternehmensfremden Orten spielt derzeit auch die Umstrukturierung von vorhandenen Büroflächen bei der Gestaltung einer neuen, flexiblen Arbeitswelt eine große Rolle. Laut einer Umfrage des Fraunhofer IAO zum Arbeiten in unterschiedlichen Raumstrukturen und Arbeitsplatzprinzipien konnten insbesondere Chancen bei der Entwicklung von sogenannten **Multi-Spaces** identifiziert werden (Jurecic et al., 2018). Multi-Spaces sind laut der Studie »Bürostrukturen, die sich nicht eindeutig nur über eine Büroform beschreiben lassen: Ein flexibles Arbeitsplatzkonzept (zum Beispiel Desksharing) sowie eine Angebotsvielfalt an Besprechungsmöglichkeiten, Rückzug für Konzentration, Erholungs- und Pausenmöglichkeiten« (Jurecic et al., 2018, S. 65).

”

Im Rahmen der Corona-Pandemie haben Fragen im Umgang mit mobiler Arbeit eine große Rolle gespielt. Zur Einführung von mobiler Arbeit müssen allerdings rechtliche Rahmenbedingungen wie z. B. Arbeitssicherheit, Arbeitszeit und Regelungen zum Datenschutz und bei einer Tätigkeit im Ausland auch steuerrechtliche und sozialversicherungsrechtliche Fragen vorab geklärt werden.

Manuel Miller,
Rechtsanwalt, CHT Rechtsanwälte und Notare Berlin

Konzept	Homeoffice		Dritte Arbeitsorte			Desk Sharing
Modell	Flexibles / Regelmäßiges Homeoffice	Dauerhaftes Homeoffice	Satellitenbüros / Coworking-Plätze	Dritte Arbeitsorte (Inland)	Dritte Arbeitsorte (International)	Desk Sharing am Unternehmensstandort
Kurzbeschreibung	Arbeiten von zuhause oder am Unternehmensstandort (Arbeitsortwechsel)	Dauerhaftes Arbeiten von zuhause mithilfe digitaler Tools	Bereitstellung von unternehmenseigenen Coworking Plätzen / Satellitenbüros	Arbeiten an Dritten Arbeitsorten z. B. Café, Zugfahrt im Inland	Arbeiten an Dritten Arbeitsorten z. B. Café, Zugfahrt im In- und Ausland	Teilen von Arbeitsplatzressourcen mit anderen Mitarbeitenden
Visuelle Darstellung						
Ausprägungsebenen	<ul style="list-style-type: none">• Finanzielle Unterstützung• Flexibilitätsgrad des Ortswechsels• Dritte Arbeitsorte integriert?	<ul style="list-style-type: none">• Finanzielle Unterstützung• Virtuelle Plattformen (Büro im Metaverse?)• Dritte Arbeitsorte integriert?	<ul style="list-style-type: none">• Bürostandort trotzdem vorhanden?• Flexibilität Homeoffice und Satellitenbüro?	<ul style="list-style-type: none">• Finanzielle Unterstützung• Flexibilitätsgrad des Ortswechsels	<ul style="list-style-type: none">• Finanzielle Unterstützung• Flexibilitätsgrad des Ortswechsels	<ul style="list-style-type: none">• Teamübergreifendes vs. teaminternes Sharing• Sharing Quote

Abbildung 5: Übersicht der identifizierten flexiblen Arbeitsortmodelle

”

IWG erlebt ein schnelles Wachstum sowohl in Deutschland als auch weltweit, da Unternehmen aller Größen das Hybridmodell dauerhaft annehmen. Wir sehen das schnellste Wachstum in den Vorstädten und kleineren Städten, da die Nutzer die Möglichkeit haben, im Herzen der lokalen Gemeinden zu arbeiten, was lange tägliche Pendelwege überflüssig macht und den Teammitgliedern eine bessere Work-Life-Balance ermöglicht, da sie näher am Wohnort arbeiten.

Dr. Christoph Schneider,
Regional Senior Vice President, IWG

Desksharing-Konzept

Desk-Sharing bezieht sich auf eine Arbeitsplatzorganisation, bei der mehrere Mitarbeiter sich einen Schreibtisch teilen und diesen je nach Bedarf nutzen, anstatt dass jedem Mitarbeiter ein fester Arbeitsplatz zugewiesen ist. Diese flexible Arbeitsplatzgestaltung ermöglicht eine effiziente Nutzung von Ressourcen und fördert die Zusammenarbeit in dynamischen Arbeitsumgebungen.

Obwohl sowohl Multi-Spaces als auch **Desksharing-Konzepte** derzeit hauptsächlich in der Büro- und Wissensarbeit angewendet werden, ist auch eine Übertragung auf die Gastwelt denkbar. Auch die Ergänzung der Hospitality oder die Entwicklung von **multifunktionalen Flächen zum temporären Arbeiten** in Kombination mit gastronomischen Einrichtungen, Hotellobbys etc. bietet sowohl für Arbeitnehmende als auch für (externe) Gäste der Hospitality-Bereiche Chancen. Denn durch das flexible Arbeiten ändern sich auch die Gästebedürfnisse und die Nachfrage nach Arbeitsräumen außerhalb des Hotelzimmers (Hotelinside, 2022). Weiterführende Betrachtungen sind Kapitel 6 zu entnehmen.

Die zunehmende Bedeutung von räumlicher Flexibilisierung entspricht den Wünschen des Großteils der Erwerbstätigen in Deutschland. **Rund die Hälfte der Arbeitnehmenden**, die während der Pandemiezeit im Homeoffice gearbeitet haben, würden laut einer Umfrage des IW Köln auch in Zukunft gerne zumindest **teilweise von zuhause** arbeiten (IW Köln, 2022). Eine Umfrage der Rogator AG zeigt, dass sich 41 % der Beschäftigten sogar für eine Steigerung der Homeoffice-Tage ausspricht, in der Altersklasse der **unter 30-Jährigen** sind es sogar 52% (Rogator, 2023).

Der Bedarf eines flexiblen Wechsels zwischen Unternehmensstandort und dem eigenen Zuhause als Arbeitsort ist so groß, dass **17 % der befragten Arbeitnehmenden** in einer Kurzstudie des Brand Eins Magazins aus sagten, schon einmal den **Job gewechselt** zu haben, weil sie keine flexiblen Arbeitsbedingungen vorgefunden hatten (Brand Eins Magazin, 2022). 42 % der industrieübergreifenden Befragten gaben an, eine Arbeitsstelle nicht anzutreten, wenn sie nicht die Möglichkeit hätten, die Arbeit aus der Ferne durchführen zu können. Diese Aussagen bestätigen das identifizierte **Wachstum an Coworking Spaces bzw. Office Centern**. Weltweit betrachtet gab es 2023 34.618 Coworking Spaces, nach Zukunftsprognosen wird die Zahl im Jahr 2024 auf 41.975 Spaces steigen (Statista, 2023). Laut des Bundesverbands für Coworking Spaces e. V. hat sich die Zahl der Coworking Spaces in Deutschland von 2018 bis 2020 vervierfacht. Während 2018 etwa 300 Coworking Spaces verzeichnet wurden, stieg die Zahl 2020 auf **1.268** in Deutschland – Tendenz steigend (Bundesverband für Coworking Spaces, 2020).

Insbesondere das Angebot an temporären Arbeitsräumen im ländlichen Raum hat laut Expertinnen und Experten großes Potenzial (Werther, 2021). Nach einer Studie der Bertelsmann Stiftung hat **Coworking auf dem Land** dabei positive Effekte auf Umwelt, Regionalentwicklung, Fachkräftesicherung und die persönliche Work-Life-Balance. Initiativen wie die Genossenschaft CoWorkLand schaffen ein Netzwerk zur Förderung von Arbeitsorten in Wohnquartieren und im ländlichen Raum und damit ein neues Angebot an temporären Arbeitsmöglichkeiten.

Vorteile der neuen Flexibilität liegen für Arbeitnehmende als auch Arbeitgebende demnach sowohl in beruflichen als auch privaten Aspekten. Langzeitbeobachtungen des Fraunhofer IAO von Beginn der Corona-Pandemie im März 2020 bis 2022 zeigen, dass unter anderem die **Produktivität im Homeoffice** von den Befragten als hoch eingeschätzt wird: Demnach geben 44 % an, im Homeoffice produktiver zu sein als im Büro, 30 % empfinden sich im Büro produktiver und 26 % stellen keinen Unterschied fest (Bockstahler et al., 2022). Andere Studienergebnisse nehmen sogar bei 60 % der Beschäftigten eine Produktivitätssteigerung im Homeoffice gegenüber des Unternehmensstandortes wahr (IW Köln, 2022).

Gemäß einer Umfrage des IAB berichtete knapp ein Viertel der befragten Betriebe von einer positiven Auswirkung auf die Produktivität der Mitarbeitenden, lediglich 13 % nehmen negative Effekte wahr (IAB, 2021). Das höhere Produktivitätsempfinden wird in erster Linie mit einem besseren **Flow-Erlebnis** in Verbindung gebracht, das wiederum auf **geringere Störfaktoren** und Ablenkung von Kollegen und Kolleginnen zurückgeführt wird. Auch der Zeitgewinn durch den **Wegfall der Pendelzeit** zum Arbeitsplatz wird als produktivitätssteigernd wahrgenommen, was jedoch nicht auf eine bessere Gesamtarbeitsleistung zurückzuführen ist, sondern auf die Beobachtung, dass Beschäftigte die gewonnene Zeit des Öfteren als Arbeitszeit für die Primärarbeit nutzen (IW Köln, 2022).

Neben den beruflichen Vorteilen hat die zunehmende Homeoffice-Arbeit auch positive Effekte auf das Privatleben der Erwerbstätigen. So gaben in der Studie des Fraunhofer IAO insbesondere Personen mit einem Homeoffice Anteil von mehr als 50 % an, ihr **Privat- und Berufsleben** seit der Corona-Pandemie besser vereinbaren zu können (Bockstahler et al., 2022). 50 % der Befragten einer Studie von YouGov schätzten die Möglichkeit, im Homeoffice neben der Arbeitstätigkeit andere Dinge wie Wäsche waschen etc. parallel erledigen zu können (YouGov, 2020). Die wahrgenommene Effizienzsteigerung durch konzentrationsfördernde Arbeitsumgebungen und die bessere Work-Life-Balance kann die **Arbeitszufriedenheit** der Mitarbeitenden langfristig steigern (IW Köln, 2022).

Allerdings ist die räumliche Flexibilität auch mit dem **Risiko einer Negativbelastung** verbunden. Diese resultiert unter anderem aus einer **möglichen Arbeitsverdichtung** und entstehenden Überbelastung, unpassenden häuslichen Arbeitsumgebungen sowie einem **höheren Organisationsaufwand** beim temporären Arbeiten an anderen Arbeitsorten (IW Köln, 2022). Untersuchungen des Fraunhofer IAO zeigen außerdem, dass die **verringerten sozialen Kontakte** nicht nur zu einem höheren Risiko gesundheitlicher Belastungen und Vereinsamung führen, sondern auch den Innovationsgrad und die Kreativität negativ beeinflussen können (Bockstahler et al., 2022). Beobachtet wurde ein signifikanter Rückfall des »Kreativitätsflows« bei Mitarbeitenden, die im Homeoffice arbeiteten, der auf fehlende physische Kontakte sowie informelle Begegnungen zurückgeführt wurde. Laut Studienlage können auch virtuelle Kommunikationsplattformen den **Verlust an Kreativität** im virtuellen Raum kaum ausgleichen (Brucks, Levav, 2022). Neben der teils abnehmenden Kreativität beschreibt Josephine Hofmann, Leiterin des Teams Zusammenarbeit und Führung des Fraunhofer IAO, auch die Gefahr der »**sozialen Erosion**«.

”

Ich würde mir deutlich mehr Homeoffice für meine Partnerin wünschen, die im Hotelbetrieb arbeitet. Weil sie so die zwei Stunden Fahrtzeit in Arbeitszeit umwandeln könnte.

Enrico Petrolo,
Versicherungsfachmann, pvm Petrolo Versicherungsmakler

ANNÄHERUNG AN DEN WIRTSCHAFTSFAKTOR

Wirkungsbezogene Elemente der räumlichen Flexibilität

Negative Einflussfaktoren	Positive Einflussfaktoren
Kostenfaktor für das Aufkommen von Ausstattung des Heimarbeitsplatzes / IT-Ausstattung	Mögliche Kosteneinsparung aufgrund von Büroflächenreduzierungen, geringerer Energie Wasserverbrauch, Abnutzung etc.
Gefahr von geringerer Innovationsleistung aufgrund reduzierter Kreativität und weniger informellem Wissenstransfer	Höhere Effizienz und Produktivität aufgrund geringerer Störfaktoren, weniger Ablenkung und besseren „Flow Erlebnissen“
Risiko einer höheren Fluktuation der Mitarbeitenden aufgrund fehlender Identifizierung vom Team und Unternehmen	Gewinnung von Talenten durch die Steigerung einer attraktiveren Arbeitsumgebung für junge Talente
Risiko einer Zunahme von psychische und physischen Erkrankungen aufgrund einer erhöhten Arbeitsbelastung im Homeoffice	Zusammenarbeit mit internationalen Experten und Expertinnen, verbesserte Kollaboration und Wissenstransfer
Insbesondere zu Beginn hoher Organisationsaufwand, Eingewöhnungsphase zu neuer Arbeitskultur	Gewinnung von „stillen Reserven“ aufgrund einer besseren Vereinbarkeit von Berufs und Privatleben
	Durchschnittliche Zunahme von Arbeitsstunden von Mitarbeitenden (Pendelweg wird zur

Abbildung 6: Wirkungsbezogene Elemente der räumlichen Flexibilität

Gemeint ist die reduzierte soziale Teilhabe bei einer nach eigenen Einschätzungen gleichbleibenden Produktivität. Flexible Arbeitsplatzlösungen, die die Vorteile von Homeoffice und Firmenbüros gewissermaßen kombinieren, können dieser Entwicklung entgegenwirken. So sparen Mitarbeitende z.B. durch **lokale Coworking-Spaces** Zeit und Kosten für aufwendige Fahrten zum Arbeitsplatz und zurück. Es bleibt in diesem Fall mehr frei verfügbare Zeit für Familie und Freunde, Sport, Hobbys und Ruhephasen – mit positiven Effekten für Gesundheit und Motivation. Gleichzeitig treffen auch Mitarbeitende, die nicht mit einem eigenen Team vor Ort sind, in Coworking Spaces und Office Centern auf andere Menschen in einer vergleichbaren Situation. Die unterschiedlichen Aufenthaltsbereiche wie Lounges, Terrassen oder Getränkestationen bieten hierbei die Gelegenheit, sich über eigene Branchengrenzen hinweg regelmäßig kreativ auszutauschen.

Eine weitere Herausforderung bei einem hohen Grad an mobiler Arbeit stellt die Identifikation mit dem eigenen Unternehmen dar. Insbesondere **Berufseinsteiger und Berufseinsteigerinnen** schätzen Bürotage in einem hybriden Modell mit der teilweisen Möglichkeit zum Arbeiten von zuhause (Pfeffel, Nickolai, Kühner, 2022). Viele Unternehmen (64 %) haben allerdings nach wie vor keine Maßnahmen zur Verbesserung des virtuellen Onboardens ergriffen, was die Fluktuation neuer Mitarbeitenden antreibt (Haufe, 2023). Die hohe Wechselrate wiederum kann sich aufgrund **zunehmender Einarbeitungsphasen** und eines gestörten Wissenstransfers negativ auf den Wirtschaftsfaktor des Unternehmens auswirken.

Zeitliche Dimension von Arbeit

Die Flexibilisierung der Arbeitswelt hängt neben der räumlichen auch mit der zeitlichen Autonomie zusammen, wobei sich die Faktoren gegenseitig beeinflussen. Unter der zeitlichen Flexibilität wird demnach die **»zunehmend selbstbestimmte Arbeitszeitgestaltung in kurz- und mittelfristiger (Tages-/Wochenarbeitszeiten) und langfristiger (z. B. Arbeitszeitkonten) Form verstanden«** (Borkman et al., 2021). Neben traditionellen Arbeitszeitmodellen mit einer Erwerbstätigkeit an fünf Arbeitstagen und einer Wochenarbeitszeit von 35 bis 40 Stunden werden derzeit zunehmend alternative Modelle eingesetzt, um eine höhere zeitliche Flexibilität und **Anpassung an individuelle Lebensstile** zu ermöglichen (Bertelsmann Stiftung, 2014). Die Wunscharbeitszeit von Berufstätigen in Vollzeit liegt im Durchschnitt bei 32,8 h (SOEP, 2020). Laut einer Umfrage des Fraunhofer IAO unter Mitarbeitenden in der Hospitality wird die zeitliche Flexibilität als besonders wichtig erachtet (Borkmann et al., 2021). Außerdem geben **nur knapp 43 %** an, mit der Möglichkeit des **zeitlich flexiblen Arbeitens** aktuell zufrieden zu sein.

Bezüglich flexibler Arbeitszeitmodelle und Mitarbeiteroptionen lassen sich unterschiedliche Modelle und Teilmodelle identifizieren. Im Nachfolgenden wurden die gesammelten Modelle nach **»Teilzeitarbeit«** und **»4-Tagewoche«** geclustert, wobei sich darunter jeweils unterschiedliche Unterkategorien herausbildeten. Neben den dargestellten Modellen kann zeitliche Flexibilität auch durch weitere flexible Arbeitszeitmodelle ergänzt werden, die vor allem auf der Prämisse basieren, Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit nicht anhand der Arbeitszeit, sondern des Arbeitsergebnisses, zu messen. Hierunter fällt beispielsweise die **Vertrauensarbeitszeit**, bei der Mitarbeitende ihre Aufgaben mit einer hohen Eigenverantwortung bearbeiten (Jobst-Jürgens, 2020). Auch Konzepte wie Gleitzeit, **ergebnisorientierte Arbeitszeit** sowie die unkomplizierte Wechselmöglichkeit zwischen Voll- und Teilzeit fallen unter den Aspekt zeitlicher Flexibilität, werden allerdings im Folgenden nicht weiter beleuchtet, da der Fokus der vorliegenden Studie vornehmlich auf der 4-Tagewoche und ihren Alternativen liegt.

Wenn die Leute die Wahl haben, dann ist oft das »Mehr« an zeitlicher Flexibilität das Mittel der Wahl [anstatt von Lohnerhöhung]. Das ist schon ein Trend, dem wir uns stellen müssen..

Josephine Hofmann,
Leiterin Forschungsbereich Arbeitsgestaltung und Unternehmensorganisation, Fraunhofer IAO



Bei Sichtung des Ist-Zustandes der Arbeitszeitgestaltung in der Gastwelt wird deutlich, dass sich die Arbeitszeitanforderungen und Arbeitsintensität in der Gastwelt weitestgehend am Gästeaufkommen und den Kundenwünschen orientieren (DGB, 2016). Oftmals steht nicht der Mitarbeitende selbst, sondern in erster Linie der Gast im Zentrum der Arbeitsgestaltung. Dies führt unter anderem zu zunehmenden Überstunden. Demnach entstanden im vergangenen Jahr in Deutschland rund **761,5 Millionen Überstunden** - 435,61 Millionen davon unbezahlt (NGG, 2023). In Hotels, Restaurants und Gaststätten umfassten die Überstunden deutschlandweit rund 14,25 Millionen. Ein Drittel davon wurde ebenfalls nicht bezahlt (NGG, 2023). Die hohe zeitliche Einbindung in Arbeitstätigkeiten führt zu einer hohen Arbeitsintensität und folglich negativen Auswirkungen auf die physische und psychische Gesundheit und auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden (Gerstenberg, Wöhrmann, 2018). Der signifikante Zusammenhang von **negativen gesundheitlichen Folgen** wie Angstzuständen, Schlafstörungen, depressiven Verstimmungen, Herzerkrankungen und längeren Arbeitszeiten konnte bereits in mehreren Studien belegt werden (Wong et al., 2019; Brauner et al., 2020). Der **negative Einfluss auf mentale und physische Gesundheit** führt wiederum zu steigenden Krankheitstagen und hat damit nicht nur persönliche Folgen für die Mitarbeitenden, sondern auch auf die Wirtschaftlichkeit des jeweiligen Unternehmens (Krankheitstage siehe Kapitel 3.2).

Da **flexible Arbeitszeitmodelle kein Garant** für eine geringere Stundenarbeitszeit von Mitarbeitenden sind, ist ein Rückschluss auf den Zusammenhang von zeitlicher Flexibilität und einer Steigerung des Gesundheitszustandes nicht möglich. Allerdings belegen Studien, dass mit flexiblen Modellen, wie der viel diskutierten 4-Tage-Woche, eine bessere **Gesundheit, ein höheres Wohlbefinden und eine bessere Arbeitsleistung** möglich sind (Gaedt, 2023, S. 65). Beschwerden wie Rücken- oder Kopfschmerzen treten bei einer 4-Tage-Woche seltener auf (Gaedt, 2023, S.67). Ein Experiment in Großbritannien im Jahr 2023 mit 61 Unternehmen zeigte, dass nach der experimentellen Einführung der 4-Tage-Woche die **Fehltag** um **65 % zurückgingen**, 56 der Unternehmen wollten die 4-Tage-Woche auch nach Beendigung des Experiments beibehalten (siehe Sonderseite: 4-Tage-Woche Experiment). Zudem kann sich die Regeneration von physischen und psychischen Belastungen und Beanspruchungen bei einer verkürzten Wochenarbeitszeit verbessern, da arbeitsfreie Zeiträume geschaffen werden können, die für eine Grunderholung wesentlich sind (Lott, Windscheid, 2023).

Neben vermeintlich positiven Effekten flexibler Arbeitszeitmodelle auf den Gesundheitszustand kann sich eine erhöhte Flexibilität auch positiv auf das Sozialleben der Mitarbeitenden auswirken. Denn wenn Beschäftigte über ihre Arbeitszeit mitentscheiden können, kann dadurch die Work-Life-Balance, sprich die **Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben**, verbessert werden (Bertelsmann Stiftung, 2021). Eltern können so unter anderem mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen, insgesamt können soziale Beziehungen besser gepflegt werden (Chung, 2022). Insbesondere vor dem Hintergrund steigender Einsamkeit als Gesundheitsrisiko ist das gesamtgesellschaftlich von großer Bedeutung. Lange Arbeitszeiten der Eltern können sich wiederum nachteilig auf das sozio-emotionale, kognitive und **körperliche Wohlbefinden der Kinder** auswirken, da die Eltern wenig Zeit mit ihren Kindern verbringen können (Chung 2022, S. 554). Ähnliche Effekte lassen sich auch auf die Situation von Lehre und Ausbildung in den Betrieben beobachten: Auszubildende, die selbst unter hohen Anforderungen und Belastungen leiden, können sich den Bedürfnissen ihrer »Schützlinge« oft nur unzureichend zuwenden.

”

Ich habe das Gefühl, dass die Mitarbeiter uns jetzt nach Einführung der 4-Tage-Woche etwas zurückgeben wollen. Die Krankheitstage sind zurückgegangen und die Mitarbeiter sind insgesamt viel entspannter. Außerdem haben sie viel mehr Lust für Kollegen einzuspringen, die spontan krank geworden sind.

Marcus Fränkle,
Geschäftsleiter, Der Blaue Reiter





















Konzept	Teilzeitarbeit		4 Tage Woche		
Modell	Teilzeit Modell	Jobsharing	Arbeitsumverteilung	Arbeitszeit- & Lohnreduzierung	Arbeitszeitreduzierung bei vollem Lohnausgleich
Kurzbeschreibung	Geringere Arbeitszeit bei geringerem Gehalt (z. B. 50%)	Zwei Arbeitnehmer teilen sich eigenverantwortlich eine Stelle	Gleichbleibende Stundenzahl bei vollem Gehalt	Niedrigere Stundenzahl bei niedrigerem Gehalt	Niedrigere Stundenzahl bei vollem Gehalt
Beispielrechnung	<div><div> 5 Tage  à 5 h</div><div> 50 %  50 %</div></div>	<div><div> 5 Tage  à 5 h</div><div> 50 %  50 %</div></div>	<div><div> 4 Tage  à 10 h</div><div> 100 %  100 %</div></div>	<div><div> 4 Tage  à 8 h</div><div> 80 %  80 %</div></div>	<div><div> 4 Tage  à 8 h</div><div> 100 %  100 %</div></div>

Abbildung 7: Übersicht der identifizierten flexiblen Arbeitszeitmodelle

ANNÄHERUNG AN DEN WIRTSCHAFTSFAKTOR
Wirkungsbezogene Elemente der zeitlichen Flexibilität

Negative Einflussfaktoren	Positive Einflussfaktoren
Organisatorische Aufwände (z. B. komplexere Schichtpläne, veränderte Geschäftsmodelle)	Gewinnung von neuen Fachkräften im internationalen Kontext durch höhere Attraktivität
Mangel an Wochenstunden kann zu neuen Herausforderungen des wirtschaftlichen Arbeitens führen	Geringere Mitarbeiterfluktuation und langfristige Steigerung der Mitarbeiterbindung
Risiko von gesundheitlichen Folgen durch Entgrenzung der Arbeitswelt und ständige Erreichbarkeit (Stress, Burnout)	Weniger Fehltage der Mitarbeitenden durch verbesserte Gesundheitszustände und höheren Regenerationsgrad
Gefahr der Verstärkung traditioneller Rollenbilder (Männer Überstunden, Frauen Sorgerverpflichtungen)	Steigerung der Produktivität durch höhere Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation
	Steigendes Wir-Gefühl und bessere Identifikation mit dem Unternehmen („An einem Strang ziehen“)
	Bei 4-Tage-Woche: Einsparung von Energiekosten, teilweise Fahrtkosten

Abbildung 8: Wirkungsbezogene Elemente der zeitlichen Flexibilität

Auch für Unternehmen hat die Einführung von flexiblen Arbeitszeitmodellen direkte positive Auswirkungen. Die Einführung von Vertrauensarbeitszeit mit selbstverantworteten Arbeitszeiten kann sowohl die **Arbeitszufriedenheit als auch die Produktivität** steigern (IW Köln, 2022). Die nachgewiesenen Produktivitäts- oder Gewinnsteigerungen durch kürzere Arbeitszeiten nicht nur in wissensbasierten Berufen, können dabei insbesondere auf die zuvor dargestellten positiven Effekte auf Gesundheitszustand und Regenerationsphasen zurückgeführt werden (Chung, 2022, S. 553).

Zudem erweisen sich kurze, konzentrierte Arbeitszeiten als wesentlich effektiver bei der Erledigung einer Aufgabe als lange Arbeitszeiten. Laut des Parkinson-Gesetzes dehnt sich Arbeit genau in dem Maß aus, wie Zeit für ihre Erledigung zur Verfügung steht. Dementsprechend kann eine **längere Arbeitszeit nicht mit einer höheren wirtschaftlichen Leistung** gleichgesetzt werden (Gaedt, 2023, S. 66).

Auch auf die **Mitarbeiterfluktuation und Mitarbeitergewinnung** können sich flexible Arbeitszeitmodelle positiv auswirken. So bietet unter anderem der Hotelbetreiber 25Hours Company bereits seit Ende 2021 die Möglichkeit, die Wochenarbeitszeit (36 Stunden) auf 4 Tage zu verteilen mit dem Ziel, die Arbeitgeberattraktivität zu steigern und eine zeitgemäße Work-Life-Balance zu schaffen (siehe Sonderseite Good Practice).

Die Steigerung der Attraktivität für neue Mitarbeitende beschränkt sich nicht allein auf die Möglichkeit flexibleren Arbeitens bei einer reduzierten Stundenzahl, sondern auch mit der Wertschätzung des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitenden. Zeitliche Flexibilität und geringere Stundenzahl signalisieren den Angestellten und potenziellen Bewerbern und Bewerberinnen, dass sie der Firmenleitung wichtig sind (Gaedt, 2023, S.224). Die **Wertschätzung** wiederum kann sich positiv auf die Motivation und die Arbeitsleistung auswirken und die Mitarbeiterbindung erhöhen.

Allerdings stehen den positiven Effekten flexibler Arbeitszeitmodelle auch bestimmte Gefahren gegenüber, da diese Modelle unter Umständen auch zu Stress und Burnout führen und die Gesundheit negativ beeinflussen können (Lott, Windscheid, 2023). Dies hängt unter anderem mit der **Entgrenzung der Arbeitszeit** im Zusammenhang mit einer gestiegenen berufsbezogenen Erreichbarkeit zusammen. Zeitflexibles Arbeiten birgt das Risiko, dass sich **traditionelle Geschlechterarrangements** verfestigen oder sogar verstärken: Männer machen eher Überstunden, Frauen nutzen die Flexibilität, um Sorgerverpflichtungen zu erfüllen.

Auch auf betrieblicher Seite sind vor der unternehmensweiten Einführung von flexiblen Modellen sowie einer Reduzierung der Wochenarbeitsstunden **organisatorische, rechtliche und wirtschaftliche Faktoren** zu beachten, die im Studienverlauf im Detail dargestellt sind. Betroffene Arbeitnehmende sind auf die Veränderungen vorzubereiten und während der Transformation zu begleiten, damit die neue Situation auch »gelernt« werden und mögliche negative Auswirkungen vermieden werden können.

Insgesamt betrachtet kann aber festgehalten werden, dass sich flexible Modelle, sowohl von Mitarbeiterseite als auch aus Unternehmensperspektive betrachtet, positiv auswirken können, solange arbeitsorganisatorische Rahmenbedingungen und die Unternehmenskultur dementsprechend transformiert werden.

Inhaltliche Dimension von Arbeit

Neben der zeitlichen und räumlichen Flexibilität spielt die **inhaltliche Flexibilität** mit der Zunahme problemlösender und komplexer Tätigkeiten eine immer größere Rolle (Hämmerle, Jost, Künz, 2016). Dabei versteht man unter der inhaltlichen Flexibilität die **»Loslösung von starren Aufgaben- und Tätigkeitsmustern und stattdessen einen vielseitigeren Einsatz der Fähigkeiten der Arbeitnehmenden sowie die Weiterentwicklung dieser Fähigkeiten und das Erlangen neuer Kenntnisse.«** (Bauer und Borkmann, 2022, S. 31).

Dabei kann die **Weiterentwicklung von Mitarbeitenden** betriebsintern und betriebsübergreifend ablaufen.

EXKURS

ERPROBUNG DER 4-TAGE-WOCHE – BLICK AUF EIN PILOTPROJEKT IN GROSSBRITANNIEN

Kurzbeschreibung

»In any organization people are the key. You need to look out for them.«

CEO,
Distribution Company

In Großbritannien wurde eine Pilotstudie zur 4-Tage-Woche durch die Organisation 4 Day Week Global und die Denkfabrik Autonomy ins Leben gerufen. Autonomy arbeitet und forscht seit 2018 als unabhängige Forschungsorganisation mit Unternehmen zusammen an Arbeitszeitmodellen, die es ermöglichen, die Arbeitszeit zu verkürzen (Autonomy, 2023b). Die Organisation 4 Day Week Global wurde 2019 mit dem Ziel, die allgemeine Arbeitsweise neuzudenken, gegründet (4 Day Week Global, 2023). Insgesamt waren 61 Unternehmen an der Langzeitstudie beteiligt und reduzierten die Arbeitszeiten aller 2.900 Mitarbeitenden für sechs Monate (Juni bis Dezember 2022) um 20 %. Die Gehälter sowie die Produktivitätsziele wurden beibehalten. Ziel der Studie war es, die Auswirkungen einer verkürzten Arbeitswoche auf die Produktivität und das Wohlbefinden der Arbeitnehmenden zu ermitteln (Autonomy, 2023a).

Wichtige Erkenntnisse und Gelerntes

Auswirkungen auf die Arbeitsweise und -qualität

- Zahl der Fehltage ist um 65 % zurückgegangen.
- Weniger Kündigungen (57 %) und mehr Bewerbungen.
- Produktivität der Mitarbeitenden blieb gleich.
Teilweise wird sogar von einer Gewinnsteigerung innerhalb des Studienzeitraumes berichtet.
- Reizvolles Modell, um Fachkräfte zu akquirieren und zu halten (Autonomy, 2023a).

Auswirkungen auf Gesundheit und Wohlbefinden

- Deutlich weniger Burnout und weniger Stress.
Nur ein geringer Anteil fühlte sich durch die verkürzte Arbeitszeit bei gleichbleibenden Anforderungen mehr gestresst.
- Zufriedenheit und allgemeines Wohlbefinden stiegen signifikant.
- Mentale Gesundheit deutlich verbessert: Ein Großteil hatte weniger negative Gedanken und Sorgen bei der bzw. über die Arbeit.
- Deutliche Verbesserung des Schlafs und weniger Müdigkeit (Autonomy, 2023a).

Auswirkungen auf das Sozialleben (Familie und Haushalt)

- 60 % der Mitarbeitenden berichteten von einer besseren Work-Life-Balance: Die verkürzte Arbeitszeit sorgte für eine bessere Vereinbarkeit von Arbeits- und Lebensalltag im Hinblick auf den Haushalt, familiäre Verpflichtungen und das Privatleben (Autonomy, 2023a).

Laut einer Studie des Fraunhofer IAO im Jahr 2020 zu Mitarbeiterprofilen in der Hospitality gaben **84,9 %** der Befragten an, dass ihnen **inhaltliche Flexibilität** bei ihrer Arbeit wichtig ist. Lediglich 2,6 % bewerteten diese Art der Flexibilität als unwichtig (Borkmann et al., 2020). Ähnliche Ergebnisse finden sich auch in weiteren Kurzumfragen: So gaben bei einer Befragung der Beratung Mercer 72 % an, dass ihnen inhaltliche Flexibilität wichtig ist (Mercer, 2020).

Der Wunsch nach Anpassungen der individuellen Bedürfnisse an Arbeitssituationen und die unterschiedliche Ausrichtung von Inhalten im Laufe des Berufslebens scheinen zukünftig für Arbeitnehmende von großer Bedeutung zu sein. Doch auch Arbeitgebende können von inhaltlicher Flexibilität profitieren, da sie sowohl die Agilität der Mitarbeitenden fördert als auch zu einer **schnellen Anpassung von Geschäftsmodellen und Arbeitsstrukturen** an veränderte Rahmenbedingungen führt.

Allerdings besteht zwischen dem Wunsch nach inhaltlicher Flexibilität und der derzeitigen Zufriedenheit in der Umsetzung im Unternehmen eine besonders große Diskrepanz (Borkmann et al., 2020). Auch in der Umfrage der Beratung Mercer geben **lediglich 12 %** an, dass ihnen in ihrem Unternehmen eine **komplette Flexibilität** gewährt wird (Mercer, 2020). Es zeigt sich, dass ein Handlungsdruck in diesem Bereich der Flexibilisierung besteht.

Die zeitliche, räumliche und inhaltliche Flexibilität bildet die Hauptbestandteile einer neuen, zukunftsfähigen Arbeitswelt. Dennoch richtet sich die Aufmerksamkeit der vorliegenden Studie hauptsächlich auf zeitliche und räumliche Flexibilität. Die inhaltliche Flexibilität wird insbesondere bei der Ableitung von Handlungsempfehlungen berücksichtigt.

4.2 Einfluss der Flexibilisierung von Arbeit auf ökologische und soziale Nachhaltigkeit

Die zeitliche, räumliche und inhaltliche Flexibilisierung wird die Arbeitswelt der Zukunft langfristig prägen und zu neuen Formen der Zusammenarbeit, des Wissenstransfers und einem generell veränderten Verständnis von Arbeit führen. Durch die Transformation des Arbeitsalltags im Zusammenspiel mit anderen sozialen Dynamiken verändert sich dadurch auch der Einfluss von Unternehmen auf unterschiedliche **Aspekte der Nachhaltigkeit**.

Ökologische, soziale und unternehmerische Nachhaltigkeit gewinnen im Unternehmenskontext stark an Bedeutung. Die Bereiche **Environmental, Social and Governance (ESG)** spielen daher eine wichtige Rolle für Unternehmen und Investoren (Deloitte, 2023). Um die Megatrends der Digitalisierung, Nachhaltigkeit und New Work in Unternehmen miteinander zu verknüpfen, entwickelt sich derzeit der Begriff **»Green New Work«**, der die Zusammenhänge analysiert und die Transformation der Unternehmen in einem holistischen Ansatz zusammenfasst (Prieß, 2022).

Es wird davon ausgegangen, dass eine zukunftsfeste Gestaltung von Organisationen insbesondere eine Betrachtung des Gesamtkontext mit allen Einzelaspekten voraussetzt. Eine Studie des Vodafone-Instituts analysierte 2021 die **Reduzierung der CO₂-Einsparung durch mobile Arbeit** und eine Steigerung von Homeoffice. Das Ergebnis veranschaulicht, dass Deutschland im Durchschnitt 12 Millionen Tonnen CO₂ pro Jahr durch eine vermehrte Homeoffice-Arbeit einsparen könnte – dies entspricht 80 Millionen One-Way-Flügen von Berlin nach London (Acerini et al., 2021).

Das ifo-Institut wiederum errechnete lediglich eine kurzfristige Senkung der CO₂-Emissionen durch eine größere Anzahl an Homeoffice-Tagen durch die reduzierte Anzahl der Fahrten zur Arbeit. Langfristig gesehen führt die mobile Arbeit laut ifo-Institut zu längeren Pendeldistanzen aufgrund einer **Verlagerung des Wohnsitzes** ins Umland sowie einem geringeren Anreiz zur Anschaffung sparsamer Fahrzeuge. Beide Anpassungsreaktionen würden die anfängliche Absenkung der Emissionen fast vollständig ausgleichen (ifo Institut, 2022).

Insgesamt hängt die Einsparung von CO₂-Emissionen und der damit verbundene Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeit der mobilen Arbeit von **unterschiedlichen Faktoren** ab. Unter anderem von der Ausstattung des Heimarbeitsplatzes sowie baulichen Gegebenheiten des Bürogebäudes, der **Länge der Pendelstrecke** und Nutzung des Verkehrsmittels sowie der Jahreszeiten (Acerini et al., 2021).

Mobilität und Pendelverkehr

Ein Großteil der CO₂-Emissionen in der Arbeitswelt kann auf Pendelwege und die Mobilität im Allgemeinen (z. B. beruflich bedingte Teilnahme an Veranstaltungen und Meetings) zurückgeführt werden. Dabei entfallen 93 % der **verkehrsbedingten Emissionen** auf Pendelwege, die mit dem PKW zurückgelegt wurden (Öko-Institut, 2022). Seit der Corona-Pandemie hat sich die Arbeit im Homeoffice massiv gesteigert. Langfristig gehen Experten und Expertinnen davon aus, dass sich in der Arbeitswelt ein **hybrides Konzept** mit Arbeitstagen am Unternehmensstandort, im Homeoffice und an dritten Arbeitsorten etablieren wird (Di Marino, Lapintie, 2020). Dies hat zum einen die Folge, dass die Pendelstrecke reduziert wird, zum anderen, insbesondere während der Pandemie, mehr auf den PKW anstatt den ÖPNV zurückgegriffen wird. Allerdings übersteigt die Vermeidung der Arbeitswege laut des Öko-Instituts die Minderungseffekte der Zunahme des PKWs als Verkehrsmittel und führt zu einer Einsparung von rund **3,7 Millionen Tonnen CO₂ pro Jahr** (Öko-Institut, 2022). Selbst ein konservatives Szenario mit einer Homeoffice-Quote von rund 20 % kann eine Minderung der CO₂-Äquivalente von einer Millionen Tonnen zur Folge haben (Öko-Institut, 2022).

Virtuelle Kommunikation

Die Zunahme virtueller Meetings und Konferenzen hat sowohl eine Steigerung als auch eine Reduzierung der CO₂-Emission zur Folge. Befragungen zeigen, dass die Dienstreisen zukünftig aufgrund der **alternativen virtuellen Kommunikation** um ca. ein Drittel und die **gesamte Fahrstrecke** für Dienstreisen um etwa **ein Viertel** zurückgehen könnte (Clausen, Schramm, 2021). Dies hätte eine jährliche Entlastung der Treibhausgasemission von ca. 3 Millionen Tonnen CO₂ pro Jahr zur Folge. Allerdings steht der Reduktion ein Mehrverbrauch an **Energie und Ressourcen** in Bezug auf die Herstellung, Nutzung und Entsorgung digitaler Technologien gegenüber (Öko-Institut, 2022). Auch Online-Videos erzeugen zusätzliche Emissionen, die die ökologische Nachhaltigkeit schmälern. Laut einer Studie der französischen Denkfabrik The Shift Project erzeugen Online-Videos insgesamt 300 Millionen Tonnen CO₂ im Jahr (The Shift Project, 2020). Dies entspricht etwa einem Prozent der globalen Emissionen. Die Expertinnen und Experten schätzen, dass der Anteil der digitalen Technologien an den globalen Treibhausgasemissionen bis 2025 auf acht Prozent steigen könnte. Was allerdings nicht nur mit dem Anstieg der mobilen Arbeit zusammenhängt, sondern auch mit der allgemein starken Zunahme von Videokonferenzen auch am Unternehmensstandort.

Räumliche Verlagerung

Neben einer Auswirkung auf die persönliche Mobilität wird die räumliche Flexibilisierung insbesondere einen Effekt auf die **Siedlungsstrukturen sowie die Büroimmobilien** haben. Die Hybridität wird die Nutzung von Raum und Räumen ändern (Clausen, Schramm, 2021). Laut einer Studie von Vodafone werden die Büroemissionen als größte Möglichkeit der CO₂-Einsparung wahrgenommen, insbesondere wenn bauliche Gegebenheiten der Büroimmobilien nur geringen Standards entsprechen. Zusätzlich kann die langfristig höhere Nutzung von Homeoffice zu einer flächendeckenden **Reduzierung von Büroflächen** führen und damit die angespannte Lage des städtischen Wohnungsmarktes positiv beeinflussen (Öko-Institut, 2022). Allerdings müssen den positiven Auswirkungen der Arbeitsortverlagerung durch räumlich Flexibilisierung auch die anfallenden CO₂-Emissionen im Homeoffice gegenübergestellt werden. Wird von einer Nutzung des Firmenlaptops ausgegangen, sind die CO₂-Emissionen mit 18 Kilogramm pro Jahr vergleichsweise gering. Wird der Heimarbeitsplatz jedoch komplett neu ausgestattet und zudem energetisch zusätzlich zum Büroplatz beleuchtet und beheizt, steigen die damit verbundenen jährlichen CO₂-Emissionen auf 307 Kilogramm (Öko-Institut, 2022).

Soziale Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit beinhaltet sowohl ökologische als auch soziale Aspekte. Durch zeitliche und räumliche Flexibilisierung kann unter anderem **die Chancengleichheit** aufgrund einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf gesteigert werden (KPMG, 2023). Auch die Inklusion könnte durch verstärkte Homeoffice-Arbeit vorangetrieben werden, da sie Menschen unter anderem eine Teilnahme trotz eingeschränkter Mobilität ermöglicht. Insgesamt könnte die **Diversität von Lebensstilen** und Nationalitäten steigen, da durch die mobile Arbeit unter gewissen Voraussetzungen das Recruiting im internationalen Kontext möglich ist.

Alternative Arbeitszeitmodelle wie die 4-Tage-Woche könnten zudem zu einer neuen Bereitschaft der aktiven **Beteiligung an ehrenamtlichen Aktivitäten** führen und die Motivation zur Weiterbildung stärken. Die Zeiterparnis und eine freiere Zeiteinteilung können zudem die ganzheitliche **Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitsaspekten** fördern. Neue Arbeitsmodelle und ökologische sowie soziale Nachhaltigkeit stellen daher zwei ineinandergreifende Faktoren in der Transformation der Arbeitswelt dar. Neue Arbeitsmodelle sind ein Teil der **Corporate Social Responsibility (CSR)**, dessen symbiotische Wirkung es zu berücksichtigen gilt.

4.3 Einfluss der Digitalisierung auf das zukünftige Arbeiten in der Gastwelt

Neben den unterschiedlichen Flexibilitätsgraden hängt die Gestaltung der neuen Arbeitswelt industrieübergreifend viel mit der **digitalen Transformation** zusammen. Durch die Digitalisierung von Prozessen und Werten können sich sowohl **Geschäftsmodelle, Produktionsprozesse, Arbeitsabläufe und Kundenbeziehung** stark verändern (Deloitte, 2023a).

Auch die neue Arbeitswelt in der Gastwelt ist stark von der digitalen Transformation geprägt. Dabei werden mit der **Digitalisierung** unter anderem die Chance der Steigerung der **Arbeitsplatzattraktivität** verbunden. Durch eine Up-to-Date-Technik kann eine gewisse Anschlussfähigkeit am Markt vermittelt und neue Talente können gewonnen werden. Des Weiteren ist Digitalisierung oftmals mit dem Ausgleich des Arbeitskräftemangels verknüpft, allerdings auch als Herausforderung unter anderem durch die Notwendigkeit des Erlernens neuer Fähigkeiten und Kompetenzen. Neben der Digitalisierung steht bei der nachfolgenden Betrachtung auch die Automatisierung von Prozessschritten im Fokus.

Nach einer Umfrage des Fraunhofer IAO im Jahr 2021 wird das größte Potenzial der Digitalisierung im Bereich der **Automatisierung von Prozessschritten** wahrgenommen. Es wird erwartet, dass auf Basis von Datenauswertungen Prozesse optimiert und Kosten gesenkt werden könnten (Borkmann et al., 2021). Insgesamt wird über alle Bereiche der Hotellerie ein Automatisierungspotenzial in Höhe von 69 % angenommen. Darunter finden sich Potenziale im Einkauf und in der Beschaffung, z.B. durch die Vernetzung von Geräten und die Automatisierung von Bestellvorgängen, sowie bei Büro- und Verwaltungsaufgaben durch den zunehmenden Einsatz von Software.

Auch der Einsatz von Digitalisierungstools und KI, im Bereich Hotelpflicht (z. B. Robotik, Apps und Chatbots) und im Bereich Food and Beverage durch digitale Speisekarten und digitale Bestelloptionen sowie der Einsatz von Robotern ist erfolgversprechend (Borkmann et al., 2021). Die Arbeitstätigkeiten in der Gastwelt werden sich zukünftig massiv verändern. Dies bedeutet nicht unbedingt eine Einsparung von Mitarbeitenden, sondern vielmehr eine **Veränderung der Tätigkeitsprofile**.

Durch die Digitalisierung und Automatisierung werden vor allem Routinetätigkeiten wie einfache Verwaltungs- und Büroaufgaben sowie Aufgaben der Datenverarbeitung und repetitive Aufgaben wegfallen. »Der Fokus wird dafür auf anspruchsvolleren Management-, Personal-, und Marketingaufgaben liegen, die insbesondere Kreativität, Empathie und persönliche Kommunikation erfordern« (Borkmann et al., 2021, S.298).

Corporate Social Responsibility
"Unternehmenssozialverantwortung" (CSR) bezeichnet die freiwilligen Bemühungen von Unternehmen, über ihre gesetzlichen Verpflichtungen hinaus positive Auswirkungen auf Gesellschaft und Umwelt zu erzielen, indem sie soziale, ökologische und ethische Belange in ihre Geschäftspraktiken integrieren.

Digitalisierung
Klassische Bezeichnung für das Umwandeln von analogen Werten in digitale Formate. Heutige Bedeutung: Informationen digital zu speichern und für die elektronische Datenverarbeitung verfügbar machen. (Riedel, 2019)

Neben weichen Kernkompetenzen wie Kreativität und Empathie, den sogenannten »**Human Skills**«, steigt aufgrund digitaler Tools auch der Bedarf an Fachkräften mit Kompetenzen im Bereich der Digitalisierung. Es wird sowohl erforderlich sein, **Digitalkompetenzen** auf dem Bildungsweg stärker zu etablieren, um neue Fachkräfte auszubilden, als auch bestehendes Personal umzuschulen und **Weiterbildungsmöglichkeiten** anzubieten.

Bei erfolgreicher Implementierung von digitalen Tools und einer Automatisierung von Prozessen kann sich die digitale Transformation in unterschiedlicher Weise positiv auf die Neugestaltung der Arbeitswelt in der Hospitality auswirken. Unter anderem könnte so zukünftig dem **Arbeitskräftemangel** entgegengewirkt werden. Viele neue Technologien können die Reduktion von sogenannten »*Bullshit Jobs*« oder »*Nonsense Tasks*« bei der Buchung bis hin zum Check-Out fördern und Kapazitäten für eine personalisierte, empathischere Begleitung der Gäste freisetzen. Zusätzlich kann die Unterstützung durch Technik auch zu einer erhöhten **Attraktivität der Berufsbilder** beitragen. »*Die Reduktion der Komplexität in den Berufsbildern durch Technikeinsatz ermöglicht es zudem, ungelernte Einsatzkräfte mithilfe von Schulungen anstelle von langjährigen Berufsausbildungen zu qualifizieren und schnell einsatzfähig zu machen und somit auch (dringend benötigten) Quereinsteigern den Weg zu ebnen*« (Borkmann et al., 2021, S. 28).

Auch die psychische und physische **Gesundheit der Mitarbeitenden** kann durch die Digitalisierung positiv beeinflusst sowie die Sicherheit der Gäste und Mitarbeitenden durch Zutrittskontrollen und Authentifizierung gesteigert werden (Borkmann et al., 2021).

Die digitale Transformation betrifft dabei nicht nur die organisatorischen, administrativen Prozessstrukturen sowie die Gästekommunikation, sondern auch die Arbeitsabläufe der Mitarbeitenden und damit die Alltagsgestaltung. Insbesondere die **zeitliche und räumliche Flexibilität** könnte sich durch den Einsatz neuer Technologien sowie mobiler Endgeräte langfristig über alle Arbeitstätigkeitsprofile hinweg steigern. Dadurch wären unter anderem neue räumliche Arbeitsangebote mithilfe von Digitalisierung möglich (z. B. die Nutzung von Coworking, lokalen Office Centern oder Homeoffice).

Das Automatisieren von Prozessschritten und der richtige Einsatz von neuen Technologien ermöglichen die Reduzierung von Routinetätigkeiten und führen zu einem Zeitgewinn, der einen positiven Effekt auf die Arbeitswelt der Mitarbeitenden haben kann. Dadurch gewinnen Mitarbeitende Zeit, die sie mit Gästen verbringen und den persönlichen Kontakt pflegen können.

Außerdem eröffnen digitale Tools und die Automatisierung die Möglichkeit, flexible Arbeitsmodelle organisatorisch, sozial und wirtschaftlich umzusetzen. Aufgrund der vielfältigen Einflussfaktoren ist die Berücksichtigung des digitalen Wandels bei der Entwicklung neuer Arbeitsstrukturen in der Gastwelt von besonders großer Bedeutung und wird im weiteren Verlauf der Studie miteinbezogen.

Dabei werden sowohl die Möglichkeiten der Digitalisierung zur Förderung von räumlich und zeitlich autonomen Arbeiten herangezogen als auch die inhaltliche Veränderung durch neue Kompetenzen und Aufgabenprofile.

EXKURS

4-TAGE-WOCHE IM HOTEL BAYERWALDHOF, BAD KÖTZTING

»Der Schlüssel zu unserer langjährigen Erfolgsgeschichte ist eine Symbiose aus starker Vision, bodenständiger Realität und einem unaufhörlichen Engagement für das Wohl unserer Gäste und Mitarbeiter. Ein Engagement, das weit über herkömmliche Maßnahmen hinausgeht und unser außergewöhnliches Gesundheitsmanagement miteinschließt.«

Alfons Weiß,
Hoteldirektor Bayerwaldhof

Kurzbeschreibung

Der Bayerwaldhof in Bad Kötzting, eingebettet im idyllischen Bayerischen Wald, blickt auf eine 52-jährige Familientradition zurück. Heute beherbergt das Hotel 105 exklusive Zimmer, einen 10.500 m² großen Spa- und Wellnessbereich und das Sternrestaurant "Leos by Stephan Brandl". Mit einem Team von 214 Mitarbeitern legt der Betrieb großen Wert auf Nachhaltigkeit, regionale Produkte und ein zukunftsorientiertes Arbeitsumfeld. Ein preisgekröntes Gesundheitsmanagement und das Engagement des Hotels für Mitarbeiterwohl und Gästezufriedenheit setzt branchenweit Standards.

Herausforderungen, Chancen & Gelerntes

Was hat Sie dazu motiviert die 4-Tage-Woche in Ihrem Betrieb einzuführen?

Die Pandemie hat uns die Bedeutung von Resilienz und Wohlbefinden deutlich gemacht. In Kombination mit unserem umfassenden Gesundheitsmanagement, das gesunde Ernährung, Sport- und Fitnesskurse, mentale Fitnesskonzepte, strategische Zusammenarbeit mit Ambulanzen, Stresscoaching und eine zusätzliche betriebliche Krankenversicherung für alle Mitarbeiter umfasst, sahen wir in der 4-Tage-Woche die perfekte Ergänzung, um das Wohl und die Zufriedenheit unserer Mitarbeiter auch in herausfordernden Zeiten zu gewährleisten.

Wie genau haben Sie die 4-Tage-Woche eingeführt und welche Modelle bieten Sie an?

Die Einführung der 4-Tage-Woche stellte uns vor eine komplexe Herausforderung. Um eine reibungslose Integration zu gewährleisten, setzten wir auf eine schrittweise Implementierung in Halbjahresschritten, wobei wir mit unserem Restaurant begannen. Unseren Mitarbeitern bieten wir verschiedene Modelle an: Sie können entscheiden, ob sie vier Tage pro Woche insgesamt 38 Stunden arbeiten möchten oder traditionell fünf Tage mit insgesamt 40 Stunden. Respektieren wir die individuellen Präferenzen jedes Einzelnen, so erhalten diejenigen, die sich gegen die 4-Tage-Woche entscheiden, einen finanziellen Ausgleich in Form einer Lohnerhöhung.

Wie wird das Konzept von Ihren Mitarbeitern angenommen?

Unsere Mitarbeiterbefragung zeichnet ein Bild des Stolzes und der Identifikation mit unserem Haus. Über 92% schätzen die neu gewonnene Flexibilität. Es zeigt, dass unsere Vision – fleißig mit den Händen, vorausschauend mit dem Kopf und immer mit dem Herzen bei den Menschen zu sein – in die Tat umgesetzt wird. Die ganzheitliche Betrachtung des Wohlbefindens unserer Mitarbeiter, sowohl physisch als auch mental, hebt uns als Vorreiter in der Region hervor.

Welche Erkenntnisse würden Sie anderen Unternehmen mit auf den Weg geben?

Arbeiten Sie eng mit Ihrem Team zusammen, um eine klare und zielgerichtete Strategie zu entwickeln. Integrieren Sie ein umfassendes Gesundheitsmanagement, um das Wohlbefinden Ihrer Mitarbeiter zu fördern. Dies ist nicht nur eine Investition in Ihr Unternehmen, sondern auch in die Zukunft Ihrer Mitarbeiter. Transparenz und Kommunikation sind während des gesamten Prozesses von entscheidender Bedeutung. Und vergessen Sie nicht: Jede Veränderung braucht Zeit, Geduld und Hingabe. Mehrkosten können erfolgreich weitergegeben werden, wenn die Kommunikation und das Storytelling entsprechend strategisch auch für den Gast in die Prozesse miteinfließt.

Interview am 04.07.23, Alfons Weiß,
Hoteldirektor des Bayerwaldhof

5. Next Work Modelle aus der Perspektive des Gastwelt Business-Ökosystems in der Praxis

Das Modell der 360° Gastwelt fasst in seinem Business-Ökosystem verschiedene Teilsegmente der Branche zusammen und stellt diese gleichwertig auf eine Stufe ohne Hierarchien. Diesem Prinzip folgt auch die Betrachtung in der vorliegenden Studie, in der Arbeitnehmende, Arbeitgebende und weitere Akteure der 360° Gastwelt gleichberechtigt ihre Perspektiven einbringen und diese miteinander in Beziehung gesetzt werden, entsprechend dem Wertschöpfungsnetz, an dem sie alle beteiligt sind.

Zur Beurteilung und zum Verständnis der Bedarfe und Wünsche sowie zur Identifikation von Herausforderungen und Potenzialen in Bezug auf die flexible Arbeit in der Gastwelt wurden mithilfe der Forschungsarbeiten unterschiedliche Perspektiven gegenübergestellt bzw. miteinander abgeglichen (siehe Kapitel Methodik). Mit Fokusgruppen wurden Vertreterinnen und Vertreter aus der Gruppe der Arbeitnehmenden und der Gruppe der Angehörigen, Familien, Gäste und Kunden, der Arbeitgebenden sowie mithilfe von leitfadengestützten Interviews die Stimmen von Politik und Gewerkschaften erfasst. Die Erkenntnisse wurden hinterlegt in Bezug auf rechtliche Grundlagen und Kosten. Im Folgenden werden diese Ergebnisse präsentiert.

5.1 Differenzierte Betrachtung der Modelle zur zeitlichen Flexibilisierung von Arbeit im Gastwelt-Ökosystem

Positive Assoziation mit flexiblen Arbeitszeitmodellen:

Sowohl Arbeitgebende als auch Arbeitnehmende assoziieren mit flexiblen Arbeitszeitmodellen im Allgemeinen mehr Freiheit und einen **höheren Entscheidungsspielraum** sowie eine eigenverantwortliche Gestaltung des Arbeitsalltags. Dabei geht es nicht nur um eine flexiblere Einteilung der Stunden pro Woche, sondern auch über einen Monat oder eine »Saison« verteilt. Arbeitgebende verbinden mit flexiblen Modellen insbesondere große Chancen und Potenziale zur **Steigerung der Attraktivität** des eigenen Unternehmens als Arbeitsplatz. Ziel ist die Gewinnung von jungen Talenten, nicht nur im internationalen Kontext, sondern vor allem in der unmittelbaren Umgebung. Die Möglichkeit, das Ökosystem mit einer Transformation der Arbeitszeiten wieder **wettbewerbsfähig**, modern und zukunftsfähig zu gestalten, ist für die meisten Arbeitgebenden der größte Anreiz zur Auseinandersetzung mit Flexibilität. Mit einer Steigerung der zeitlichen und räumlichen Flexibilität verbinden viele die Chance, selbstbewusster als Arbeitgeber auftreten zu können und ein langfristig **positiveres Image** zu generieren.

Negative Assoziationen mit flexiblen Arbeitszeitmodellen:

Unter anderem sehen Arbeitgebende die Gefahr, die Aufrechterhaltung des Betriebs langfristig nicht gewährleisten zu können. Bereits mit der Arbeitsgestaltung aktueller Zeitmodelle wächst das **Risiko** aufgrund **unzureichender Personalkapazitäten**, die Arbeitsschichten nicht abdecken zu können. Durch das **Fehlen von grundlegenden Rahmenbedingungen**, wie beispielsweise einer mangelnden Verfügbarkeit von Arbeitskräften, bewerten viele Arbeitgebende die Möglichkeiten zur Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle als unrealistisch. Eine Herausforderung aus Sicht der Arbeitgebenden stellt der Handlungsdruck durch den Wettbewerb mit **anderen Industrien** dar. Es wird befürchtet, dass sich dadurch auf Dauer immer weniger Fachkräfte für die Arbeit in der Gastwelt entscheiden könnten..

Meine Motivation, warum ich mich sehr viel mit dem Thema zeitliche Flexibilität auseinandersetze, ist die Gestaltung eines modernen und attraktiven Arbeitsumfelds. Ich finde es einfach unerträglich, dass immer, wenn es um schlechte Arbeitszeiten geht, die Hospitality genannt wird. Wir müssen wieder attraktiver werden, um junge Menschen für die Branche zu begeistern!

Christian Rex,
General Manager bei Paulinenhof

Bereits vor der Corona-Pandemie wurde bei uns ein Modell eingeführt, bei dem sich Mitarbeitende selbst organisieren und Arbeitsschichten eigenständig zuordnen konnten. Die Selbstorganisation hat zwar die Teamarbeit gesteigert, konnte aber langfristig nicht aufrechterhalten werden. Es gab einfach zu viel zu beachten.

Dustin Kreuter,
Digital Office Koordinator, SI Suites

5.1.1 Aktuelle Situation und Erfahrungen von Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden zu flexiblen Arbeitszeitmodellen

Laut den Arbeitnehmenden in den Fokusgruppen haben die wenigsten in ihrer aktuellen Arbeitssituation einen hohen Grad an zeitlicher Flexibilität. Der **zeitliche Gestaltungsspielraum** ist unter allen Befragten **eingeschränkt**. Punktuell wird von Arbeitgebenden ein gewisser Grad an zeitlicher Flexibilität gewährleistet. Beispielsweise in Form von Gleitzeit oder einem Entgegenkommen der Arbeitszeiteinteilung in besonderen **Ausnahmesituationen**, unter anderem bei privater Pflegeverantwortung für Kinder oder Angehörige. Die temporäre Unterstützung zur **Verbesserung der Work-Life-Balance** wird von allen Arbeitnehmenden besonders positiv wahrgenommen.

Mit dem Modell der 4-Tage-Woche haben die wenigsten Workshop-Teilnehmenden bisher Erfahrung, dafür aber mit dem Teilzeitmodell. Einige Arbeitnehmende haben bereits in einem zeitlich begrenzten Rahmen Erfahrungen mit einer Reduzierung der Arbeitsstunden bei einer gleichzeitigen Lohnreduzierung (z. B. 80 % Arbeitszeit, 80 % Gehalt) gemacht, um persönliche Lebenssituationen besser zu meistern. Lediglich eine Teilnehmende der Fokusgruppe arbeitet derzeit im 4-Tage-Wochen-Modell bei vollem Lohnausgleich.

Sowohl die Erfahrungen mit der **4-Tage-Woche** bei vollem als auch bei reduziertem Gehalt führten laut den Befragten zu einer **höheren Zufriedenheit**, Motivation als auch zu einem besseren Gesundheitszustand. Damit stimmen die **Positiveffekte** reduzierter Arbeitszeit aus der qualitativen Forschung mit den Ergebnissen der Literaturrecherche überein.

Die unterschiedlichen Erfahrungen mit flexiblen Arbeitszeitmodellen können unter anderem mit den vielfältigen Arbeitstätigkeitsprofilen zusammenhängen. Teilnehmende des Arbeitgeberworkshops bestätigen, dass die Umsetzung **flexibler Arbeitszeitmodelle je nach Aufgabenprofil** innerhalb des Ökosystems sehr unterschiedlich ist. So wird die Flexibilität in der Verwaltung mit einem hohen Anteil an administrativen Tätigkeiten als relativ hoch eingestuft, auch in der Logistik kann laut den Teilnehmenden eine **Zunahme der Flexibilisierung** beobachtet werden.

In der Gastronomie ebenso wie am Empfang und bei gastnahen Serviceaufgaben ist die zeitliche Flexibilität hingegen eher gering. Potenziale auf der Ebene einzelner Tätigkeiten, etwa bei Köchen zur Rezeptkreation, Menüzusammenstellungen, Schichtplanung versus Kochen vor Ort, werden noch nicht ausgeschöpft.

Nach Angabe der Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden wächst jedoch der experimentelle Umgang mit dem Modell der 4-Tage-Woche. Teilweise wurden in Betrieben sogenannte **Projektstage** eingeführt, um im interdisziplinären Kontext mit anderen Bereichen zu bestimmten Themen zusammenzuarbeiten und Lösungsideen für aktuelle Herausforderungen zu entwickeln. **Austauschprogramme** mit Hotels des gleichen Unternehmens an unterschiedlichen Standorten bieten zusätzlich die Möglichkeit für Auszubildende, den Standort stetig zu wechseln und neue Erfahrungen und Eindrücke zu sammeln (*»Sommer in Sylt, Herbst bis Frühling in Metropolregion«*).

Um die Planungen von Arbeitsschichten zu vereinfachen und auf individuelle Bedürfnisse bei gleichzeitiger Gewährleistung einer flächendeckenden Personalkapazität eingehen zu können, werden in den Betrieben teilweise bereits **digitale Plattformen und Apps** genutzt. Diese ermöglichen es, ohne Einzelgespräche und aufwendige Absprachen, Planungen unkompliziert umzusetzen. Mitarbeitende haben unter anderem die Möglichkeit, Wünsche für Schichtzeiten im Ampelsystem anzugeben, was wiederum der zeitlichen Flexibilität zugutekommt.

Alles in allem wird sowohl aus Sicht der Arbeitgebenden als auch der Arbeitnehmenden ein hoher Grad an **Selbstorganisation und eigenverantwortlichem Arbeiten** als besonders wertvoll und zielführend für die Gestaltung einer zukunftsfähigen Arbeitswelt erachtet. Diese Gestaltungsparameter stellen eine gute Möglichkeit dar, Zufriedenheit, Performance und Wohlbefinden langfristig zu steigern.

5.2 Teilzeitarbeit

5.2.1 Teilzeit als Arbeitszeitmodell

Das Teilzeitmodell wird dabei wie folgt definiert: *»Teilzeit bezieht sich auf eine Form der Beschäftigung, bei der ein Arbeitnehmer weniger Stunden pro Woche oder pro Monat arbeitet als ein Vollzeitarbeiter, der in der gleichen Position oder Branche tätig ist. Die genaue Anzahl der Stunden kann variieren und wird oft in Prozent der vollen Arbeitszeit ausgedrückt. (Statistisches Bundesamt, o. D.) «*

”

Ich arbeite 80 %, also sozusagen im Modell der 4-Tage-Woche. Allerdings bei geringerem Lohn. Bei mir ging das aus eigener Motivation hervor. Ich habe jahrelang gedacht, man darf nur in Teilzeit arbeiten, wenn man Kinder hat. Das war ein Mythos in meinem Kopf. Die Umstellung hat zur Folge, dass ich Aufgaben anders organisieren und abgeben muss, aber es lohnt sich!

Kathrin Scharrmann,
Revenue Manager MICE, Dorint Hotels & Resorts

5.2.2 Chancen und Herausforderungen für Arbeitnehmende

Chancen des Teilzeitmodells	Risiken des Teilzeitmodells
Work-Life-Blending Familienfreundliches Modell, das zur Transformation traditioneller Rollenverteilungen in Familienkonstellationen beitragen kann und eine ausgewogene Work-Life-Balance ermöglicht.	Finanzierung des Lebensunterhalts Mit deutlich geringerem Einkommen besteht die Gefahr, den Lebensunterhalt nicht mehr finanzieren zu können, so dass dieses Modell nur von anderweitig einkommensstarken Personen realisiert werden kann.
Lebenslanges Lernen Möglichkeiten, sich durch den Zeitgewinn interdisziplinär weiterzubilden und neue Fähigkeiten zu erlernen, z. B. Sprachen lernen, kulturelle Angebote nutzen, sich projektbasiert in anderen Bereichen einbringen.	Aufgabenmanagement Risiko, die Arbeitstätigkeiten nicht in einer reduzierten Zeitspanne bearbeiten zu können und letztendlich für geringeren Lohn dennoch mehr Stunden zu arbeiten.
Start-up Freundlichkeit Teilzeitarbeit als finanzielle Absicherung zur parallelen Entwicklung des eigenen Unternehmens, Konzeption von personenbezogenen Projekten etc.	Informeller Austausch Weniger Zeit mit Arbeitskollegen und Kolleginnen, um das soziale Miteinander zu fördern und den informellen Wissenstransfer im Unternehmen zu steigern.
Soziales Engagement Möglichkeit des sozialen Engagements in Ehrenämtern zur Unterstützung des Gemeinwohls und persönliche Weiterentwicklung durch bessere Optionen der freien, erwerbsarbeitsunabhängigen Zeitgestaltung.	Gewöhnungseffekt Gefahr der Gewöhnung an weniger Stunden und daher langfristig keine positiven Effekte bezüglich der Gesundheit, Wohlbefinden und Zufriedenheit.

5.2.3 Betriebswirtschaftliche und organisationale Auswirkungen aus Perspektive der Arbeitgebenden

Arbeitgebende sehen in der Umsetzung des Teilzeitmodells eine sehr **hohe Praxistauglichkeit**. In den Betrieben vieler Befragter wird Teilzeit bereits flächendeckend angeboten und angenommen. Der Anteil von Teilzeitarbeitenden ist je nach **hierarchischer Position** im Unternehmen höher oder niedriger, laut der befragten Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden sinkt die Zahl der Teilzeitarbeitenden mit zunehmender Führungsverantwortung. Das Teilzeitmodell ist mit bestimmten wirtschaftlichen Auswirkungen verbunden:

- **Mitarbeiteranzahl:** Arbeitgebende nehmen den Bedarf wahr, die Mitarbeiterzahl bei mehreren Teilzeitarbeitenden zu erhöhen, um Planungen aufrecht zu erhalten und einen lückenlosen Betrieb zu gewährleisten.
- **Kostenaufwand:** Es ist davon auszugehen, dass Kosten aufgrund eines größeren Planungs- und Organisationsaufwands bei Einsatz viele Teilzeitkräfte insbesondere zu Beginn der Transformation steigen.
- **Arbeitseffizienz:** Positiv sehen Arbeitgebende eine Steigerung der Arbeitseffizienz von Teilzeitkräften. Erfahrungen zeigen, dass Teilzeitarbeitende in weniger Zeit effizienter und produktiver arbeiten als Vollzeitkräfte.

5.3 Job Sharing

5.3.1 Job Sharing als Arbeitszeitmodell

Neben dem klassischen Teilzeitmodell etabliert sich zunehmend auch das Modell des Job Sharings in der neuen Arbeitswelt. Job Sharing wird wie folgt definiert: *»Der Begriff Jobsharing bezeichnet Arbeitsmodelle, in denen sich zwei in Teilzeit arbeitende Personen im Tandem einen Arbeitsplatz teilen. Er ist nicht sehr scharf vom allgemeinen Begriff der Teilzeitarbeit abgegrenzt und wurde lange Zeit für alle Formen der Arbeitsteilung in Teilzeit benutzt.«* (Cooiman, Krzywdzinski, Christen, 2019, S.7)

5.3.2 Chancen und Herausforderungen für Arbeitnehmende

Chancen des Job Sharings	Risiken des Job Sharings
Fähigkeiten erweitern Möglichkeit, mehrere Jobs gleichzeitig zu bedienen und dadurch neues Wissen und neue Fähigkeiten zu erlernen, das dann wiederum arbeitsstellenübergreifend genutzt werden kann.	Kommunikation und Absprachen Die Teilung einer Position und damit verbundene Verantwortlichkeiten für Personal und Inhalte bedarf einer engen Kommunikation und erhöhter zeitlicher Kapazität für Absprachen.
Zuverlässige Erreichbarkeit Durch die Stellenteilung kann eine ganztägige Erreichbarkeit von z. B. Führungskräften oder spezialisierten Fachkräften erreicht werden, die bei einer reinen Besetzung mit Teilzeitkräften nicht gewährleistet wäre.	Informationsverlust Durch unzureichende Absprachen und kommunikativen Austausch kann es zu Informationsverlust innerhalb des Teams kommen und daraus resultierend zu Unsicherheit und Unwissenheit kommen.
Optimale Nutzung von Stärken Durch die Besetzung einer Stelle mit zwei unterschiedlichen Personen können deren individuelle Potenziale miteinander verbunden und potenzielle Defizite ausgeglichen werden.	Konfliktpotenzial Job Sharing kann nur mithilfe eines geeigneten Partners erfolgen, allerdings besteht auch bei einer guten Zusammenarbeit zwischen den Personen die einen Job teilen ein erhöhtes Konfliktpotenzial und Reibung bedingt durch den Bedarf einer engen Kooperation.
Work-Life-Balance Gute Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben. Die höhere Flexibilität erlaubt dabei auch, gleichzeitig privater Pflegeverantwortung nachzukommen.	Lange Einarbeitungszeiten Das Modell des Job Sharings kann zu längeren Einarbeitungszeiten führen und bedarf genauer Regelungen und einer Festlegung von Rahmenbedingungen; dies ist derzeit Pionierarbeit.

5.3.3 Betriebswirtschaftliche und organisationale Auswirkungen aus Perspektive der Arbeitgebenden

Je nach Teamkonstellation und Aufgabenbereich können Job Sharing Optionen besser oder schlechter umgesetzt werden. Für eine erfolgreiche Umsetzung von Job Sharing bedarf es eines hohen Grads an Eigenverantwortung der Personen und eines gegenseitigen Vertrauens. Job Sharing ist insbesondere zu Beginn der Einführung mit einem hohen Organisationsaufwand verbunden, zudem verlangt das Modell nach einer hohen Sensibilität für Betriebsabläufe.

Das Job Sharing Modell ist mit bestimmten wirtschaftlichen Auswirkungen verbunden:

- **Mitarbeiteranzahl:** Aufgrund der Aufteilung der Arbeitszeit einer Stelle auf mehrere Personen muss die Mitarbeiteranzahl im Unternehmen zwangsläufig erhöht werden.
- **Kostenaufwand:** Aufgrund eines potenziell aufwendigeren Recruitings sowie mehr administrativen Tätigkeiten und einer komplexeren Einsatzplanung können vor allem bei der Einführung des Job Sharings höhere Kosten entstehen.
- **Arbeitseffizienz:** Die Arbeitseffizienz kann durch eine höhere Motivation und bessere Work-Life-Balance der Mitarbeitenden steigen und langfristig zu einer besseren Performance führen.

5.4 Die 4-Tage-Woche als Arbeitszeitmodell

Neben dem klassischen Teilzeitmodell und dem potenzialträchtigen Job Sharing wurden insbesondere die unterschiedlichen Modelle der 4-Tage-Woche analysiert. Bei der vorgelagerten Literaturrecherche konnten insgesamt drei unterschiedliche Formen der 4-Tage-Woche identifiziert werden: Arbeitsumverteilung, Arbeitszeit- und Lohnreduzierung, Arbeitszeitreduzierung bei vollem Lohnausgleich. Dabei werden die unterschiedlichen Formen der 4-Tage-Woche wie folgt definiert:

Arbeitsumverteilung
»Die 4-Tage-Woche mit Arbeitsumverteilung und vollem Lohnausgleich ist eine Arbeitszeitregelung, bei der die übliche wöchentliche Arbeitszeit eines Vollzeitmitarbeiters (in der Regel 40 Stunden) auf vier Tage pro Woche verteilt wird, anstatt auf fünf Tage. Dies bedeutet, dass ein Mitarbeiter immer noch die gleiche Anzahl von Arbeitsstunden pro Woche leistet, jedoch auf weniger Arbeitstage verteilt.« (Forsa, 2022)

Arbeitszeit- und Lohnreduzierung
»Die 4-Tage-Woche mit geringerem Lohnausgleich bezieht sich auf eine Arbeitszeitregelung, bei der die übliche wöchentliche Arbeitszeit eines Vollzeitmitarbeiters (in der Regel 40 Stunden) auf vier Tage pro Woche reduziert wird, anstatt auf fünf Tage (bei einer Regelzeit von 40 auf 32 Stunden). Im Gegensatz zur Variante mit vollem Lohnausgleich erhalten die Mitarbeiter bei dieser Regelung einen niedrigeren Lohn, da sie weniger Arbeitsstunden leisten.« (eigene Definition)

Arbeitszeitreduzierung bei vollem Lohnausgleich
»Die 4-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich ist eine Arbeitszeitregelung, bei der die übliche wöchentliche Arbeitszeit eines Vollzeitmitarbeiters (in der Regel 40 Stunden) auf vier Tage pro Woche reduziert wird (bei einer Regelzeit von 40 auf 32 Stunden), anstatt auf fünf Tage, und die Mitarbeiter dennoch ihr volles Gehalt erhalten. Dies bedeutet, dass die Mitarbeiter weniger Tage pro Woche arbeiten, aber den gleichen Lohn wie bei einer traditionellen 5-Tage-Woche erhalten.« (Lott, Windscheid, 2023)

5.4.1 Chancen und Herausforderungen für Arbeitnehmende

Chancen der 4-Tage-Woche	Risiken der 4-Tage-Woche
Lebenslanges Lernen Aufgrund der gewonnenen Zeit könnten Kulturangebote sowie Weiterbildungen besser wahrgenommen und in den Alltag integriert werden. Dies könnte langfristig einen wesentlichen gesellschaftlichen Beitrag zum »Life-long Learning« leisten.	Aufgabenmanagement Risiko bei einer reduzierten Wochenarbeitszeit und reduziertem Lohnausgleich die Arbeitstätigkeiten nicht in der reduzierten Zeitspanne bearbeiten zu können und letztendlich für geringeren Lohn dennoch mehr Stunden zu arbeiten.
Start-up Freundlichkeit Das Modell der 4-Tage-Woche könnte dazu beitragen die Start-up Kultur nachhaltig zu verbessern. Insbesondere bei einer reduzierten Wochenarbeitszeit bei vollem Lohnausgleich könnten Mitarbeitende gleichzeitig Projekte in der Selbstständigkeit aufbauen und hätten mehr zeitliche Kapazitäten zur Gründung von Start-ups.	Aufbau von Überstunden Aufgrund des eigenen hohen Anspruchs sowie des Drucks durch Arbeitskräftemangel bei gleichbleibendem Aufgabenvolumen könnten bei einer Arbeitszeitreduzierung zunehmend Überstunden im 4-Tage-Modell entstehen und der indirekte Druck steigen, trotz 4-Tage-Woche an fünf Tagen Vollzeit arbeiten zu müssen.
Soziales Engagement Möglichkeit des sozialen Engagements in Ehrenämtern zur Unterstützung des Gemeinwohls und persönliche Weiterentwicklung durch bessere Optionen der freien, erwerbsarbeitsunabhängigen Zeitgestaltung bei allen drei Modellen der 4-Tage-Woche.	Erwartungshaltung Alle drei Modelle der 4-Tage-Woche könnten zu einer höheren Erwartungshaltung auf Seiten der Arbeitgebenden führen, in weniger Stunden die gleichen Ergebnisse zu erzielen. Dies könnten den Druck auf Seiten der Arbeitnehmenden langfristig erhöhen.
Unternehmenskultur Alle drei Modelle der 4-Tage-Woche können zu einer gesteigerten Wertschätzung innerhalb des Unternehmens führen und dadurch die Unternehmenskultur positiv beeinflussen.	Gewöhnungseffekt Sowohl Arbeitgebende als auch Arbeitnehmende sehen in allen drei Modellen der 4-Tage-Woche die Gefahr eines schnellen Gewöhnungseffekts an die reduzierten Arbeitstage. Dies kann langfristig dazu führen, dass Arbeitnehmende immer höhere Forderungen nach noch geringeren Wochenarbeitstagen erheben.

5.4.2 Betriebswirtschaftliche und organisationale Auswirkungen aus Perspektive der Arbeitgebenden

Jedes Modell der 4-Tage-Woche setzt eine besonders intensive **Arbeitsorganisation** voraus sowie gegebenenfalls eine Anpassung der Abläufe sowie Schichtplanungen. Insbesondere für Führungskräfte können die Modelle der 4-Tage-Woche in der Umsetzung **herausfordernd** sein. Das Modell der 4-Tage-Woche ist mit bestimmten wirtschaftlichen Auswirkungen verbunden:

- **Mitarbeiteranzahl:** Insbesondere bei einer reduzierten Wochenarbeitszeit sind dauerhaft mehr Mitarbeitende notwendig, um den gleichen Betriebsablauf aufrechtzuerhalten und wirtschaftlich zu arbeiten. Dies stellt eine Besonderheit bei personennahen Dienstleistungen dar, die die Anwesenheit der Mitarbeitenden erfordern.
- **Kostenaufwand:** Aufgrund eines potenziell aufwendigeren Recruitings sowie mehr administrativen Tätigkeiten und einer komplexeren Einsatzplanung können vor allem bei der Einführung der 4-Tage-Woche höhere Kosten entstehen.
- **Die Arbeitseffizienz** kann durch eine höhere Motivation und bessere Work-Life-Balance der Mitarbeitenden steigen und langfristig zu einer besseren Performance führen.
- **Kostensteigerung:** Vor allem beim Modell einer 4-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich können die Personalkosten immens steigen; derzeit sind die Kostensteigerungen im Lohnsektor nicht darstellbar. Auch eine gesteigerte Effizienz während der Arbeitszeit könnte die Steigerung der Lohnkosten laut Arbeitgebenden nur punktuell ausgleichen.

Chancen der 4-Tage-Woche	Risiken der 4-Tage-Woche
Gesundheitsförderung Alle drei Modelle der 4-Tage-Woche können zu einer Steigerung der mentalen und physischen Gesundheit aufgrund zunehmender Regenerationszeit führen. Insbesondere bei einer reduzierten Wochenstundenzahl kann die Gesundheit langfristig positiv beeinflusst werden.	Körperliche und mentale Überlastung Insbesondere bei einer reinen Arbeitszeitumverteilung kann die 4-Tage-Woche zu einer körperlichen und mentalen Überlastung führen. Denn eine Umverteilung bedeutet zehn Arbeitsstunden pro Tag exklusive Anfahrtsweg und dadurch kaum bzw. kurzen Erholungsphasen an allen vier Arbeitstagen.
Mitarbeitermotivation Durch eine verbesserte Work-Life-Balance sowie längeren Regenerationsphasen und einer wahrgenommenen höheren Wertschätzung kann die Mitarbeitermotivation bei allen drei Modellen der 4-Tage-Woche steigen.	Geringere Effektivität Durch das Nachlassen der Konzentration und generellen Arbeitsleistung können insbesondere die Modelle der 4-Tage-Woche ohne Reduzierung der Wochenarbeitszeit zu einer sinkenden Produktivität führen.
Work Life Blending Durch einen Arbeitstag weniger pro Woche kann die Work-Life-Balance der Mitarbeitenden steigen und die Lebensqualität verbessert werden. Insbesondere eine reduzierte Wochenarbeitszeit bei gleichbleibendem Lohn kann dazu beitragen, dass privaten Pflegeverpflichtungen bessere nachgegangen werden kann, z. B. für die Kinderbetreuung.	Finanzierung des Lebensunterhalts Mit deutlich geringerem Einkommen bei einer Reduzierung der Wochenarbeitszeit bei gleichzeitiger Lohnreduzierung besteht die Gefahr den Lebensunterhalt nicht mehr finanzieren zu können, so dass dieses Modell nur von einkommensstarken Personen in Anspruch genommen werden kann.
Arbeitgeberattraktivität Alle drei Modelle stellen ein wichtiges Instrument zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität bei. Dadurch können neue und ehemalige Mitarbeitende der Hospitality (wieder)gewonnen werden. Unternehmen mit dem Modell der 4-Tage-Woche stellen momentan Vorreiter dar und schaffen einen Alleinstellungsmerkmal im Kampf um junge Talente. Das Entgegenwirken des Arbeitskräftemangels kann wiederum zu einer Entlastung von Mitarbeitenden führen.	Altersarmut Vor allem bei einer reduzierten Arbeitszeit bei gleichzeitiger Lohnreduzierung hat dies aus aktueller Perspektive eine Reduzierung der gesetzlichen Rente zur Folge, ebenso wie z. B. eine Abnahme des Krankengelds und Elterngelds.

Feste Arbeitszeitmodelle wie die 4-Tage-Woche zu verordnen, liegt nicht in unserem Interesse. Stattdessen setzen wir darauf, dass die Ausgestaltung der Arbeitszeiten und betriebliche Vereinbarungen Sache der Arbeitgeberinnen bzw. Arbeitgeber und der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bleibt. Schon heute können Unternehmen und Betriebe eigenständig entscheiden, wie sie mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusammenkommen. Wenn der Betriebschef bzw. die Betriebschefin sich Vorteile verspricht und trotz demografischem Wandel und Fachkräftemangel sich im betriebswirtschaftlichen Wettbewerb halten kann, spricht nichts gegen die Einführung einer 4-Tage-Woche für den eigenen Betrieb. Ob die Einführung einer 4-Tage-Woche für alle Arbeitsbereiche übertragbar wäre, bleibt fraglich. Vielmehr sollten wir uns für individuelle Lösungen und für Arbeitszeitflexibilisierung beim New-Work einsetzen.

Jens Beeck, MdB,
Obmann im Ausschuss für Arbeit und Soziales, Fraktion der Freien Demokraten (FDP)

”

RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN ALTERNATIVER ARBEITSZEITMODELLE

»Die 4-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich bedeutet, man hält die Schraube des Entgelts fest und dreht an der Zeitspirale. Man hat somit eine Lohnerhöhung von 20 %.«

Dr. Franz Wallner,
Fachanwalt für Arbeitsrecht, Schelling & Partner Rechtsanwälte

Fakten und rechtliche Grundlagen

- Die arbeitsrechtlichen Grundlagen werden bestimmt durch Arbeitszeit- und Arbeitsschutzgesetz, (Mantel-)Tarifverträge, durch Betriebs- oder Dienstvereinbarungen und den individuellen Arbeitsvertrag.
- Arbeitszeit und Entgelt sind miteinander verknüpft. Ändert sich die Arbeitszeit, ändert sich automatisch das Entgelt und andersherum.
- Nach dem Arbeitszeitgesetz darf nicht mehr als 10 Stunden pro Tag gearbeitet werden, um Arbeitnehmende zu schützen.
- Speziell im Gaststättengewerbe in Baden-Württemberg gibt es einen allgemeinverbindlichen Manteltarifvertrag, der Mindestbestimmungen festlegt. Er sieht eine 39-Stunden-Woche vor, die zwar unterschritten werden kann, aber keine 4-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich.
- Besteht ein Betriebsrat, hat dieser ein Mitbestimmungsrecht bei der Arbeitszeitgestaltung (§ 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG) und beim betrieblichen Entgeltsystem (§ 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG). Durch Vereinbarungen mit dem Betriebsrat kann allerdings eine betriebseinheitliche Regelung erreicht werden.
- Das Einführen der 4-Tage-Woche ausschließlich auf Basis individueller Vereinbarungen ist mit praktischen Schwierigkeiten verbunden, da einerseits eine Bindung an den Gleichbehandlungsgrundsatz besteht, andererseits der Arbeitgeber auf die Zustimmung aller Mitarbeitenden angewiesen ist.
- Zusammenfassend erfordert die Änderung der Wochenarbeitszeit eine sorgfältige Überprüfung bestehender tariflicher und vertraglicher Regelungen, um eine rechtlich einwandfreie Umsetzung zu gewährleisten, sowie eine intensive Zusammenarbeit mit dem Betriebs- oder Personalrat, da deren Zustimmung für die Umstellung erforderlich ist.

»Es ist schwierig sich einen Weg durch die Vielfalt von Normen zu bahnen, um das gewünschte Ziel zu erreichen und eine Möglichkeit für eine Rückkehr zu gewährleisten.«

Dr. Franz Wallner,
Fachanwalt für Arbeitsrecht, Schelling & Partner Rechtsanwälte

Rechtliche Aspekte für Arbeitnehmende

- Arbeitnehmende haben einen grundgesetzlich geschützten Anspruch auf Beschäftigung während der Arbeitszeitdauer der bestehenden Arbeits- und Tarifverträge, zusätzlich ist die Zustimmung der Arbeitnehmenden bei Veränderungen ihrer Arbeitszeitdauer erforderlich, soweit diese nicht tarifvertraglich oder in einer Betriebsvereinbarung verbindlich bestimmt ist.
- Mit 32 Wochenstunden liegt nach bisherigem Verständnis ein Teilzeitarbeitsverhältnis vor, das die Verpflichtung zur Leistung von Überstunden grundsätzlich ausschließt. Deshalb ist eine betriebliche Festlegung der Vollbeschäftigung bei schon 32 Stunden notwendig, entweder durch Betriebs- oder Dienstvereinbarung oder mit Zustimmung aller Beschäftigten.
- Sowohl der gesetzliche Mindestanspruch auf Urlaub als auch ein zusätzlicher Urlaubsanspruch werden auf Wochenbasis berechnet. Deshalb ändert sich dieser Anspruch trotz einer Änderung von einer 5-Tage-Woche auf eine 4-Tage-Woche nicht. Er bleibt materiell unverändert.
- Bedauerlicherweise geht die Gewerkschaftszugehörigkeit seit Jahren zurück, obwohl eine Änderung der Wochenarbeitszeit am ehesten durch Tarifverträge mit Unterstützung durch Betriebs- oder Personalräte interessengerecht und damit rechtssicher bewerkstelligt werden könnte.

Rechtliche Aspekte für Arbeitgebende

- Die wirtschaftlichen Auswirkungen einer verkürzten Arbeitszeit müssen im Vorfeld genau geprüft werden, um sicherzustellen, dass die Produktivität aufrechterhalten bleibt.
- Die Handlungsfreiheit wird durch bestehende Verträge und Vereinbarungen eingeschränkt.
- Die Anpassung vereinbarter Arbeitszeiten – sowohl die Verkürzung der Wochenarbeitszeit als auch eine Rückkehr zur Normalarbeitszeit – erfordert ein genaues Verständnis der bestehenden rechtlichen Rahmenbedingungen, um potenzielle Konflikte zu vermeiden, die innerhalb des Unternehmens entstehen können, z. B. wenn einzelne Arbeitnehmer die Änderungen ablehnen.
- Anpassungen der Arbeitszeitdauer erfordern intensive und teilweise langwierige Verhandlungen mit Arbeitnehmern und ggf. mit Gewerkschaften sowie Betriebs- und Personalräten.
- Eine gute Zusammenarbeit mit dem Betriebs- oder Personalrat ist entscheidend, um eine zufriedenstellende Umsetzung der Änderungen zu gewährleisten, Ungleichbehandlungen vorzubeugen, Probleme bei der Anordnung von Überstunden zu vermeiden und trotzdem finanzielle Erleichterungen zu erzielen.
- Die Zustimmung jedes einzelnen Beschäftigten, insbesondere bei der Änderung bestehender Arbeitszeitvereinbarungen, kann erforderlich werden, wenn es keine kollektivrechtlichen Lösungen gibt.
- Um die komplexen rechtlichen Fragen im Zusammenhang mit der Verkürzung der Wochenarbeitszeit zu bewältigen, ist die frühzeitige Einbindung von erfahrenen Arbeitsrechtlerinnen und Arbeitsrechtlern unabdingbar.

»In einem Teilzeitarbeitsverhältnis ist die Verpflichtung des Arbeitnehmers zur Leistung von Überstunden in der Regel ausgeschlossen. Denn der Arbeitnehmer hat einen Grund für die Teilzeitarbeit, z. B. die Pflege von Kindern oder Angehörigen.«

Dr. Franz Wallner,
Fachanwalt für Arbeitsrecht, Schelling & Partner Rechtsanwälte

Zuständige Instanzen, Behörden und Regulierungsorgane

- Für die rechtssichere Einführung einer verkürzten Wochenarbeitszeit bedarf es nicht lediglich Appelle von Arbeitsministern oder Gewerkschaften, sondern eines geeigneten gesetzlichen wie auch tariflichen Instrumentariums, das sowohl Einführung der verkürzten Wochenarbeitszeit als auch die Rückkehr in die Normalarbeitszeit ohne großen Aufwand ermöglicht.
- Gewerkschaften spielen eine ebenso wichtige Rolle bei der Verhandlung von Arbeitszeitregelungen und der Vertretung von Arbeitnehmerinteressen wie die örtlichen Betriebs- und Personalräte.
- Kundige Rechtsbeistände, insbesondere Fachanwälte für Arbeitsrecht, erfüllen eine entscheidende Funktion bei der Feststellung der gesetzlichen Bestimmungen und tariflichen Rahmenbedingungen und der Beratung bei der rechtssicheren Umsetzung.

Dr. Franz Wallner ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und sowohl im Individual- als auch Kollektivarbeitsrecht tätig. Er ist spezialisiert auf Fragen des Tarif- und Betriebsverfassungsrechts sowie der Betrieblichen Altersversorgung. Er ist Managing Partner der Anwaltskanzlei Schelling & Partner in Stuttgart.

PRIORISIERUNG FLEXIBLER ARBEITSZEITMODELLE
Vergleich der Perspektiven von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden

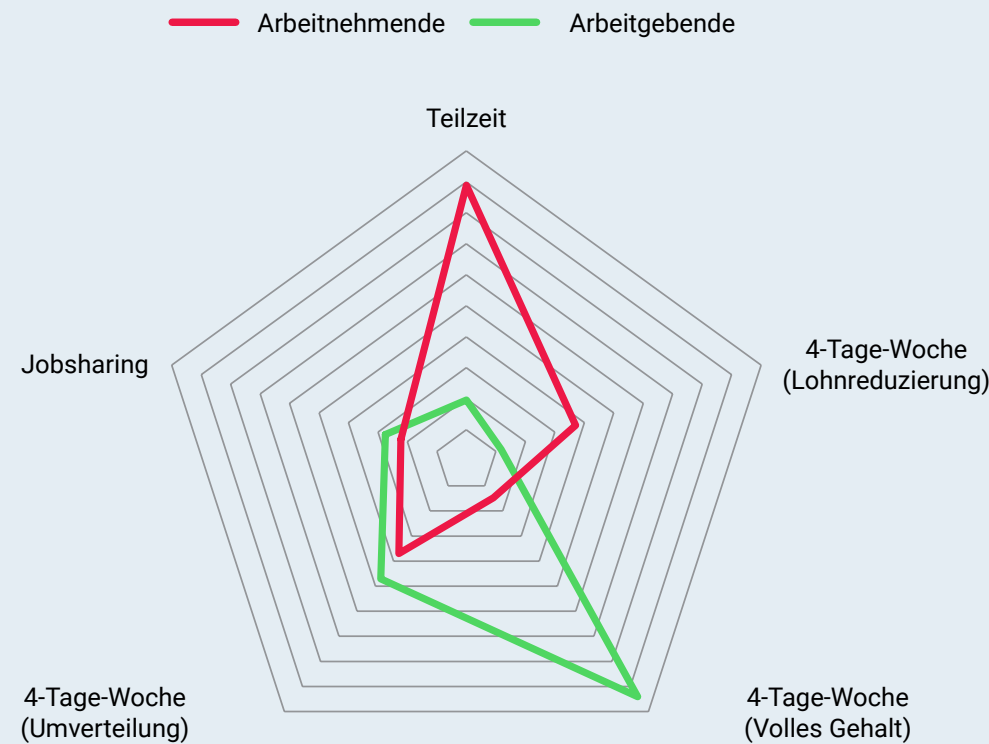


Abbildung 9: Vergleich der Perspektiven von Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden zu flexiblen Arbeitszeitmodellen

**5.5 Zusammenfassende Bewertung
zum Einsatz der Modelle zur zeitlichen Flexibilisierung in der Gastwelt**

Flexible Arbeitszeiten werden weitestgehend mit positiven Auswirkungen auf die neue Arbeitswelt assoziiert. Die Priorisierung der verschiedenen flexiblen Arbeitszeitmodelle aus Perspektive der Arbeitgebenden und der Arbeitnehmenden ist in der nebenstehenden Grafik dargestellt:

Insbesondere Arbeitnehmende verbinden mit der zeitlichen Flexibilisierung von Arbeit einen weiteren Entscheidungsspielraum und eine eigenverantwortliche Gestaltung des Alltags. Die Erfahrungen mit flexiblen Arbeitszeitmodellen sind sowohl auf Seite der Arbeitnehmenden als auch auf der der Arbeitgebenden stark begrenzt und stellen die Ausnahme dar. Das **Teilzeitmodell** ist bisweilen gut erprobt und laut Arbeitgeberseite unkompliziert zu realisieren, dadurch wird diesem Modell eine **hohe Praxistauglichkeit** zugeschrieben. Obwohl die Teilzeitarbeit eine gute Möglichkeit der Vereinbarkeit von Beruf und privaten Verpflichtungen ermöglicht, ist es allerdings fraglich, inwiefern Arbeitnehmende ihren Lebensunterhalt mit einem deutlich geringeren Einkommen finanzieren können. Zudem kann der informelle Austausch aufgrund der geringeren Zeit sowie die Aufrechterhaltung des sozialen Miteinanders im Unternehmen herausfordernd sein. Neben der Teilzeitarbeit wird auch das Modell des **Job Sharings** mit einer hohen Praxistauglichkeit bewertet und stellt für Arbeitnehmende und Arbeitgebende ein interessantes, wenn auch bislang **eher unbekanntes, Alternativmodell** zu einer Person in Vollzeit dar. Trotz eines höheren Organisationsaufwands, insbesondere bei Einführung des Modells, wird angenommen, dass das Job Sharing aufgrund der **optimalen Nutzung von Stärken** und einer ausgeglichenen Work-Life-Balance positive Effekte auf die Arbeitswelt der Zukunft haben kann. Voraussetzung zur Umsetzung sind laut Arbeitnehmenden ein hoher Grad an Eigenverantwortung und ein starkes gegenseitiges Vertrauen. Die drei möglichen Modelle zur Gestaltung einer **4-Tage-Woche** werden insbesondere bei der Umsetzung und Praxistauglichkeit von Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden unterschiedlich bewertet. Eine Reduzierung der Wochenarbeitszeit bei gleichzeitiger Reduzierung des Lohns ist vorstellbar, ebenso eine Umverteilung der Wochenarbeitszeit auf vier anstatt fünf Tage. Zwar führen beide Modelle zu einem **hohen Organisationsaufwand** und einer Anpassung von Schichtplänen und Betriebsabläufen, könnten jedoch langfristig je nach Unternehmensgröße in den Arbeitsalltag integriert werden. Positive Effekte wie eine Steigerung der Lebensqualität sowie der Gesundheit und mehr Freizeit zur Weiterbildung oder Regeneration werden auf beiden Seiten wahrgenommen. Skeptischer stehen vor allem die Arbeitgebenden dem Modell der 4-Tage-Woche mit einer Reduzierung der Wochenarbeitszeit bei vollem Lohnausgleich gegenüber. Hier ist derzeit schwer vorstellbar, dass durch die **hohen Personalkosten** aufgrund einer Kostensteigerung im Lohnsektor die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen bewahrt werden kann. Letztendlich kann dies aus Sicht der Arbeitgebenden zu einer Weitergabe der Mehrkosten an die Konsumentinnen und Konsumenten führen und die Bereitschaft zur Inanspruchnahme der Dienstleistungen senken. Die kritische Reflexion des Modells bezieht sich jedoch nicht nur primär auf Arbeitgebende, sondern auch auf Arbeitnehmende. Vielmehr ist allen Beteiligten daran gelegen, einvernehmliche und zukunftsfähige Lösungen zu finden. Im Allgemeinen stehen sowohl Arbeitgebende als auch Arbeitnehmende neuen Arbeitszeitmodellen offen gegenüber. Die hohe Kompromissbereitschaft bildet die Basis zur transparenten Diskussion zukunftsfähiger Modelle, die die 360° Gastwelt von morgen prägen sollen.

”

*Der Mensch ist nie zufrieden mit dem, was er hat. Er strebt immer nach mehr.
Deswegen glaube ich, dass auch die 4-Tage-Woche irgendwann ein Problem
für die Gesellschaft werden kann, wenn es zu Gewohnheit wird..*

Enrico Petrolo,
Versicherungsfachmann, pvm Petrolo Versicherungsmakler

5.6 Differenzierte Betrachtung der Modelle zur örtlichen Flexibilisierung von Arbeit im Gastwelt-Ökosystem

Positive Assoziation mit flexiblen Arbeitsortmodellen:

Mit flexiblen Arbeitsortmodellen verbinden Arbeitnehmende in erster Linie Begrifflichkeiten wie »Familienfreundlichkeit« und eine **verbesserte Work-Life-Balance** aufgrund der Möglichkeit des Arbeitens im Homeoffice. Laut Aussagen von Arbeitgebenden bietet das Homeoffice eine gute Möglichkeit, auf die Anforderungen von Arbeitnehmenden mit **Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen** einzugehen und eine höhere Lebensqualität zu erreichen. Auch das Arbeiten an **anderen Betriebsorten** wird im Zuge der Assoziation mit flexiblen Arbeitsortmodellen genannt. Insbesondere Arbeitgebende bemerken, dass flexible Arbeitsortmodelle und vor allem Homeoffice von **jungen Talenten** immer mehr gefordert werden. Wenn Homeoffice in einem Unternehmen nicht angeboten werden kann, hat dies teilweise zur Folge, dass potenzielle Arbeitskräfte Stellenangebote ablehnen

Negative Assoziation mit flexiblen Arbeitsortmodellen:

Generell äußern sowohl Arbeitgebende als auch Arbeitnehmende in der Hospitality Schwierigkeiten bei der Umsetzung von flexiblen Arbeitsortmodellen wie der Nutzung von Homeoffice. Viele Arbeitstätigkeiten, wie z.B. Zubereitung von Speisen in der Küche oder Gästebetreuung im Service, finden analog statt und können nicht oder nur in einem sehr begrenzten Maß räumlich verlegt werden. Dazu kommt im Eventbereich und Catering eine erhöhte Herausforderung Homeoffice zu nutzen aufgrund von unterschiedlichen Veranstaltungsorten und einem damit verbundenen stetigen Ortswechsel. Eine gewisse räumliche Flexibilität wird derzeit als **Grundvoraussetzung** wahrgenommen. Die Umsetzung in der Hospitality ist allerdings mit vielfältigen Herausforderungen verbunden.

5.6.1 Aktuelle Situation und Erfahrungen von Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden zu flexiblen Arbeitsortmodellen

Erfahrungen mit flexiblen Arbeitsortmodellen:

Die meisten Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden haben bereits in unterschiedlichster Form Erfahrungen mit flexiblen Arbeitsortmodellen gemacht. Insbesondere die Arbeit im Homeoffice ist vielen auch aus Zeiten der Lockdowns während der Corona-Pandemie bekannt. Allerdings überwiegt grundsätzlich die Aussage, dass **räumliche Flexibilität nur sehr eingeschränkt** angeboten wurde und derzeit schwierig zu realisieren ist. Vor allem Arbeitnehmende wünschen sich eine Steigerung der Flexibilität, falls das zukünftig aufgrund der Veränderung der Tätigkeitsprofile möglich wird. Die **Automatisierung von Prozessen** sowie die Digitalisierung sehen vor allem Arbeitgebende als gute Option, Arbeitstätigkeiten so zu verändern, dass einige Aufgaben in der Zukunft unkomplizierter von zuhause oder Dritten Arbeitsorten aus erledigt werden können.

”

Wenn ich Vorstellungsgespräch habe, ist meistens die zweite Frage von jungen Leuten, ob es die Möglichkeit zum Arbeiten im Homeoffice gibt. Wenn ich es nicht anbieten würde, würde ich keine Fachkräfte mehr bekommen.

Christian Rex,
General Manager, Paulinenhof

5.7 Homeoffice als flexibles Arbeitsortmodell

Nachfolgend sind die Chancen und Herausforderungen für das Modell des »Homeoffice« in den Kategorien »flexibles/regelmäßiges Homeoffice« und »dauerhaftes Homeoffice« dargestellt. Dabei werden die Begriffe wie folgt definiert:

Flexibles/regelmäßiges Homeoffice

»Flexibles Homeoffice bezieht sich auf eine Arbeitsregelung, bei der Mitarbeitende die Möglichkeit haben, von zu Hause aus zu arbeiten oder ihren Arbeitsort je nach Bedarf zwischen ihrem eigenen Zuhause und dem Unternehmensstandort zu wechseln. Dieses Modell bietet den Mitarbeitenden Flexibilität in Bezug auf ihren Arbeitsort, während sie weiterhin ihre Aufgaben und Verpflichtungen erfüllen.« (IHK Berlin, 2020)

Dauerhaftes Homeoffice

»Dauerhaftes Homeoffice bezieht sich auf eine Arbeitsregelung, bei der Mitarbeiter kontinuierlich und ausschließlich von ihrem eigenen Zuhause aus arbeiten, ohne regelmäßige physische Präsenz im Unternehmensstandort oder anderen Arbeitsstätten des Arbeitgebers.« (eigene Definition)

”

Mit flexiblen Arbeitsortmodellen verbinde ich in erster Linie Familienfreundlichkeit. Wir sind knapp 50 Mitarbeiter und haben fast alle kleine Kinder. Für mich war es ein Ansporn unser Hotel von Anfang an so remote wie möglich aufzusetzen. Unter anderem haben wir eine digitale Warenwirtschaft und bereits seit langem eine digitale Zeiterfassung.

Christian Rex,
General Manager, Paulinenhof

5.7.1 Chancen und Herausforderungen für Arbeitnehmende

Chancen des Homeoffice	Risiken des Homeoffice
Optimales Zeitmanagement Durch den Wegfall von Arbeitswegen und der guten Vereinbarkeit von beruflichen Aktivitäten und privaten Verpflichtungen und Terminen kann ein optimales Zeitmanagement erreicht werden. Zudem steigern beide Homeoffice-Modelle die Möglichkeit der freien Zeiteinteilung nach den eigenen Vorstellungen.	Arbeitsumgebung Da viele im Homeoffice Arbeitende keinen Arbeitsraum zur Verfügung haben und temporär andere Räumlichkeiten zweckentfremden, können Störfaktoren und Lärmbelästigung die Arbeitsleistung mindern. Die fehlenden Raumkapazitäten und das ständig neue Einrichten des Arbeitsplatzes für die Arbeitszeit können langfristig zu einer hohen Unzufriedenheit und Demotivation führen.
Work-Life-Blending Durch die räumliche Nähe bzw. die Entgrenzung von Beruf und Privatleben kann bei den richtigen Rahmenbedingungen die Work-Life-Balance langfristig gesteigert werden. Dies setzt ein gutes eigenes Zeitmanagement und Eigenverantwortung voraus.	Informeller Austausch Insbesondere beim dauerhaften Homeoffice kann der Wissenstransfer zwischen den Kollegen nicht gewährleistet werden. Durch den fehlenden informellen Austausch besteht die Gefahr, sich nicht mehr zugehörig zu fühlen. Soziale Interaktion kann die Kreativität sowie den Informationsfluss positiv beeinflussen; dieser ist im Homeoffice nur punktuell im Virtuellen vorhanden, das Weitergeben von implizitem Wissen und Erfahrungswerten fehlt.
Produktivität Durch geringere Störfaktoren, mehr Fokuszeit und ein höheres Konzentrationslevel sowie geschaffene optimale Rahmenbedingungen kann die Produktivität im Homeoffice steigen.	Entgrenzung Sowohl im dauerhaften als auch im flexiblen Homeoffice kann die Vermischung von Berufs- und Privatleben zu einer hohen und vor allem dauerhaften Belastung führen. Insbesondere bei einer fehlenden Selbstabgrenzung und Eigenverantwortung für das eigene Wohlbefinden.
Mitarbeitermotivation Steigerung der Mitarbeitermotivation durch eine bessere Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben. Zusätzlich kann das nötige Vertrauen für das Arbeiten im Homeoffice als Wertschätzung gegenüber der Mitarbeitenden positiv ausgelegt werden.	Kreativität Aufgrund des fehlenden impliziten Wissenstransfers mit Kollegen und Kolleginnen kann vor allem das dauerhafte Homeoffice die Kreativität stark beeinträchtigen und negativen Einfluss auf die Ideenfindung und Innovationskraft haben.
Kreativität Insbesondere bei der flexiblen Nutzung von Homeoffice kann laut Arbeitnehmenden die Kreativität aufgrund eines höheren Wohlbefindens und mehr Fokuszeit steigen.	Identifizierung mit Unternehmen Vor allem Arbeitgebende bemängeln die fehlende Identifikation von Arbeitnehmenden mit dem Unternehmen aufgrund der räumlichen Entfernung zum Unternehmensstandort sowie der rein virtuellen Kommunikation mit Teammitgliedern.
Zeitgewinn Bei einer zeitweisen oder dauerhaften Nutzung von Homeoffice kann der Anfahrtsweg und damit eine gewisse Zeit gespart werden, die den Alltag zusätzlich entlasten kann.	
Arbeitgeberattraktivität Homeoffice stellt ein wichtiges Instrument dar, neue Fachkräfte zu gewinnen und dem Arbeitskräftemangel im eigenen Unternehmen aktiv entgegenzuwirken. Durch das zeitweise und dauerhafte Homeoffice können auch junge Talente in einem weiteren räumlichen Radius angesprochen und für eine Arbeitsstelle begeistert werden.	

5.7.2 Betriebswirtschaftliche und organisationale Auswirkungen aus Perspektive der Arbeitgebenden

Aufgrund der räumlichen Distanzen muss sich laut Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden bei beiden Homeoffice-Modellen die **Unternehmenskultur** ändern. Das Vertrauen in die Mitarbeitenden muss steigen und virtuelle Kommunikationsplattformen als Austauschmöglichkeiten sollten etabliert werden.

Das Arbeiten im Homeoffice kann nur bei einer ausreichend guten **technischen Ausstattung** dauerhaft erfolgreich funktionieren. Dazu zählen unter anderem eine stabile und schnelle Internetverbindung, mobile Endgeräte und cloudbasierte Strukturen sowie virtuelle Kommunikationsplattformen. Enge **räumliche Verhältnisse** können insbesondere bei dauerhaftem Homeoffice zu Spannungen führen und die Zufriedenheit sowie das Wohlbefinden und die Produktivität negativ beeinflussen.

Generell ist Homeoffice für bestimmte **Tätigkeitsprofile** und Berufsgruppen besser geeignet, es handelt sich daher um ein exklusives Modell. Das Modell des Homeoffice ist mit bestimmten wirtschaftlichen Auswirkungen verbunden:

- **Effizienzsteigerung:** Homeoffice kann laut Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden aufgrund längerer Konzentrationsphasen und weniger Störfaktoren positive Auswirkungen auf die Produktivität und die Leistungsfähigkeit haben. Es besteht aber die Gefahr, dass Belastungen im Homeoffice zu Leistungseinbußen und Krankheit führen.
- **Ausstattungskosten:** Homeoffice kann zu höheren Kosten für die Ausstattung führen. Dies betrifft sowohl die technische als auch die räumliche Ausstattung und eine passende, ergonomische Möblierung.
- **Büroflächenreduktion:** Sowohl bei einer dauerhaften als auch flexiblen Nutzung von Homeoffice sehen Arbeitgebende Potenzial, die Büroflächen der Unternehmensstandorte langfristig zu reduzieren und Desksharing für Mitarbeitende einzuführen.

5.8 Dritte Arbeitsorte als flexibles Arbeitsortmodell

Neben dem flexiblen Arbeitsortmodell des Homeoffice, sowohl dauerhaft als auch flexibel, wurde insbesondere die Kategorie »Dritte Arbeitsorte« als relevant eingestuft, da die Gastwelt dem Bedürfnis an Dritten Arbeitsorten zu arbeiten sowohl als Gastgeber als auch Arbeitgeber nachkommen kann. Die Gastwelt kann ein Treiber der Nutzung von Dritten Arbeitsorten durch die Bereitstellung von z. B. Coworking Flächen und Workation-Angeboten sein, aber auch ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, Dritte Orte aktiv als temporäre Arbeitsorte zu nutzen. Innerhalb des Arbeitsmodelles »Dritte Arbeitsorte« konnten insgesamt drei Unterkategorien definiert werden, die im Folgenden dargestellt sind:

Satellitenbüros/Coworking Plätze/ Office Center

»Satellitenbüros sind Außenstellen oder Zweigstellen eines Unternehmens, die sich an verschiedenen Standorten befinden, oft außerhalb des Hauptgeschäftssitzes. Ebenso wie die Anmietung von Coworking-Plätzen oder Büros in Office Centern erweitern sie die Option für Mitarbeitende ihrer Arbeitstätigkeit unternehmensstandortunabhängig nachzugehen« (Harvard Business Manager 1998; Bundesverband Coworking Spaces e. V., o. D.)

Dritte Arbeitsorte (Inland)

»Dritte Arbeitsorte im Stadtkontext« beziehen sich auf alternative Arbeitsorte außerhalb der traditionellen Büro- oder Unternehmensumgebung und dem häuslichen Büro. Diese »Dritten Arbeitsorte« können verschiedene Formen annehmen, darunter Coworking Spaces, Cafés mit Arbeitsbereichen, Bibliotheken, Parks oder andere öffentliche Räume, die als Arbeitsumgebung genutzt werden.« (Di Marino et al., 2023)

Dritte Arbeitsorte (Ausland)

»Die Nutzung von »Dritten Arbeitsorten im Ausland, z. B. an Urlaubsdestinationen«, bezieht sich auf die Möglichkeit, an entfernten und oft touristischen Orten außerhalb des regulären Arbeitsumfelds zu arbeiten. Diese Praxis wird oft als »Workation« bezeichnet.« (workation, 2023)

5.8.1 Chancen und Herausforderungen für Arbeitnehmende

Nachfolgend sind die Chancen und Risiken der drei unterschiedlichen Modelle der Nutzung von Dritten Arbeitsorten im In- und Ausland dargestellt.

Chancen der Arbeit an Dritten Arbeitsorten	Risiken der Arbeit an Dritten Arbeitsorten
Abwechslung Das Arbeiten an Dritten Arbeitsorten in allen drei Modellen, sowohl im In- als auch Ausland, ermöglicht ein Ausbrechen aus Routinen und kann zu mehr Inspiration und dadurch neuen Ideenimpulsen führen. Zudem kann die räumliche Freiheit Motivation und Zufriedenheit steigern.	Ablenkung Lärmbelästigung, fehlende Internetverbindungen sowie das immer wieder neue Suchen von geeigneten Arbeitsplätzen insbesondere beim temporären Arbeiten im Ausland kann laut Arbeitgebenden von der eigentlichen Arbeitstätigkeit ablenken und die Performance negativ beeinflussen.
Interdisziplinärer Austausch Durch das Arbeiten an Dritten Arbeitsorten wächst das Potenzial zum interdisziplinären Austausch mit Fachkräften aus anderen Fachrichtungen und/oder Unternehmensstrukturen. Dieser Austausch kann die Kreativität und Innovation befruchten. Neue Perspektiven stellen laut Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden die Möglichkeit dar, die Landschaft besser kennenzulernen und aktiv mitzugestalten.	Unzureichende Ausstattung Durch das Arbeiten an unterschiedlichen Orten kann sowohl die technische als auch ergonomische Ausstattung unzureichend sein und sowohl die Gesundheit und das Wohlbefinden als auch die Produktivität negativ beeinflussen.
Zeitgewinn Insbesondere bei der Bereitstellung von dezentralen Coworking-Plätzen und Satellitenbüros kann der Anfahrtsweg für Mitarbeitende deutlich kürzer sein und zu einem Zeitgewinn führen; des Weiteren können laut Arbeitnehmenden gut ausgestattete öffentliche Verkehrsmittel das Potenzial zum »unterwegs Arbeiten« steigern	Fehlender sozialer Austausch Insbesondere bei der dauerhaften Nutzung von Dritten Arbeitsorten kann der Austausch zwischen der Belegschaft sinken und dadurch der Wissenstransfer abnehmen. Implizites Wissen und Erfahrungswerte können nicht mehr ausreichend weitergegeben werden, auch die Identifikation mit dem eigenen Unternehmen kann sinken.
Mitarbeitermotivation Steigerung der Mitarbeitermotivation durch eine bessere Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben sowie Abwechslung im Arbeitsalltag. Zusätzlich kann das nötige Vertrauen für das Arbeiten an Dritten Arbeitsorten als Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden positiv ausgelegt werden.	IT-Sicherheit Die IT-Sicherheit spielt beim Arbeiten außerhalb des eigenen Unternehmensstandortes eine wesentliche Rolle. Aufgrund der Nutzung von unterschiedlichen Internetverbindungen an Dritten Orten ist die Sicherheit teilweise nicht vollständig gewährleistet bzw. bedarf es besonderen Lösungen zur Steigerung der Datensicherheit
Arbeitgeberattraktivität Die Möglichkeit des Arbeitens an Dritten Arbeitsorten stellt ein wichtiges Instrument dar, neue Fachkräfte zu gewinnen und dem Arbeitskräftemangel im eigenen Unternehmen aktiv entgegenzuwirken. Auch die Entwicklung von Dritten Arbeitsorten für Externe und Interne am eigenen Unternehmensstandort kann einen positiven Effekt auf die Außendarstellung des Unternehmens haben.	Fehlende Routine Aufgrund der ständigen Ortswechsel kann keine Alltagsroutine aufgebaut werden. Dies kann laut Arbeitnehmenden zu einer zusätzlichen Alltagsbelastung führen und Stress verursachen

5.8.2 Betriebswirtschaftliche und organisationalen Auswirkungen aus Perspektive der Arbeitgebenden

Wie bereits bei der Nutzung von Homeoffice dargestellt, ist auch die Möglichkeit des Arbeitens an Dritten Arbeitsorten abhängig von der **Arbeitstätigkeit** und nur für bestimmte Berufsgruppen geeignet. Aufgrund der räumlichen Distanzen muss sich laut Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden beim regelmäßigen Arbeiten an Dritten Arbeitsorten die **Unternehmenskultur** ändern. Das Vertrauen in die Mitarbeitenden muss steigen und virtuelle Kommunikationsplattformen müssen als Austauschmöglichkeiten etabliert werden.

Das Modell der Dritten Arbeitsorte ist mit bestimmten wirtschaftlichen Auswirkungen verbunden:

- **Effizienzsteigerung:** Das Arbeiten an Dritten Arbeitsorten kann laut Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden aufgrund der Abwechslung und neuen Inspiration positive Auswirkungen auf die Produktivität und die Leistungsfähigkeit haben.
- **Ausstattungskosten:** Insbesondere das Einrichten von Satellitenbüros kann zu höheren Kosten in der Ausstattung führen. Dies betrifft sowohl die technische als auch die räumliche Ausstattung und eine passende, ergonomische Möblierung.
- **Büroflächenreduktion:** Sowohl bei der temporären Nutzung von Dritten Arbeitsorten als auch bei der Auslagerung von Büroflächen in Satellitenbüros sehen Arbeitgebende Potenzial, die Büroflächen der Unternehmensstandorte langfristig zu reduzieren und Desksharing für Mitarbeitende einzuführen.

PRIORISIERUNG FLEXIBLER ARBEITSORTMODELLE
Vergleich der Perspektiven von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden

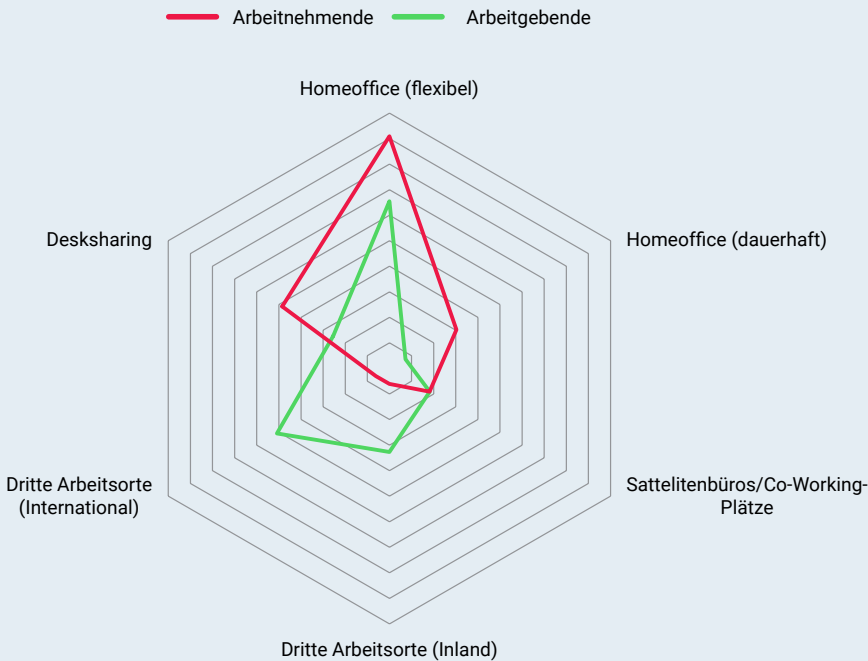


Abbildung 10: Vergleich der Perspektiven von Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden zu flexiblen Arbeitsortmodellen

5.9 Zusammenfassende Bewertung zum Einsatz der Modelle zur örtlichen Flexibilisierung in der Gastwelt

Derzeit spielt räumliche Flexibilität in der Gastwelt laut Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden aufgrund der Tätigkeitsprofile eher eine untergeordnete Rolle.

Die Gastwelt ist von der Interaktion mit Gästen vor Ort geprägt, insbesondere Arbeitskräfte mit einer Vielzahl von Interaktionspunkten mit Gästen, z. B. am Empfang oder im gastronomischen Service, sind kaum räumlich autonom einsetzbar. Dennoch sehen viele Arbeitgebende in der Digitalisierung von Prozessen und dem gezielten Einsatz von Robotik eine Chance, die räumliche Flexibilität zukünftig zu steigern.

Insbesondere der Wunsch nach der Arbeit im Homeoffice ist aus der Perspektive von Arbeitgebenden- und Arbeitnehmenden groß. Positiv wahrgenommen wird hier die bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sowie eine Steigerung der Produktivität aufgrund geringerer Störfaktoren. Ein dauerhaftes Homeoffice sehen beide Parteien allerdings kritisch. Es herrscht Einigkeit darüber, dass vor allem die informelle Kommunikation und der Austausch von Erfahrungswerten und implizitem Wissen im virtuellen Raum über eine räumliche Distanz hinweg nicht abgebildet werden können.

Beim Arbeiten an Dritten Arbeitsorten im Ausland gehen die Meinungen von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden stark auseinander. Während Arbeitnehmende sich eine temporäre Mischung von Urlaub und Arbeiten vorstellen können, sehen Arbeitgebende die rechtliche Lage sowie die steuerlichen Rahmenbedingungen als schwierig umsetzbar.

Die Option des »Desksharings«, das heißt das Teilen von Arbeitsplatzressourcen am Unternehmensstandort, wurde in die Diskussion der Fokusgruppen integriert. Hier sehen vor allem Arbeitgebende Potenzial, um eine bessere Auslastung der Arbeitsplätze bei z. B. Teilzeitarbeitenden oder bei gleichzeitiger Einführung von Homeofficearbeit zu generieren. Das Thema »Desksharing« im Unternehmen spielt derzeit eine untergeordnete Rolle für den Wirtschaftsfaktor in der Gastwelt, daher wurde es im weiteren Verlauf der Studie nicht weiter untersucht.

Generell sehen sowohl Arbeitnehmende als auch Arbeitgebende großes Potenzial darin, das räumlich verteilte Arbeiten weiter auszubauen. Neben den klassischen Modellen des Homeoffice und der Nutzung Dritter Arbeitsorte wurden dabei innerhalb der Fokusgruppen-Workshops auch innovative neue Ansätze diskutiert, unter anderem das Wechseln an unterschiedliche Unternehmensstandorte zur Gewinnung neuer Eindrücke und Erfahrungen. Arbeitgebende sehen sich sowohl in der Rolle des Gastgebenden für »Remote Worker« an Dritten Arbeitsorten als auch als Befürwortende der Nutzung von alternativen Arbeitsorten am eigenen Unternehmensstandort. Die Priorisierung der verschiedenen flexiblen Arbeitsortmodelle aus Perspektive der Arbeitgebenden und der Arbeitnehmenden ist in der folgenden Grafik dargestellt:

In größeren Städten mit mehreren Betrieben, beispielsweise Berlin, kann ich mir durchaus vorstellen, dass Mitarbeitende einen Teil der Woche in Betrieb A und den anderen Teil in Betrieb B arbeiten, um Ihre Arbeitsleistung in mehreren Betrieben erbringen und neue Erfahrungen zu sammeln.

Jens Liebenthron,
Bereichsleiter Personal + Transformation, Apetito Catering B.V. & Co. KG

PERSPEKTIVE DER GEWERKSCHAFT UND DES BETRIEBSRATS AUF ALTERNATIVE ARBEITSZEIT- UND ARBEITSORTMODELLE

»Das Thema der Work-Life-Balance oder auch Work-Life-Integration ist ein sehr wichtiges geworden und kann die Arbeitgeberattraktivität langfristig steigern. Es sind weniger Statussymbole, die für Mitarbeitende zählen, sondern viel mehr attraktive Arbeitsmodelle.«

Tilman Naujoks,
wissenschaftlicher Mitarbeiter, Fraunhofer IAO

Arbeitsbedingungen in der Hospitality

- Derzeit ist die Gastwelt von schwierigen Arbeitsbedingungen geprägt, die über die Corona-Pandemie hinaus zu vielen Branchenwechslerinnen und Branchenwechslern führen.
- Herausforderungen sind unter anderem: lange Arbeitszeiten, fehlende Arbeitsqualität und Entwicklungsmöglichkeiten, schlechte Bezahlung, Stress und Gesundheitsgefährdung (sowohl psychisch als auch physisch).
- Insgesamt wird das Ökosystem aufgrund kurzfristiger Anforderungen und unzureichender Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Arbeitsort unattraktiv wahrgenommen; diese Wahrnehmung beeinflusst den hohen Arbeitskräftemangel negativ.
- Auch der Klimawandel wirkt sich negativ auf die Arbeitsbedingungen in der Hospitality aus, beispielsweise durch höhere Hitzebelastungen.

»Zunächst ist es wichtig sich den Tarifvertrag genau anzuschauen: Ermöglicht er überhaupt eine 4-Tage-Woche? Wie erfolgt die Urlaubsberechnung, wenn die Arbeitszeit verkürzt ist?«

Mark Baumeister,
Referatsleiter Wirtschaftsgruppe Gastgewerbe Bund, Gewerkschaft NGG

Flexibilisierung in der Hospitality

- Die Diskussion der Flexibilisierung ist von den zwei gegensätzlichen Interessenssträngen zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden geprägt; starre Arbeitszeitgesetze können dabei kritisch betrachtet werden, dienen aber als Schutz der Arbeitnehmenden.
- In den Tarifverträgen der NGG und DEHOGA sind unterschiedliche Flexibilisierungsmöglichkeiten vorgesehen, die z. B. die Vereinbarkeit von Familie und Beruf positiv beeinflussen können.
- Generell handelt es sich in der Hospitality vor allem um Dienstleistungsberufe, bei denen eine örtliche Flexibilisierung schwieriger zu realisieren ist als in der Büro- und Wissensarbeit.
- Allerdings kann die Flexibilisierung von Arbeitszeit- und Arbeitsortmodellen wesentlich zu einer verbesserten Work-Life-Balance bzw. einem verbesserten Work-Life Blending beitragen.
- Die Verlässlichkeit von Arbeitszeiten sollte gewährleistet sein, Tarifverträge und Rechtsprechungen entsprechen teils strengeren Vorgaben als gesetzlich vorgeschrieben, um diese Verlässlichkeit zu fördern, allerdings ist die Planbarkeit vor allem in kleinen Betrieben oft eingeschränkt.
- Die Gründung von Betriebsräten kann die Umsetzung flexibler Modelle fördern, da sie die Interessen der Arbeitnehmenden berücksichtigen und dadurch die Akzeptanz gesteigert wird.
- Betriebsräte vertreten grundsätzlich die Perspektive der Arbeitnehmenden, allerdings ist eine kooperative Herangehensweise in Zusammenarbeit mit Arbeitgebenden wünschenswert.
- Die Möglichkeit der Einführung von flexiblen Arbeitszeitmodellen wie der 4-Tage-Woche sollte vorher individuell geprüft werden, betriebsinterne Anpassungen sind teils erforderlich.
- Unterschiedliche Fragestellungen wie Arbeitszeitverkürzungen und Urlaubsberechnungen oder der Umgang mit Schwerbehinderten, die keine Mehrarbeit leisten dürfen, müssen geklärt werden. Außerdem ist eine physische und psychische Gesundheitsgefährdungsanalyse bei einer Änderung der Arbeitszeiten erforderlich.
- Neben der zeitlichen spielt in der Hospitality auch die örtliche Flexibilisierung eine große Rolle. Bei der Einführung von Homeoffice sollte dabei verstärkt auf eine angemessene Arbeitsplatzausstattung geachtet und Verwaltungsprozesse digitalisiert werden.

»Es muss klar sein, was passiert, wenn Schließungstage, beispielsweise des Hotelrestaurants, vereinbart werden. Wer trägt dann die Haftung, wenn die Arbeitszeitkonten ins Minus gehen? Alles in allem ist es für mich zu kurz gedacht, um einen Tag zu reduzieren und die tägliche Höchstarbeitszeit nach oben zu treiben.«

Mark Baumeister,
Referatsleiter Wirtschaftsgruppe Gastgewerbe Bund, Gewerkschaft NGG

Digitalisierung in der Hospitality

- Durch die Digitalisierung und Automatisierung kann im Gastgewerbe eine Entlastung der Mitarbeitenden in verschiedenen Bereichen, z. B. der Arbeitszeitverwaltung- und Planung, erreicht werden. Auch Prozesse im Kundenservice und Einkauf könnten durch den Einsatz neuer Technologien vereinfacht werden.
- Insgesamt kann die Digitalisierung des Gastgewerbes zu einer Optimierung der Geschäftsabläufe und des Kostenmanagements führen.
- Durch die Zeitersparnis kann die Kreativität der Mitarbeitenden gesteigert werden, zudem kann sie Teamwork fördern und alltägliche Belastungen minimieren.
- Derzeit behindert für Arbeitgebende unter anderem das komplexe Verhältnis zwischen empfohlenen Produkten und der praktischen Umsetzung die tatsächliche Nutzung digitaler Tools.

»Wenn ich mich beispielsweise für eine Fremdsprache interessiere, könnte ich diese abends auf der Couch in einem digitalen Sprachkurs lernen und Arbeitszeit angerechnet bekommen. Denn der Arbeitgeber würde auf der anderen Seite auch von den neuen Fähigkeiten profitieren.«

Mark Baumeister,
Referatsleiter Wirtschaftsgruppe Gastgewerbe Bund, Gewerkschaft NGG

Holakratie und New Work-Ansätze in der Hospitality

- Generell stellen die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und die Entwicklung eines sinnerfüllenden Arbeitsumfelds wichtige Stützen bei der Konzeption zukunftsfähiger Arbeitswelten dar.
- Eine erhöhte Mitbestimmung der Mitarbeitenden im Gastgewerbe ist zusammen mit Informationskampagnen (z. B. der »Hospitality Match« Kampagne der NNG) notwendig.
- Zudem braucht es das kontinuierliche Sammeln von Feedback, eine Vernetzung z. B. auf sozialen Plattformen und die Publikation von Beiträgen. Auch ein bundesweit geltender Haustarifvertrag ist denkbar, um New Work-Ansätze besser zu integrieren.
- Auch eine Änderung der veralteten Tarifverträge ist notwendig, zusammen mit flexibleren Berufsbezeichnungen sowie Betriebsratsbeteiligungen, um Arbeitsbedingungen und Mitarbeiterrechte langfristig zu stärken.
- Ein Transformationsprozess in Unternehmen setzt immer eine Beteiligung von Mitarbeitenden voraus, neue Lösungen müssen gemeinsam gefunden werden.
- Auch Weiterbildungsmaßnahmen zur individuellen Entwicklung der Mitarbeitenden während der Arbeitszeit könnte ein Instrument zur Mitarbeiterförderung und Steigerung der Motivation darstellen.

Mark Baumeister ist Referatsleiter des Gastgewerbes bei der Gewerkschaft NGG. Er ist verantwortlich für die Sicherstellung tariflicher Standards und Arbeitsbedingungen im Gastgewerbe auf nationaler Ebene. Seine Schwerpunkte liegen unter anderem auf der Umsetzung von New Work Aspekten zur Steigerung der Qualität von Arbeitsumgebungen, sowie der Etablierung von Mitbestimmungsstrukturen.

Tilman Naujoks ist Mitarbeiter am Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation. Sein Schwerpunkt liegt auf der Gestaltung neuer Büro- und Arbeitswelten. Er berät Arbeitgebende, Arbeitnehmende sowie Betriebsräte bei der Umsetzung von New Work Ansätzen in Unternehmen.

6. Zusammenfassende Betrachtung und Impulse

6.1 Kernaussagen zur Debatte über neue Arbeitswelten

Die Gastwelt – als einer der größten Dienstleistungssektoren in Deutschland – zeigt sich heute als Business-Ökosystem, das sich bei seinen Angeboten nach außen für Kundinnen und Kunden teilweise bereits mit neuartigen und zukunftsfähigen Angeboten profiliert, um diese zu transformieren und zukunftsfest zu machen: Co-Living oder Co-Working, nachhaltiges Reisen, digitale und automatisierte Prozesse, weiterführende Angebote. Dieses Momentum der Veränderungen, der Ideen und der neuen Geschäftsmodelle kann auch mit Bezug auf Next Work, also die zeitgemäße Gestaltung von Arbeit, genutzt werden.

Spätestens seit Heskett's Konzept der Service Profit Chain (Heskett et al., 2008) ist bestätigt: Zufriedene Mitarbeitende machen zufriedene Kundinnen und Kunden. Für das zentrale Leistungsversprechen, den Unique Selling Point der Gastwelt mit dem großen Schwerpunkt bei physischer Kundeninteraktion, einer Gleichzeitigkeit von geschäftlichen und privaten Kontexten der Leistungserbringung und einer starken Subjektivität bei der Qualitätsbewertung ist dieser Zusammenhang von besonderer Bedeutung.

Die laufende New Work Debatte hat für die Entfaltung einer 360° Gastwelt das Potenzial, durch den Fokus auf attraktiv gestaltete Arbeit das Kernversprechen von Gastlichkeit auch künftig zu erfüllen. Dies gilt gleichermaßen für alle Teilsysteme der 360° Gastwelt (siehe Kapitel 3.1): »Beherbergung und Unterkunft, Verpflegung und Versorgung, Freizeit und Unterhaltung sowie Mobilität und Reisen«. Die nachfolgenden Kernaussagen sowie Gestaltungsimpulse haben daher den Anspruch auf Übertragbarkeit in alle Dienstleistungssektoren. Auch außerhalb der Gastwelt.

In der öffentlich geführten Debatte wird insbesondere die Thematik der 4-Tage-Woche als Spezialfall von New Work vordergründig abgekoppelt beleuchtet. Im Mittelpunkt stehen Zeit und Geld, als »echte« 4-Tage-Woche wird die Variante der Verkürzung um einen (Frei-)tag bei vollem Lohnausgleich profiliert besprochen. Was dabei leicht untergeht, ist die Tatsache, dass die Neugestaltung von Arbeitszeit und die adäquate Vergütung dieser Arbeitszeit bei der Transformation unserer Arbeitswelt heute untrennbar verknüpft sind mit organisatorischen Innovationen, neuen Prozessen und Arbeitspraktiken, getrieben und ermöglicht durch neue Technologien. Ergänzt werden müssen solche organisatorischen und technologischen Veränderungen durch strukturelle Veränderungen mit einer neuen Art und Weise, wie wir »Normalarbeitszeit« in Zukunft denken sollten und diese regulativ ermöglichen.

Unsere Untersuchungen zeigen, dass sowohl Arbeitgebende als auch Arbeitnehmende der Gastwelt die zwei genannten Diskussionsstränge gedanklich durchaus verweben: Zum einen die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort mit dem Konzept der 4-Tage-Woche in den beiden Ausprägungen Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich und Arbeitsumverteilung auf 4 × 10 Stunden (bei Vollzeitäquivalent).

”

*Wir haben einen verstärkt arbeitnehmerorientierten Arbeitsmarkt (...): Das heißt, die Betriebe müssen schauen, dass sie Arbeitskräfte finden und halten können. Es ist nicht mehr so, dass ein*e Gastronom*in eine Ausschreibung macht und von zehn Bewerber*innen drei aussuchen kann, sondern dass er zehn Personen benötigt, aber nur drei bekommt.*

Stefan Schmidt, MdB,

Leiter der AG Tourismus (Sprecher), Ausschuss für Tourismus, Bündnis 90/Die Grünen

”

Die Ausgestaltung von Arbeitszeitmodellen ist Angelegenheit der Sozialpartner, der Gesetzgeber darf diesem Aushandlungsprozess nicht im Weg stehen. Flexible Arbeitsmodelle können dort, wo sie gebraucht werden, viele Vorteile mit sich bringen, beispielsweise bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder beim Homeoffice. Die rechtliche Basis, um mehr Flexibilität und Selbstbestimmtheit zu ermöglichen, bietet schon sehr lange die europäische Arbeitszeitrichtlinie. Es ist an der Zeit, dass wir auch in Deutschland endlich von dieser Möglichkeit Gebrauch machen!

Carl-Julius Cronenberg, MdB,

Sprecher der FDP-Bundestagsfraktion für Mittelstand und

Mitglied im Ausschuss für Arbeit und Soziales, Freie Demokraten Partei (FDP)

Zu letzterem gehört auch eine Neubewertung der Möglichkeiten von Teilzeitarbeit, also reduzierte Stunden bei entsprechend reduziertem Lohn, jenseits der üblichen Halbtageskräfte. Zum anderen spielt die Digitalisierung eine wichtige Rolle in den Erwägungen und deren Wirkung auf Automatisierung (Technik ersetzt menschliche Arbeit) oder Augmentieren (Technik unterstützt menschliche Arbeit) und damit zeit- und ortsunabhängigeres Arbeiten sowie eine neue Aufgabenteilung Mensch – Maschine.

Es wird ebenfalls deutlich, dass bei der Gestaltung von NEW WORK heute – und das unterscheidet die aktuelle Debatte um Arbeitszeitverkürzung und die adäquate Vergütung von Arbeitszeit von früheren Ausprägungen – mehr interessierte Akteure gefragt sind: Der Gesetzgeber für die arbeitsrechtliche Regulierung, die Tarifvertragsparteien für die tarifrechtliche Regulierung, jeder einzelne Betrieb für die kreative Ausschöpfung bestehender und die Schaffung neuer Möglichkeiten, alle Beschäftigten, gewerkschaftlich organisiert und nicht-organisiert sowie intermediäre Interessenverbände. Dabei kann die Gastwelt ihre Stärke ausspielen: In den kleinen und mittelständischen Unternehmen, die auf gelebte Praktiken der Flexibilität in sehr kleinen Belegschaften zurückgreifen können. Große Unternehmen wie Hotelketten können wiederum die Möglichkeit nutzen, tarifvertragliche Regelungen verschiedener Größenordnung zu koppeln, um mehr Flexibilität zu ermöglichen.

Flexibilität ist auch der zentrale Begriff, der in den für diese Studie vorgenommenen Untersuchungen als Zielbild deutlich wird. Es geht nicht darum, mit einer 4-Tage-Woche ein scheinbar modernes, aber doch wieder starres und bei vollem Lohnausgleich betriebswirtschaftlich unrealistisches Modell einzuführen. Es geht um Flexibilität, um eine **X-Tage-Woche**, um eine veränderte Arbeitszeitkultur. Es geht darum, dass Menschen sich entgegenkommen, dass die Belange von Beschäftigten, von Unternehmerinnen und Unternehmen, von Kunden und Kundinnen gleichwichtig berücksichtigt werden.

Und natürlich muss sich das Ziel stark flexibilisierter Arbeitszeit, ja eine neue Normalität von »kürzerer Vollzeit«, betriebs- und volkswirtschaftlich rechnen. Zum ganzen Bild gehören dabei nicht nur Arbeitszeit, Arbeitslohn und Arbeitsproduktivität, reduzierte Rentenansprüche bei geringerem Lohn und die Gefahr von Abwanderung in die Schwarzarbeit bei wenig Geld und mehr Zeit, sondern auch – gerade im Wirtschaftszweig Gastwelt – die Kosten geschlossener Betriebe, reduzierter Menükarten, fehlendem Catering an Wochenenden und hoher Fluktuation und überlastetem Personal, für Wirtschaft und Gesellschaft.

Wie werden von Praktikerinnen und Praktikern bzw. Expertinnen und Experten in diesem Zusammenhang die Möglichkeiten eingeschätzt, neue Arbeitsmodelle attraktiver Arbeit zu gestalten? Das haben wir die Teilnehmenden dieser Studie gefragt. Es lassen sich folgende Kernaussagen verdichten:

Kernaussagen zur Debatte um neue Arbeitsmodelle in der Gastwelt

- Im Mittelpunkt steht auf betriebswirtschaftlicher Ebene für Arbeitgebende wie Arbeitnehmende, den **Fortbestand der einzelnen Unternehmen, Beschäftigung und Einkommen zu sichern** und gleichzeitig in diesem stark kundeninteraktiven, dienstleistungsorientierten Wirtschaftszweig mehr Möglichkeiten für eine **stärker selbstbestimmte Gestaltung** und eine gesunde Work-Life-Balance zu schaffen.
- Bei der Gestaltung von Lösungen sind als **Akteure Arbeitgebende, Arbeitnehmende und regulierende Institutionen** und vor allem deren **zielorientiertes Zusammenspiel** in neuer kollaborativer Qualität gefragt.
- Eine stärkere **zeitliche und räumliche Flexibilisierung von Arbeit** ist als Potenzial für den Wirtschaftszweig insbesondere zur Rekrutierung und zum Halten von Personal, zur Steigerung von Mitarbeiterzufriedenheit und Dienstleistungsqualität erkannt.
- **Für die 4-Tage-Woche** wird der Umverteilung der Vollzeit-Arbeitszeit auf vier Tage bzw. der flexiblen Reduktion von Arbeitszeit und Arbeitslohn um weniger als 25% eine bedeutendere Rolle eingeräumt als dem des Modells einer Verkürzung der Arbeitszeit bei vollem Lohnausgleich. Insbesondere für Beschäftigte ist von hoher Relevanz, dass die Arbeitszeit zur jeweiligen Lebenssituation passt. Entsprechend spielt eine Entwicklung zu Monats-, Saison- oder Jahresarbeitszeitkonten eine wichtige Rolle.
- **Andere Modelle der Flexibilisierung** wie Job Sharing oder auch die Erweiterung der Palette an bereits rechtlich regulierter Teilzeitarbeit und Brückenteilzeitarbeit werden noch wenig mitgedacht, bei Sensibilisierung aber als interessant aufgenommen.
- Bei der **zeitlichen Flexibilisierung** liegen die benannten Hürden im dem damit verbundenen erhöhten Verwaltungsaufwand sowie (fehlenden) arbeits- und tarifrechtlichen Regulierungen. Lösungskorridore im tarifrechtlichen Bereich, beispielsweise durch Kombination von Manteltarifverträgen, Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen, zeichnen sich ab.
- Bei der **räumlichen Flexibilisierung** insbesondere Homeoffice werden die Grenzen durch die Art der Arbeit, die Anwesenheit vor Ort erfordert, wahrgenommen. Gestaltungschancen auf der Ebene von einzelnen Tätigkeiten statt ganzen Berufsbildern (z.B. Koch) werden noch nicht systematisch erkundet. Als interessant wird der Gedanke aufgenommen, räumliche Flexibilität durch ein Angebot von Dritten Orten sowohl nach außen an (B2B) Kunden als auch nach innen für Beschäftigte ggf. nicht nur des eigenen Betriebs anzubieten.
- Eine **fachliche Flexibilisierung** von Arbeit zwischen Kollegen und Kolleginnen in Belegschaften wird insbesondere in kleineren Unternehmen gelebt. Auftretende Probleme bei der Vergütung, wenn kurzfristig andere Tätigkeiten übernommen werden, sind rechtlich und administrativ zu lösen. Eine systematische Erkundung von Ansätzen der orts- und zeitunabhängigen Gestaltung vermeintlicher Präsenzberufe (z.B. Köche) sowie insgesamt Digitalisierungspotenziale und der Einsatz von Hardware und Softwarerobotern (z.B. Check-in Automaten, Robo-Concierge oder Whisper Agents) steht noch aus, meist mit Begründung fehlender Ressourcen (Zeit, Kompetenz, Geld).

6.2 Gestaltungsimpulse für eine neue Arbeitswelt in und aus der Gastwelt

Aus diesen spezialisierten empirischen Grundlagen, ergänzt um Analysen der aktuellen Debatte um New Work, leiten wir Gestaltungsimpulse für Next Work in einer künftigen 360° Gastwelt ab. Diese Gestaltungsimpulse liefern Ansatzpunkte dafür, wie es gelingen kann, durch attraktive Gestaltung und kontextsensitive Aus-schöpfung von Digitalisierungspotenzialen in der 360° Gastwelt zu Sicherung ihrer Teilsysteme und einem verstärkten Zusammenwirken im Business-Ökosystem beizutragen.

6.2.1 Menschliche Arbeitskraft für Gastlichkeit neu in Wert setzen: Von Total Cost zu Total Value of Employee

Für die Zukunftsperspektive der Gastwelt rückt die Neubewertung menschlicher Arbeitskraft in den Fokus. Tradierte Betrachtungen von Arbeitskraft als reine Kostenfaktoren, repräsentiert durch Total Cost of Employee, weichen einem zeitgemäßen Ansatz – dem **Total Value of Employee**. Dieser erkennt Mitarbeitende nicht nur als Ausgabenfaktor, sondern als essenziellen Wert, der Fachkenntnisse, Engagement und soziale Kompetenzen umfasst. Die Umstellung bietet Chancen für nachhaltige Mitarbeiterbindung, eine qualitätvolle Serviceerbringung und reflektiert eine innovative und zukunftsorientierte Ausrichtung in der Hospitality. Die Neubewertung von **Wertschöpfung in verschiedenen Dimensionen** ist ein zentrales Element der Total Value of Employee:

Die **Produktionswertschöpfung** manifestiert sich durch die Herstellung von Gütern und die Erbringung von Dienstleistungen, wobei der Einsatz von Rohstoffen, Technologie und Arbeitskräften einen Mehrwert generiert. In der funktionalen Wertschöpfung konzentriert sich die Wertschöpfung auf die rationale Bedürfnisbefriedigung. Ein Beispiel hierfür ist Amazon, das durch schnelle Lieferungen und zuverlässigen Kundenservice ein reibungsloses Einkaufserlebnis bietet.

Die **Innovationswertschöpfung** manifestiert sich durch die Einführung neuer Produkte, Technologien oder Prozesse, die nicht nur das Unternehmen voranbringen, sondern auch einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten schaffen. Die **Kundenwertschöpfung** hingegen fokussiert auf die Erfüllung der Bedürfnisse und Wünsche der Kunden, wodurch Kundenbindung und -loyalität aufgebaut werden.

Die **emotionale Wertschöpfung**, wie sie beispielsweise von Disney durch Filme, Parks und Produkte erreicht wird, zielt darauf ab, positive Emotionen wie Freude oder Nostalgie zu wecken. **Soziale Wertschöpfung** geht über unternehmerische Belange hinaus und bezieht sich auf einen positiven Beitrag zur Gesellschaft durch Lösung sozialer oder ökologischer Probleme. Unternehmen wie Patagonia, die sich aktiv für Umweltschutz und Nachhaltigkeit einsetzen, können dadurch einen positiven Ruf aufbauen.

Die **intellektuelle Wertschöpfung** resultiert aus der Entwicklung neuer Technologien oder Prozesse, wie es bei Google durch seine Suchmaschine und andere Technologien der Fall ist. Die **Humanwertschöpfung** konzentriert sich auf die Entwicklung und Nutzung der Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfahrungen der Mitarbeiter, wodurch eine positive Arbeitsumgebung geschaffen wird.

Abschließend steht die **persönliche Wertschöpfung** im Fokus, die Individuen bei der Erreichung persönlicher Ziele unterstützt. Beispiele hierfür sind Fitnessprogramme oder Apps wie Headspace, die Meditation und Achtsamkeitsübungen anbieten und somit einen Beitrag zur Verbesserung der geistigen Gesundheit leisten. Insgesamt verdeutlichen diese verschiedenen Dimensionen der Wertschöpfung die vielfältigen Wege, auf denen Unternehmen Mehrwert schaffen können.

6.2.2 Digitalisierung, Automatisierung und Augmentierung auf Tätigkeitsebene vorantreiben

Nicht nur die oben beschriebene Thematik der Personalverwaltungsaufwände lässt sich durch ambitionierte und gemeinschaftliche Initiativen zur Digitalisierung, Automatisierung und Augmentierung beantworten. Auch bei weiteren Tätigkeiten in der Gastwelt, vom Empfang über die Küche bis zum Housekeeping, ist die Fragestellung zu klären, wie eine zukunftsfähige, neue Arbeitsteilung zwischen Mensch und Technologien aussehen kann. Flexiblere Arbeitsmodelle anbieten zu können, ist dabei eine² von mehreren lohnenden Zielsetzungen.

Um in diesem Handlungsfeld sinnstiftend aktiv zu werden, ist es hilfreich, die drei Begriffe zu definieren. **Digitalisierung bedeutet**, dass Tätigkeiten und Prozesse digital unterstützt oder abgewickelt werden. Das Ziel von Digitalisierungsinitiativen ist es, bisher Analoges in Digitales umzuwandeln, z.B. Schriftverkehr oder Dokumentationen. Automatisierung bedeutet, Tätigkeiten und Prozessabschnitte programmiert und automatisch ablaufen zu lassen. Das Ziel von Automatisierungsinitiativen ist es, Routine-Tätigkeiten vom Menschen auf technische Systeme vollständig zu übertragen. Voraussetzung ist, dass Analoges digitalisiert ist, Tätigkeiten vollständig beschrieben und weitgehend regelbasiert sind. Für dienstleistende Tätigkeiten bietet sich zu Einschätzung der Automatisierbarkeit das Konzept der empirischen Routine an (Ganz et al 2021). Grundelemente sind dabei die Denkanforderungen und die Interaktionsanforderungen einer Tätigkeit. Bei niedrigen Denk- und Interaktionsanforderungen ist von einem hohen Automatisierungspotenzial auszugehen.

Augmentierung bedeutet, Mensch und Technik arbeiten in symbiotischer Interaktion zusammen. Ziel von Augmentierungsinitiativen ist es, eine Integration der Leistungen von Menschen und Maschine und gemeinsames Lernen aus der Arbeitspraxis zu ermöglichen. Im Mittelpunkt steht effizientere und situationsgerechte Entscheidungsfindung und -umsetzung in schwach strukturierten, oft wissensintensiven Arbeitsprozessen. Im Konzept der empirischen Routine bieten sich Lösungen der Augmentierung an, wenn Tätigkeiten sich durch hohe Denk- und hohe Interaktionsanforderungen auszeichnen. Es liegt auf der Hand, dass Digitalisierung die Voraussetzung für jede weitere Stufe ist. Automatisierung und Augmentierung bilden Synergien, da für beide Ansätze ein tiefes Verständnis der Tätigkeiten und deren Abläufe in Arbeitsprozessen erforderlich ist.

Die viel diskutierte **Künstliche Intelligenz** bzw. das maschinelle Lernen wird in unterschiedlichem Grad bei Automatisierung und bei Augmentierung relevant. Festzuhalten ist dabei jedoch, dass Künstliche Intelligenz keine technische Innovation ist, die ihren Zweck mitbringt, keine »*Silver Bullet*«, die jedes Problem durch Technik löst. Vielmehr birgt Künstliche Intelligenz Potenziale, schafft neue Möglichkeiten beispielsweise Arbeit zu teilen, Rollen zu definieren oder Prozesse zu organisieren. Die Entfaltung dieser Potenziale hängt von Innovationen im Umfeld ab, von der Koppelung mit Arbeitspraktiken, sozialen Praktiken, unternehmerischen und gesellschaftlichen Werten in konkreten Arbeits- und Lebenswelten (Tombeil et al., 2021).

Lösungen für neue Flexibilität von Arbeit werden in der Gastwelt und anderen Business-Ecosystemen nur dann möglich sein, wenn die **Möglichkeiten der Digitalisierung, Automatisierung und Augmentierung** mitgedacht und in konkrete, auf die Bedarfe von Arbeit in der Gastwelt zugeschnittene Anwendungen umgesetzt werden. **Kollaboratives Vorgehen** beispielsweise in Shared Service Centern, Betriebsnachbarschaften oder Lernzentren, wie weiter unten skizziert, sollte auch hier die Ambition eines 360° Gastwelt Denkens sein. NEXT Work als Jobmotor zeigt sich hier in zwei Perspektiven: der Potenziale flexibler gestalteter Arbeit für den Kernbereich der Gastlichkeit und der Potenziale kollaborativer Entwicklung geeigneter Lösungen für Partner im Bereich Ermöglicher/Befähiger im Business-Ecosystem der 360° Gastwelt.

6.2.3 Fachliche Fluidität ermöglichen

Next Work im Sinne einer umfassenden Flexibilisierung von Erwerbsarbeit umfasst ergänzend zur zeitlichen und räumlichen Flexibilität auch die Frage nach Möglichkeiten einer inhaltlichen Flexibilität. Es geht darum, im Rahmen vertraglich festgelegter Beschäftigung auf Ebene der einzelnen Beschäftigten zu ermöglichen, bei Bedarf flexibel verschiedene Aufgaben, die (noch) nicht zum vertraglich festgelegten Kernarbeitspektrum gehören, zu übernehmen. Dies setzt voraus, dass Beschäftigte solche flexiblen Aufgabenwechsel leisten können, also über die nötigen Kompetenzen verfügen und **leisten dürfen**, also Arbeitnehmende wie Arbeitgebende rechtlich abgesichert sind. Zwei Gestaltungsimpulse betreffen die Aspekte der Aus- und Weiterbildung sowie der arbeits- und tarifrechtlichen Regulierung. Ein dritter Aspekt liegt im Bereich des Wollens, des Mindsets oder der Kultur und wird weiter unten behandelt.

Fachliche Fluidität für flexibleres Arbeiten in Tätigkeiten der Gastwelt rechtssicher machen, ist Aufgabe gesetzlicher Regulierung und der praktischen Gestaltung in jedem Betrieb. Schon heute ist es möglich, wie unsere Good Practice Analysen zeigen, flexiblere Lösungen zu gestalten. Allerdings zieht das, was zunächst leicht klingt, »anpacken, wo es Not tut«, was insbesondere in vielen kleinen und mittelständischen Häusern der Gastwelt auch praktiziert wird, im komplexen Gefüge arbeits-rechtlicher und tarifrechtlicher Regulierung erhebliche Verwaltungsaufwände mit sich. Häufig sind enge Grenzen gesetzt, beispielsweise bezüglich der Wertigkeit, Zumutbarkeit und Vergütung von Tätigkeiten in verschiedenen Bereichen. Gefragte Akteure auf regulierender Ebene sind der Gesetzgeber und die Tarifvertragsparteien, bzw. - wo letztere weniger Gewicht haben - Arbeitgebende und Arbeitnehmende auf individualvertraglicher Ebene. Intention einer Next Work-kompatiblen Regulierung sollte prioritär sein zu ermöglichen und weniger abzugrenzen. Es geht darum, dass sich Parteien, Interessen, dass sich Menschen entgegenkommen, um mehr Flexibilität in der Arbeitswelt und eine neue Form von »Normalarbeitszeit« nachhaltig zu etablieren. Die getroffenen Maßnahmen sollten dabei regelmäßig mit Mitarbeitenden reflektiert und gegebenenfalls angepasst werden (können).

Kompetenzentwicklung, um mehr fachliche Fluidität zwischen Berufen oder Tätigkeitsbeschreibungen zu ermöglichen, ist Aufgabe der Aus- und Weiterbildung und des Engagements in jedem Betrieb. **Job Enlargement**, also die Möglichkeit, Personal für mehrere Gebiete mit ungefähr gleichem Anforderungsniveau einzusetzen, **Job Enrichment**, also die Möglichkeit, Mitarbeitenden auch Aufgaben mit höherem Anforderungsniveau zu übertragen, und **Job Rotation**, also der organisierte Wechsel zwischen verschiedenen Aufgaben, sind traditionelle und bewährte Instrumente der Arbeitsgestaltung, die auch heute noch – oder vielleicht wieder verstärkt und gestützt von neuen digitalen Instrumenten und einem Mindset der Kollaboration – eingesetzt werden können.

Ziel ist es dabei, Kompetenzen in der Praxis aufzubauen, Monotonie zu vermeiden und weniger Abstimmungsaufwände durch breiter vereinbarte Aufgabengebiete zu erreichen. Häufig zeigt sich eine Steigerung der Motivation und des Verantwortungsgefühls von Beschäftigten. Zu vermeiden ist eine Überforderung oder Ausbeutung von Beschäftigten durch zu breite und anspruchsvolle Anforderungen bei zu geringer Bezahlung. Zu achten ist zudem darauf, dass Wege der formalen Weiterbildung nicht durch reines Lernen in der Arbeitspraxis innerhalb der bestehenden Qualifikation versperrt werden. Ein wichtiger Aspekt in der Aus- und Weiterbildung

Die Digitalisierung der Abläufe z. B. bei der Buchung, Bezahlung, dem Check-In und Check-Out ist besonders wichtig. Denn die Mitarbeiter der Rezeption sollten sich vor allem auf die Gästebetreuung konzentrieren, beraten und einen guten Service machen.

Marcus Fränkle,
Geschäftsleiter, Der Blaue Reiter

”

²Die Steigerung der Attraktivität von Arbeit durch Einsatz neuer Technologien insbesondere für die jüngeren Generationen von Arbeitnehmenden taucht in den aktuellen Debatten ebenso als Ziel auf wie Ziele der Effizienzsteigerung durch Prozessautomatisierung, aber auch Ziele der Stärkung von Innovationskraft durch technologische Augmentierung und damit Entlastung der Fach- und Führungskräfte von Routineaufgaben.

sind die neuen Möglichkeiten der Digitalisierung. Sowohl Lernen in formalen Settings als auch individualisiertes Learning on the Job lässt sich mit digitalen Medien und Lernmaterialien zeitgemäß und attraktiv organisieren und begleiten.

Neben der fachlichen Fluidität müssen auch und gerade in der Gastwelt **digitale Kompetenzen** auf- und ausgebaut werden. Dies gilt für alle Ebenen von der Unternehmensführung über das mittlere Management bis in die operativen Tätigkeiten hinein. Partizipativ, auf realistischen Bestandaufnahmen der Arbeitspraxis entwickelte Lösungen der Automatisierung und Augmentierung erleichtern die Realisierung fachlicher Fluidität ebenso wie die souveräne Nutzung von digitalen Tools, die den Zugang zu Information, die Organisation von Zusammenarbeit und den Austausch und Aufbau von Wissen arbeitsnah erleichtern. Dazu gehören beispielsweise Online-Kollaborationstools, persönliche digitale Assistenten, Cloud-Lösungen und auch digitale Lernplattformen. Wichtig ist dabei, dass nicht jeder und jede alles wissen muss. Gedacht werden kann der **Kompetenzaufbau zum Einsatz digitaler Technologien**, insbesondere Künstlicher Intelligenz, in einer **dreigliedrigen Pyramidenform** (Ganz et al 2021). Die solide Basis bildet die Entwicklung von **datenbasiertem Denken** in der Breite der Mitarbeitenden. Beschäftigte in allen Bereichen sollten ein Wissen dafür entwickeln, wo in ihren Tätigkeiten digitale Kontaktpunkte und Daten bestehen oder entstehen können und wie damit umzugehen ist. Auf der nächsten, bereits etwas schmaleren Ebene geht es um **die Entwicklung gut ausgebildeter Datenkompetenz**. Beschäftigte bauen Kenntnisse über die Strukturierung und Analyse von Daten auf und sind künftig in der Lage, den möglichen Nutzwert von technologischen Lösungen zu erkennen und an Dritte zu kommunizieren. In der Spitze der Pyramide finden sich Beschäftigte (oder enge Partner) mit **hoch ausgebildeter Data Science Kompetenz**. Diese sind in der Lage, tätigkeitsbezogen ein Modell maschinellen Lernens zu entwickeln, zu trainieren und zu pflegen. Im Idealfall entsteht zwischen den drei Ebenen der Pyramide ein guter praxisnaher Austausch. Es liegt auf der Hand, dass dies insbesondere für viele kleine Unternehmen der Gastwelt mit begrenzten Ressourcen eine immense Herausforderung darstellt. Es zeichnet sich aber auch ab, dass ohne Investitionen weder Digitalisierung noch Flexibilisierung von Arbeit zu machen sein werden. Ein lohnender Weg kann daher sein, Strategien zu koppeln, Ressourcen zu bündeln und Risiken zu teilen und im Business-Ökosystem der 360 Gastwelt neue Lösungen für gemeinsame Entwicklung und Lernen zu kreieren.

6.2.4 Instrumente für Flexibilitätsmanagement entwickeln

Flexible und damit attraktive Gestaltung von Arbeit wird in der Gastwelt als große Chance gesehen, das drückende Arbeits- und Fachkräfteproblem zu lösen und das Leistungsversprechen der Gastlichkeit auch in Zukunft erfüllen zu können.

Bereits heute weist die Gastwelt einen hohen Anteil von Teilzeitbeschäftigung aus. Viele Betriebe wissen, welcher administrative Aufwand mit der Planung und Abstimmung innerhalb von Belegschaften und der Einhaltung arbeits- und tarifrechtlicher Rahmenbedingungen einhergeht.

Dieser Aufwand wird von den teilnehmenden Arbeitgebenden an dieser Studie als massiv, als hoher Kostenfaktor und schwer veränderbar wahrgenommen. Der Flexibilisierungsaufwand wird als ein zentraler Hinderungsgrund genannt, bestehende Möglichkeiten des »Gesetzes über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverhältnisse« und der »Brückenteilzeit« voll auszuschöpfen und darüber hinausgehende neue Lösungen zu gestalten.

Dies gilt insbesondere für kleinere und mittelständische Unternehmen der Gastwelt. Die Gewerkschaftsvertreter in unserer Studie weisen auf die Potenziale hin, die in einer tarifrechtlichen Ausgestaltung auf übergreifender Ebene von Manteltarifverträgen liegen. Sie benennen eine bessere Identifikation und den gestaltungsorientierten Beziehungsaufbau im komplexen Feld der Gestaltung von zeitgemäßen, flexiblen Arbeitszeit- und Vergütungsmodellen als einen Vorteil von organisierten Arbeitnehmerinteressen.

Die Entwicklung von Vorgehensweisen und Instrumenten für Flexibilitätsmanagement, die in der Lage sind,

administrativ, führungsbezogen und partizipativ zu steuern, wird zu einem wichtigen Handlungsfeld. Wichtige Stellschrauben sind die folgenden:

Die Entwicklung von Vorgehensweisen und Instrumenten für Flexibilitätsmanagement, die in der Lage sind, administrativ, führungsbezogen und partizipativ zu steuern, wird zu einem wichtigen Handlungsfeld. Wichtige Stellschrauben sind die folgenden:

- **Betriebliche Initiativen zur Reduktion der Personalverwaltungsaufwände starten.** Schlüsselemente sind hier Prozessinnovation und die Ausschöpfung von Potenzialen der Automatisierung und Augmentierung von Tätigkeiten im Personalmanagement. So gibt es, beispielsweise in der Automobilindustrie, viel Erfahrung mit funktionierenden Schichtplanungsmodellen. Ebenfalls verfügbar sind leicht zugängliche Prozessmanagement-Tools. Diese ermöglichen eine realistische Prozessaufnahme auf Tätigkeitsebene, prozessorientiertes Wissensmanagement und ein partizipatives Vorgehen unter Einbeziehung der betroffenen Mitarbeitenden als »Experts of their Experience«. Partizipative Prozessaufnahmen schaffen eine gute Basis für die an den Arbeitstätigkeiten und Schnittstellen orientierte Entwicklung von Prozessautomatisierung oder -augmentierung, erleichtern die Kommunikation des erwarteten Nutzwertes technologischer Lösungen in Richtung von Technologieanbietern und fördern zugleich die Akzeptanz und gelingende Handhabung neuer Technologien bei den betroffenen Mitarbeitenden in der Praxis. Um zügig und ressourcenschonend vorwärtszukommen, sind der Aufbau und die Etablierung gemeinsamer Entwicklungs- und Lernprozesse innerhalb der Gastwelt und über diese hinaus
- **Shared Service Center** zeichnen sich durch die zentrale Bereitstellung von Dienstleistungen der operativen Unternehmensführung wie typischerweise Finanz- und Rechnungswesen, IT-Support oder Personalwesen aus. Durch die Bündelung von Ressourcen, den Aufbau spezialisierter Teams mit Überblick über eine Vielzahl von Good Practices, aber auch durch Fallstricke und Skalierbarkeit der Angebote auf Bedarfe der angeschlossenen Partner können Shared Service Center die Kosten reduzieren und dennoch Effizienz und Qualität der zu erbringenden Leistungen steigern. Redundanzen und Doppelarbeit lassen sich durch Zentralität und (über-)betriebliches Sharing vermeiden. Die Verankerung von Service Level Agreements erlaubt die Schaffung gemeinsam vereinbarter Standards in den gewählten Bereichen. Der Einsatz von neuen Technologien und die Nutzung von Datenanalysen werden durch gekoppelte Strategien und gebündelte Ressourcen erleichtert, durch den effektiven Einsatz von wertvollen und teuren Fachkräften im Bereich IT und Data Science überhaupt erst ermöglicht. Nicht zuletzt machen auf ausgewählte Services spezialisierte Center die Konzentration der jeweiligen B2B Kunden auf ihre Kernkompetenz möglich, im hier interessierenden Fall die Erzeugung von Gastlichkeit. Shared Service Center können auch als geeignete Organisationsform für den Gegenstandsbereich Weiterbildung und Lernen und den Aufbau von geteilten Lernplattformen genutzt werden.
- **Das Konzept der Betriebsnachbarschaften** ähnelt dem Gedanken der Shared Service Center, fokussiert aber auf zwischenbetrieblichen Austausch, lokale Nähe und die ausdrückliche Zusammenarbeit mit externen Experten mit einem hohen Eigeninteresse an einer Thematik (beispielsweise Krankenkassen als Akteur von präventiven Maßnahmen im betrieblichen Gesundheitsmanagement oder private, unternehmensübergreifende Betriebskindergärten) zu einer gewählten Thematik. Der Ansatzpunkt ist dabei, Klein- und Kleinstunternehmen durch die Schaffung gemeinsamer Strukturen zum Handeln im Verbund bei der Realisierung von Themen zu unterstützen, die diese aus Mangel an finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen nicht angehen.

Erfahrungen und Vorgehensweisen aus beiden Ansätzen zusammenzudenken, um die Hürde der zu hohen Personalverwaltungsaufwände zu überwinden und NEXT Work als Jobmotor zu nutzen, ist ein lohnendes Handlungsfeld für alle Akteure im Business-Ökosystem Gastwelt.

7. Next Work – What's Next?

Mit der vorliegenden Studie wird ein neuer Blick auf das Arbeiten im Dienstleistungssektor am Beispiel der 360° Gastwelt ermöglicht. Den Fokus der Arbeit bilden Arbeitnehmende und Arbeitgebende des Ökosystems, deren aktuelle Arbeitsbedingungen sowie Lösungsansätze zur Umsetzung alternativer Arbeitszeit- sowie Arbeitsortmodelle. Dabei beschränkt sich die Auseinandersetzung mit zukunftsfähigen, tragbaren Lösungen nicht nur auf das Modell der 4-Tage-Woche, sondern auch auf weitere Überlegungen einer neuen, zeitgemäßen Arbeitsgestaltung.

Der sich verschärfende Fachkräfte- und Arbeitskräftemangel, eine hohe Mitarbeiterfluktuation, wenig besetzte Ausbildungsstellen, geringe Löhne, hohe mentale und physische Belastungen und eine viel kritisierte fehlende Work-Life-Balance – die Gastwelt steht vor großen Herausforderungen. Die gegenwärtigen Arbeitsbedingungen unterstützen die negative Außenwahrnehmung der Gastwelt als Arbeitgeber mit schwerwiegenden Folgen. Betriebsschließungen und Einschränkungen des Angebots aufgrund des Personalmangels können insbesondere seit der Corona-Pandemie in allen Gastwelt-Sektoren beobachtet werden.

Im Rahmen der Studie konnten Angebote alternativer Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle aus der Perspektive von Arbeitnehmenden, deren Angehörigen, Arbeitgebenden, Gewerkschaft, Politik und eine Bewertung aus der rechtlichen Perspektive einbezogen werden.

Dieser 360° Blick erlaubt eine multiperspektivische Einordnung der Konzepte und die Ableitung von Zukunftspotenzialen für das Ökosystem der Gastwelt.

Bei den Untersuchungen der Studie bekräftigten sowohl Arbeitgebende als auch Arbeitnehmende sowie Experten und Expertinnen die Notwendigkeit des Wandels der Arbeitswelt. Als herausfordernd werden aktuell unter anderem die rechtlichen Rahmenbedingungen und die Anpassung sowie Digitalisierung der Prozessabläufe bei der Einführung alternativer Arbeitszeitmodelle wie der 4-Tage-Woche empfunden. Generell setzt eine Veränderung von Arbeitszeiten eine konkrete Auseinandersetzung mit arbeitsrechtlichen Grundlagen sowie das enge Zusammenarbeiten mit Gewerkschaften und Betriebsräten und politischen Institutionen voraus. Aufgrund der Herausforderungen und der unzureichenden Erfahrungswerte, verbunden mit einer teils großen Unsicherheit hinsichtlich des Erhalts der betrieblichen Wirtschaftlichkeit, wird eine Veränderung der Arbeitsorganisation in der Gastwelt bisher nur punktuell durchgeführt. Die neue Arbeitswelt, insbesondere die Flexibilisierung oder teils sogar Reduzierung von Arbeitszeiten, birgt laut Studienergebnissen sowohl große Chancen als auch Gefahren. Durch mehr Möglichkeiten für eine stärker selbstbestimmte Gestaltung von Arbeit kann möglicherweise die Arbeitsleistung und die Unternehmensidentifikation begünstigt werden, was eine geringere Mitarbeiterfluktuation zur Folge hat und sich positiv auf die Strahlkraft des Unternehmens nach außen hin auswirkt. Allerdings besteht bei der Steigerung räumlicher und zeitlicher Autonomie auch die Gefahr der sogenannten »Sozialen Erosion«. Durch das räumlich verteilte Arbeiten ist der informelle Austausch untereinander reduziert, Überlastungssituationen von Kolleginnen und Kollegen werden nicht mehr wahrgenommen, Feedbackschleifen und Gesprächsmöglichkeiten nehmen ab. Die fehlende Kollaboration kann langfristig die Bindung zum Unternehmen negativ beeinflussen und Kreativität und Innovation senken.

Eine weitere Herausforderung bildet insbesondere bei der Reduzierung der Arbeitszeit die Frage nach dem Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit der Gastwelt. Trotz einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit darf die Gesamtwertschöpfung nicht außer Acht gelassen werden. Der derzeitige Personalengpass sowie das Erfordernis von schnellen Reaktionszeiten und Anpassungen an veränderte Rahmenbedingungen zur Resilienzsteigerung sollten bei der Einführung flexibler Modelle in jedem Fall berücksichtigt werden. Dabei ist die richtige Balance zwischen Flexibilität und Wertschöpfung entscheidend. Unternehmen müssen möglicherweise neue Wege finden, um Effizienzsteigerungen zu realisieren, Technologien zu nutzen und ihre Arbeitsprozesse zu optimieren, um auch bei reduzierten Arbeitszeiten wettbewerbsfähig zu bleiben.

Einen großen Hebel zur Förderung der Umsetzung alternativer Arbeitsmodelle stellen die Digitalisierung und der Einsatz von Künstlicher Intelligenz dar. Automatisierung von Prozessschritten zur Unterstützung von Mit-

arbeitenden sowie die Übernahme von Routineaufgaben können den Möglichkeitsraum zum orts- und zeitungebundenen Arbeiten steigern und die prozessgebundenen Einschränkungen reduzieren. Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz und die stärkere Digitalisierung können langfristig allerdings auch zu einer Reduzierung von Arbeitsstellen führen. Um betroffenen Arbeitnehmenden Perspektiven zu schaffen und ganzheitliche Lösungen zu entwickeln, ist eine genaue Analyse des digitalen Einsatzes und damit verbundenen Weiterbildungsmaßnahmen für das Personal zur Erlangung neuer Kompetenzen und Fähigkeiten notwendig.

Zur Transformation der Arbeitswelt bedarf es neuer, nachhaltiger Lösungsansätze mit zukunftsfähiger Arbeitsorganisation und einer gesunden, förderlichen Arbeitskultur. Die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden sollen bei den Überlegungen verlässlich mit einbezogen werden, da sich diese Faktoren positiv auf Motivation und Leistungsfähigkeit auswirken und folglich den Wirtschaftsfaktor langfristig steigern können. Es geht nicht darum, mit immer weniger Menschen mehr Arbeitsplätze zu besetzen, sondern eine Verdichtung und höhere Effizienz herbeizuführen, die in hohem Maße durch eine Zufriedenheit der Mitarbeitenden erzeugt werden kann. Es gilt, Ressourcen zu aktivieren, die aktuell schlummern, beispielsweise Mitarbeitende aus dem Minijob in den Midijob, aus der Teilzeit in die Vollzeit, aus der kurzen Betriebszugehörigkeit in die langjährige Verbundenheit zu überführen. Es gilt aber auch, den Einsatz von Digitalisierung und Technik und einen hohen Grad an Automatisierung und Augmentierung zu realisieren und somit das menschliche Wirken, Hand in Hand mit Maschinen, in eine insgesamt höhere Wertschöpfung zu überführen. Die Digitalisierung erlaubt, bestehende Arbeitsprozesse stark zu verschlanken bzw. macht bestimmte Arbeitsaufgaben überflüssig. Folglich sind funktionsfähige, digitalisierte Arbeitssysteme künftig in der Lage, mit weniger Mitarbeitenden die bisherige Arbeitslast, einhergehend mit den verschiedenen negativen Belastungen, für die Arbeitnehmenden zu reduzieren und stattdessen die Leistungsfähigkeit der Systeme ebenso wie die Qualität des Outputs zu erhöhen und dabei eine menschengerechtere Gastwelt zu ermöglichen.

Zusätzlich kann sich eine gesunde und unternehmensspezifisch gestaltete Arbeitsumgebung positiv auf die soziale und ökologische Nachhaltigkeit auswirken.

Aus den Überlegungen zur Umstrukturierung der Arbeitswelt konnten weitere Potenziale zur Förderung der Gastwelt identifiziert werden. So unter anderem die Umsetzung des Konzepts von Shared Service Centers und Betriebsnachbarschaften, die den zwischenbetrieblichen Austausch fördern und die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit unterstützen. Auch eine Erweiterung des Angebots in der Hospitality an multifunktionalen Coworking-Flächen sowohl für Gäste als auch Mitarbeitende zur Steigerung von Kollaboration und Kreativität ist denkbar und chancenreich.

Vernetzung und Zusammenarbeit sowie die Möglichkeit des voneinander Lernens sind wesentliche Faktoren, um langfristig ein wertschöpfendes und wertschätzendes Arbeiten in der Gastwelt zu ermöglichen und den aktuellen Herausforderungen begegnen zu können.

Aufgrund der Individualität von Unternehmenskontexten ist eine einheitliche Lösung nicht erstrebenswert. Vielmehr bedarf es unternehmensspezifischer bis hin zu stark individualisierten Ansätzen auf Basis der jeweiligen Arbeitsorganisation, -kontexte und -kulturen. Flexiblere Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle können eine große Hebelwirkung haben, allerdings braucht Next Work in der Gastwelt mehr: Die ganzheitliche Betrachtung von Kultur, Organisation und Prozessabläufen mit dem Menschen, als Gast, als Beschäftigte, als Unternehmerin und Unternehmer, im Mittelpunkt.

8. Literaturverzeichnis

- Acerini, Luca, Sophie Bordat, Liam Fitzpatrick, Tom Jennings, and Andie Stephens (2021): „Homeworking: An assessment of the impact of teleworking on carbon savings and the longer-term effects on infrastructure services.“
- Autonomy (2023a): The results are in: the UK's four-day week pilot.
- Autonomy (2023b): <https://autonomy.work/>
- Ahgz. (2023): So profitieren gastgewerbliche Betriebe von der 4-Tage-Woche
- Bassyouny, Mona, Wilkesmann, Maximilian (2023): Going on workation – Is tourism research ready to take off? Exploring an emerging phenomenon of hybrid tourism, TU Dortmund University, Faculty of Social Sciences, Heisenberg-Professorship Sociology of Work and Organization, Dortmund, Germany
- Bayer Tourismus Marketing GmbH (2023): New Work im Tourismus. Kann New Work auch in der Tourismusbranche funktionieren? <https://tourismus.bayern/artikel/new-work-in-der-tourismusbranche/> (zuletzt aufgerufen am 09.11.23)
- Bundesverband für Coworking Spaces e. V. (2020): Zahl der Coworking Spaces hat sich vervierfacht. Pressemitteilung. <https://www.bundesverband-coworking.de/2020/06/zahl-der-coworking-spaces-hat-sich-vervierfacht/> (zuletzt aufgerufen am 18.10.23)
- Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) (2021): Erwerbstätige nach Wirtschaftsbe- reichen und Berufsgruppen. file:///C:/Users/dienes/Zotero/storage/CH254PXY/erwerbstaetige-nach-wirtschaftsbereichen-und-berufsgruppen.html (zuletzt aufgerufen am 16.10.23)
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2023): Unternehmens- monitor Familienfreundlichkeit 2023. Autoren: Hammermann, Andrea, Stettes, Oliver.
- Bockstahler, Milena, Jurecic, Mitja, Rief, Stefan (2022): Homeoffice Experience 2.0 - Veränderungen, Entwicklungen und Erfahrungen zur Arbeit aus dem Homeoffice während der Corona-Pandemie. Verlag Fraunhofer IAO Stuttgart.
- Borkmann, Vanessa, Stroh, Felix Fabian ,Tombeil, Anne-Sophie (2022): Wirt- schaftsfaktor 360° Gastwelt. Mehrwert durch vernetzte Wertschöpfung in Tou- rismus, Hospitality und Foodservice in Deutschland. Fraunhofer IAO
- Borkmann, Vanessa, Brecheisen, Markus, Junge, Dörte, Strunck, Stefan, Rief, Stefan (2021): FutureHotel – Employee Profiles. Berufsprofile im Gastgewerbe heute und in Zukunft. Ein Bericht aus dem Forschungsprojekt Futurehotel, Fraunhofer Verlag Stuttgart.
- Borkmann, Vanessa, Brecheisen, Markus, Endreß, Corinna, Strunck, Stefan, Rief, Stefan (2020): Future- hotel - zukunftsfähige Arbeitswelten im Gastgewerbe. Ergebnisse einer Umfrage in der Hotellerie und Gastronomie; Ein Bericht aus dem Forschungsprojekt FutureHotel. Fraunhofer Verlag Stuttgart
- Brauner Corinna, Wöhrmann, Anne, Backhaus, Nils, Brenscheidt, Frank, Tisch, Anita (2020): Überstunden, Ausgleichsmöglichkeiten, Gesundheit und Work-Life-Balance – Reprä- sentative Ergebnisse der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2017. Bundesanstalt für Arbeits- schutz und Arbeitsmedizin. 2020 SOZIALPOLITIK.CH VOL. 3/2020 – ARTICLE 3.5
- Brucks, Melanie S., Levav, Jonathan (2022): Virtual communication curbs creative idea generation. Nature volume 605, pages108–112 (2022)
- Brunnhuber, Tanja (2023): New Work, Remote & Home-Office: Wo und wie ist dies in der Tourismusbranche abzubilden? LinkedIn: 2. März 2023. <https://www.linkedin.com/pulse/new-work-remote-home-office-wo-und-wie-ist-dies-der-tanja-brunnhuber/?originalSubdomain=de> (zuletzt aufgerufen am 09.11.23)
- Bundesverband für Coworking Spaces e. V. (2020): Zahl der Coworking-Spaces hat sich vervierfacht, Juni 2020
- Bundesverband für Coworking Spaces e. V. (o. D.): <https://www.bundesverband-coworking.de/was-ist-coworking/> (zuletzt aufgerufen am 30.10.23)
- Cashdesk (2021): Eine hohe Personalfuktuation in der Hotellerie und Gastronomie: Ursachen, Folgen und Lösungen. file:///C:/Users/dienes/Zotero/storage/ES6973W6/personalfuktuation-hotellerie.html (zuletzt aufgerufen am 16.10.23)
- Clausen, J., & Schramm, S. (2021). Klimaschutzpotenziale der Nutzung von Videokon- ferenzen und Homeoffice (Teil 2). Ergebnisse von zwei repräsentativen Befragungen von Geschäftsreisenden (CliDi-Trans Werkstattbericht). Boderstep Institut.
- Crif (2023): Pressemeldung: 11,9 % der Gastronomieunternehmen sind insolvenzge- fährdet – Insolvenzen könnten durch höhere Mehrwertsteuer weiter steigen, <https://www.crif.de/pr-events/pressemitteilungen/2023/august/24/pressemeldung-11-9-prozent-der-gastronomieunternehmen-sind-insolvenzgefaehrdet-insolvenzen-koennten-durch-hoehere-mehrwertsteuer-weiter-steigen/> (zuletzt aufgerufen am 18.10.23)
- Cooiman, Franziska, Krzywdzinski, Martin, Christen, Svenja (2019): „Ich arbeite ganz anders und besser als früher“. Praxis und Potentiale von Jobsharing in Unternehmen. Discussions- paper SP III 2019-301. Hrsg. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)
- Denkfabrik Zukunft der Gastwelt (2023): Was ist die Gastwelt? <https://zukunft-gastwelt.de/politik/studie-gastwelt/> (zuletzt aufgerufen am 28.10.2023)
- Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V. (DEHOGA Bundesverband) (2023): Aus- bildungsbilanz des Gastgewerbes 1991 bis 2022. file:///C:/Users/dienes/Zotero/sto- rage/357UEGDJ/ausbildungszahlen.html (zuletzt aufgerufen am 16.10.23)
- Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V. (DEHOGA Bundes- verband) (2022): DEHOGA-ZAHLENSPIEGEL I/2022.
- Deloitte (2022): Arbeit im Wandel: Hybrid Work, Workation und das Büro der Zukunft. Flexible Working Studie 2022. Deloitte Consulting GmbH.
- Deloitte (2023a): Digitalisierung der Arbeitswelt 2023. Die Arbeitswelt im Ein- fluss der digitalen Revolution. Deloitte Consulting GmbH.
- Deloitte (2023b): ESG-Reporting & Steuerung transformieren: Nachhaltigkeit in Zahlen. https://www2.deloitte.com/de/de/stories/esg-reporting-und-steuerung-transformieren.html?id=de:2ps:3gl:4sus_ success-story-eon:5:6oth:20231011::&gclid=Cj0KCQjwhL6pBhDjARIsAGx8D5-EeMYupqIxWFB8-RJo4TyNFkBTjEj-mdiOX9xn_UzDptdG2ueFPuzAaApA0EALw_wcB (zuletzt aufgerufen am 18.10.23)
- Di Marino, Mina, Tabrizi, Helyaneh Aboutalebi, Chavoshi, Seyed Hossein, Sinitsyna, Anastasia (2023): Hybrid cities and new working spaces – The case of Oslo. Progress in Planning, Volume 170, April 2023, 100712
- Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) (2016): DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2016. Wie die Beschäf- tigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen. Mit dem Themenschwerpunkt: Die Digitalisierung der Arbeitswelt – Eine Zwischenbilanz aus der Sicht der Beschäftigten. Hrsg. Institut DGB-Index Gute Arbeit
- Forsa (2022): Umfrage zum „Belgischen Modell“. Mehrheit in Deutschland für eine Vier- Tage-Woche, Forsa Umfrage, n-tv, <https://www.n-tv.de/wirtschaft/Mehrheit-in-Deutsch- landfuer-eine-Vier-Tage-Woche-article23139613.html> (zuletzt aufgerufen am 30.10.23)
- Gaedt, Martin (2023): 4 Tage Woche. Mehr Gesundheit, Freizeit und Lebensqua- lität. Mehr Produktivität, Umsatz und Bewerbungen. Tredition Verlag
- Gaidhani, Shilpa, Arora, Lokesh, Sharma, Bhuvanesh Kumar (2019): UNDERSTANDING THE ATTITUDE OF GENERATION Z TOWARDS WORKPLACE. International Journal of Management, Technology And Engineering
- Ganz, Walter, Kremer, David, Hoppe, Markus, Tombeil, Anne-Sophie, Dukino, Claudia, Zaiser, Helmut, Zanker, Claus (2021): Arbeits- und Prozessgestaltung für KI-anwendungen. »Automatisierung und Unterstützung in der Sachbearbeitung mit Künstlicher Intelligenz« Band 3. Fraunhofer Verlag

- Gaugisch, Petra, Risch, Beate, Stolze, Dennis, Strunck, Stefan (2023): Future Care and Services – Attraktive und adaptive Pflege. Chancen und Potenziale von New York in der Altenhilfe. Verbundprojekt Future Care and Services. Herausgegeben von Bauer, Wilhelm, Hölzle, Katharina, Riedel, Oliver, Rief, Stefan des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO)
- Gerstenberg, Susanne, Wöhrmann, Anne Marit (2018): Arbeitszeiten im Gastgewerbe – Ergebnisse aus der BAuA-Arbeitszeitbefragung. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Januar 2018. DOI:10.21934/baua:fokus20180110
- Hämmerle, Isabella, Jost, Patrick, & Künz, Andreas (2018): Die Rolle des Menschen und der Gestaltung von Mensch-Maschine-Schnittstellen im Industrie 4.0 Kontext. In Assistenztechnologien in der Arbeitswelt. Beiträge zum Usability Day XVI. 21. Juni 2018 (pp. 4-12). Pabst Science Publishers.
- Harvard Business Manager (1998): Die Arbeitsplätze der Zukunft. Vom gemeinsam genutzten Schreibtisch bis zur Telearbeit - immer mehr Menschen verdienen ihr Geld in einem neuartigen Arbeitsumfeld. Nr. 6 / 24.09.1998
- Haufe (2023): Mitarbeiterfluktuation mit Onboarding senken. file:///C:/Users/dienes/Zotero/storage/AYD2TG5B/fluktuation-wechselbereitschaft-der-arbeitnehmer-steigt_80_193940.html (zuletzt aufgerufen am 16.10.23)
- Heejeung, Dr. Chung (2022): A Social Policy Case for a Four-Day Week. Jnl. Soc. Pol., 51, S. 551-556
- Heskett, James L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Leonard A. Schlesinger (2008): „Putting the service-profit chain to work.“ Harvard business review.
- Hofmann, Josephine (2023): Die 4-Tage-Woche: Attraktivitätsbooster oder Nischenlösung. Blog Fraunhofer IAO
- Hofmann, Josephine, Piele, Alexander, Piele, Christian (2019): New York. Best Practices und Zukunftsmodelle. Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO
- Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) (2021): Erwerbstätige arbeiteten im dritten Quartal 2022 15,6 Milliarden Stunden. file:///C:/Users/dienes/Zotero/storage/YLAD9XNI/erwerbstaeige-arbeiteten-im-dritten-quartal-2022-156-milliarden-stunden.html (zuletzt aufgerufen am 16.10.23)
- Ifo Institut (2022): Homeoffice setzt sich durch – aber nicht überall. <https://www.ifo.de/pressemitteilung/2022-12-09/homeoffice-setzt-sich-durch-aber-nicht-ueberall> (zuletzt aufgerufen am 16.10.23)
- Ifo Schnelldienst (2022): Die grüne Transformation in Wirtschaft und Politik – wo liegen Chancen und Risiken? 75. Jahrgang, Mai 2022, Heft 5
- IHK, Berlin (2020): Ergebnisse der IHK-Umfrage „Home Office – neue Normalität oder zurück zur Präsenzkultur?“ <https://www.ihk.de/berlin/politische-positionen-und-statistiken-channel/arbeitsmarkt-beschaeftigung/fachkraeftesicherung/digitalisierung-der-arbeitswelt/ihk-kurzumfrage-home-office-neue-normalitaet-oder-4876982> (zuletzt aufgerufen am 16.10.23)
- IT-Zoom (2019): Nur noch vier Tage in der Woche arbeiten? <https://www.it-zoom.de/it-director/e/nur-noch-vier-tage-in-der-woche-arbeiten-24382/> (zuletzt aufgerufen am 09.11.23)
- IW Köln (2022): Fachkräftemangel: Früher Gastronomie, heute Supermarkt. Pressemitteilung. <https://www.iwkoeln.de/presse/pressemitteilungen/anika-jansen-paula-risius-frueher-gastronomie-heute-supermarkt.html> (zuletzt aufgerufen am 16.10.23)
- IW Köln (2022): Homeoffice nach fast zwei Jahren Pandemie. Ein Rück- und Ausblick über die Verbreitung und Struktur der räumlichen und zeitlichen Flexibilisierung von Arbeit in Deutschland, Europa und den USA. IW-Report 2/2022
- IW Köln (2022): Fluktuation auf dem deutschen Arbeitsmarkt: Dynamik von Personalbewegungen und deren Einflussfaktoren. No. 149. IW-Analysen, 2022.
- Institut der deutschen Wirtschaft (idw) (2023): Der Krankenstand in Deutschland. file:///C:/Users/dienes/Zotero/storage/MGLAUA48/krankenstand-in-deutschland-498654.html (zuletzt aufgerufen am 16.10.23)+Jansen, Anika, Risius, Paula (2022): Sorgenkind Gastro? Berufswechsel in der Corona Pandemie. IW-Kurzbericht Nr. 60/2022. Köln
- Jansen, Anika (2023): KOFA Kompakt 7/2023: Die Fachkräftesituation in Hotel- und Gaststättenberufen – Nachwehen der Corona-Lockdowns, Gutachten, August 2023.
- Jobst-Jürgens, Vanessa (2020): New Work. Was relevante Arbeitnehmergruppen im Job wirklich wollen – eine empirische Betrachtung. Wiesbaden: Springer.
- Jurecic M, Rief S, Stolze D (2018) Office Analytics – Erfolgsfaktoren für die Gestaltung einer typbasierten Arbeitswelt. Bauer W (Hrsg.). Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Kohaut, Susanne, Möller, Iris (2022): Führungspositionen in Betrieben und Verwaltungen: Der Weg nach ganz oben bleibt Frauen oft versperrt. IAB-Kurzbericht 202201, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg
- Lott, Yvonne; Windscheid, Eike (2023): 4-Tage-Woche: Vorteile für Beschäftigte und betriebliche Voraussetzungen für verkürzte Arbeitszeiten, WSI Policy Brief, No. 79, Hans-WBöckler-Stiftung, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI), Düsseldorf
- Matt, Tanja, Schmidt, Lars (2022): New Work Benchmark Studie Zum Status Quo von New Work in Unternehmen der DACH-Region 2022, Detecon International GmbH
- Mercer (2020): Benefits & Wellbeing 2020+: Was wünschen sich Arbeitnehmer:innen. <https://www.mercer.com/de-de/insights/total-rewards/employee-benefits-strategy/studien-benefits-wellbeing-2020/> (zuletzt aufgerufen: 16.10.2023)
- Müggler, Silvan, Liechti, Lena, Schär, Markus (2022): Fachkräftemangel im Gastgewerbe und die Folgen für Unternehmen, die Branche und den Tourismus. Schlussbericht. Im Auftrag der HotellerieSuisse
- Öko-Institut (2022): Arbeiten im Homeoffice – gut für die Umwelt und die Mitarbeiter:innen? Analyse der potenziellen ökologischen und sozialen Auswirkungen mobilen Arbeitens
- Prieß, Arne, ed. Green company transformation (2022): ökologische Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor für Unternehmen. Haufe-Lexware, 2022.
- Pfeffel, Prof. Dr. Florian, Nickolai, Valentin, Kühner, Christian (2022): New Work. Arbeitszufriedenheit in der neuen Arbeitswelt. Adecco Stiftung. Accadis Hochschule
- Phillips, Mark N., Donhauser, Angelika (2021): Der Dritte Ort – Über die Zukunft des Arbeitens – Kreativräume nach dem (Pandemie-) Homeoffice“, AIT 10/2021 Büro und Verwaltung, S. 128-131, Verlagsanstalt Alexander Koch GmbH (VAK), Oktober 2021
- Ragnitz, Joachim (2023): Modernisierungsschub durch Fachkräftemangel, 30, Nr. 1, S. 26-27. Ifo Institut, Dresden, 2023
- Rogator (2023): Homeoffice mit Luft nach oben aus Sicht der Beschäftigten. <https://www.rogator.de/homeoffice-beschaeftigten/> (zuletzt aufgerufen: 16.10.2023)
- Rump, Jutta (2021): Die Neue Normalität in der Arbeitswelt – Die 7 * 3er-Regel
- Schmid, Kathrin, Stracke, Stefan (2023): Branchenanalyse Gastgewerbe. Beschäftigungsentwicklung, Arbeitsbedingungen und Perspektiven vor dem Hintergrund von Corona und Mindestlohn. Working Paper Forschungsförderung. Nummer 301. Hans Böckler Stiftung.
- Seibold, Bettina, Mugler, Walter (2022): New Work: Neue Arbeitswelten, neue Chancen? Beschäftigteninteressen mit zukunftsorientierten Arbeitsformen verbinden, Mitbestimmungspraxis, No. 50, Hans-Böckler-Stiftung, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.), Düsseldorf
- Shanker, Anurag. (2023): Flexible work arrangements and its impact on Work-Life Balance. Journal of Emerging Technologies and Business Management, 10(2)
- SOEP-Core (2020): Personenfragebogen, Stichprobe A-L3, M1-M2 + N-Q. SOEP Survey Papers 1056: Series A. Berlin: DIW/SOEP.
- Spencer A., David. (2022): A Four-Day Working Week: its Role in a Politics of Work. The Political Quarterly, Vol. 93. S. 401- 407

- Statistisches Bundesamt (2022): Niedriglohnquote. Qualität der Arbeit. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-2/niedriglohnquote.html> (zuletzt aufgerufen: 16.10.2023)
- Statistisches Bundesamt, Statista Reserach Department (2022a): Höhe des durchschnittlichen Bruttojahresverdienstes von Vollzeit-Arbeitnehmern der Branche „Gastronomie“ in Deutschland von 2010 bis 2021. Gastronomie - Bruttojahresverdienst bis 2021 | Statista
- Statistisches Bundesamt, Statista Reserach Department (2022b): Höhe des durchschnittlichen Bruttojahresverdienstes von Vollzeit-Arbeitnehmern der Branche „Beherbergung“ in Deutschland von 2010 bis 2021. Beherbergung - Bruttojahresverdienst bis 2021 | Statista
- Statista Research Department (2023): Number of coworking spaces worldwide from 2018 to 2020 with a forecast to 2024. <https://www.statista.com/statistics/554273/number-of-coworking-spaces-worldwide/> (zuletzt aufgerufen: 18.10.2023)
- Tagesspiegel (2023): „Wir brauchen mehr Bock auf Arbeit“. Arbeitgeberverbände fordern längere Arbeitszeiten. <https://www.tagesspiegel.de/politik/wir-brauchen-mehr-bock-auf-arbeit-arbeitgeberverbände-fordern-längere-arbeitszeiten-9408953.html> (zuletzt aufgerufen am 09.11.2023)
- Thelen Frank (2023): Post auf LinkedIn. https://www.linkedin.com/posts/frank-thelen_4tagewoche-remotework-homeoffice-activity-7077332525089443840-PjKe/ (zuletzt aufgerufen am 09.11.2023)
- Tombeil, Anne-Sophie, Dukino, Claudia, Zaiser, Helmut, Ganz, Walter (2021): KI-ambition als Treiber für die Realisierung von Digitalisierung: Wann ist weniger mehr? »Automatisierung und Unterstützung in der Sachbearbeitung mit Künstlicher Intelligenz« Band 8. Fraunhofer Verlag
- t3n (2023): 4-Tage-Woche: Kann das Konzept in der Krise überleben? Autor: Andreas Weck. <https://t3n.de/news/4-tage-woche-new-work-krise-1502877/> (zuletzt aufgerufen am 09.11.2023)
- Waide, Björn (2020): Warum wir nach Corona erst recht die 4-Tage-Woche brauchen. LinkedIn: 27. April 2020. <https://www.linkedin.com/pulse/warum-wir-nach-corona-erst-recht-die-4-tage-woche-brauchen-waide/> (zuletzt geöffnet am 09.11.2023)
- Welt (2023): Die Illusion vom anstrengungslosen Wohlstand. Interview am 11.09.2023 mit Wolfgang Reitzle. <https://www.welt.de/debatte/kommentare/plus246714648/Deutschland-Anstrengungsloser-Wohlstand-ist-eine-Illusion.html> (zuletzt geöffnet am 09.11.2023)
- Werther, S., Biemann, J., Bähr, U., Hentschel, P., Hölzel, M., de Vries, W. T., Freitag, A. (2021). Coworking im ländlichen Raum. In Coworking als Revolution der Arbeitswelt: von Corporate Coworking bis zu Workation (pp. 95-149). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg
- Workation (2023): <https://www.workation.de/was-ist-eine-workation/> (zuletzt aufgerufen: 18.10.2023)
- YouGov (Hrsg.) (2020): Wer arbeitet noch im Homeoffice und was sind positive Aspekte daran?, Anne-Kathrin Sonnenberg, Juli 2020. <https://yougov.de/economy/articles/30642-corona-krise-mehr-als-jeder-sechste-berufstatige-a> (zuletzt aufgerufen: 18.10.2023)
- ZDF (2023): Zahlen zum letzten Jahr: Deutschland: Über eine Milliarde Überstunden, Mai 2023, <https://www.zdf.de/nachrichten/wirtschaft/beschaefigte-deutschland-2022-eine-milliarde-ueberstunden-100.html> (zuletzt aufgerufen: 18.10.2023)
- ZDF (2023): Pilotprojekt in Großbritannien. Erfolgreicher Test für Vier-Tage-Woche. <https://www.zdf.de/nachrichten/wirtschaft/viert-tage-woche-pilotprojekt-100.html> (zuletzt aufgerufen: 09.11.2023)
- 4DayWeekGlobal (2023): <https://www.4dayweek.com/> (zuletzt aufgerufen: 17.10.2023)

Abbildung 1:
Studiendesign

8

Abbildung 2:
Grafische Darstellung der vernetzten 360° Gastwelt mit der Gastlichkeit als verbindendes Element (vgl. Borkmann, Stroh, Tombeil, 2022)

12

Abbildung 3:
Differenzierte Darstellung der Teilsysteme der Gastwelt mit relevanten Daten zur Einordnung und Analyse der Arbeitssituation.

16

Abbildung 4:
Übersicht der klassischen und flexiblen Arbeitszeitmodelle

25

Abbildung 5:
Übersicht der identifizierten flexiblen Arbeitsortmodelle

28

Abbildung 6:
Wirkungsbezogene Elemente der räumlichen Flexibilität

31

Abbildung 7:
Übersicht der identifizierten flexiblen Arbeitszeitmodelle

34

Abbildung 8:
Wirkungsbezogene Elemente der zeitlichen Flexibilität

35

Abbildung 9:
Vergleich der Perspektiven von Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden zu flexiblen Arbeitszeitmodellen

53

Abbildung 10:
Vergleich der Perspektiven von Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden zu flexiblen Arbeitsortmodellen.....

61

10. Glossar

Begriff	Definition
Arbeitskräfte	Der Begriff »Arbeitskräfte« bezieht sich im Allgemeinen auf alle Menschen, die bereit und fähig sind zu arbeiten, unabhängig von ihrer Ausbildung, Erfahrung oder Fähigkeiten. Arbeitskräfte können sowohl ungelernte als auch gelernte Arbeitskräfte umfassen.
Business Ökosystem	Ein »Business-Ökosystem« bezieht sich auf ein Netzwerk von Unternehmen, Organisationen und anderen Akteuren, die miteinander interagieren und kooperieren, um gemeinsame wirtschaftliche Ziele zu erreichen.
Desksharing	»Desksharing« bezieht sich auf eine Arbeitsplatzorganisation, bei der mehrere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sich einen Schreibtisch teilen und diese diesen je nach Bedarf nutzen, anstatt jeder oder jedem einen festen Arbeitsplatz zuzuweisen. Diese flexible Arbeitsplatzgestaltung ermöglicht eine effiziente Nutzung von Ressourcen und fördert die Zusammenarbeit in dynamischen Arbeitsumgebungen.
Corporate Social Responsibility	»Unternehmenssozialverantwortung« (CSR) bezeichnet die freiwilligen Bemühungen von Unternehmen, über ihre gesetzlichen Verpflichtungen hinaus positive Auswirkungen auf Gesellschaft und Umwelt zu erzielen, indem sie soziale, ökologische und ethische Belange in ihre Geschäftspraktiken integrieren.
Digitalisierung	Klassische Bezeichnung für das Umwandeln von analogen Werten in digitale Formate. Heutige Bedeutung: Informationen digital zu speichern und für die elektronische Datenverarbeitung verfügbar machen. (Riedel, 2019)
Fachkräfte	»Fachkräfte« sind spezialisierte Arbeitskräfte, die über spezifische Fähigkeiten, Qualifikationen oder Ausbildungen verfügen. Im Gegensatz zu allgemeinen Arbeitskräften haben Fachkräfte oft eine formale Ausbildung, Berufserfahrung oder spezifische Qualifikationen in einem bestimmten Bereich.
Hospitality	Die Begriffe »Hospitality« (zu Deutsch Gastlichkeit, Gastfreundschaft) und »Gastgewerbe« liegen in ihrer Bedeutung nah beieinander und werden häufig synonym verwendet. Gastgewerbe umfasst die Beherbergung (Hotellerie, Para-Hotellerie) und die Gastronomie für Gäste. Hospitality beinhaltet zusätzlich den Service und die Atmosphäre dieser Einrichtungen und Dienstleistungen.
Mobile Arbeit	»Mobile Arbeit« bezieht sich auf die Ausführung beruflicher Tätigkeiten außerhalb eines festen Arbeitsortes, wobei häufig mobile Technologien wie Laptops und Smartphones genutzt werden, um Flexibilität in Bezug auf den Arbeitsort zu ermöglichen.
Purpose	»Purpose« beschreibt den übergeordneten Sinn oder Zweck einer Arbeit, der über finanzielle Ziele hinausreicht und als Leitfaden der Mitarbeitermotivation gilt.
THFS-Industrie	Tourismus-, Hospitality- und Foodservice-Industrie
Tourismus	»Tourismus« bezeichnet alle Formen von Reisen aus Freizeit-, Erholungs-, Geschäfts- oder kulturellen Gründen. Dies umfasst alle Handlungen und Dienstleistungen im Zusammenhang mit Beherbergung, Verpflegung, Transport und Erlebnissen für Reisende.

11. Anhang

11.1 Methodisches Vorgehen

Zur Betrachtung der alternativen Arbeitszeit- sowie Arbeitsortmodelle zur Identifikation von Bedarfen und Handlungsempfehlungen für die 360° Gastwelt wurden im Laufe des Forschungsprozesses qualitative Methoden angewendet. Qualitative Forschungsmethoden geben die Möglichkeit, einen tiefen Einblick in die Lebenswelten zu erhalten und möglichst ergebnisoffen zu agieren. Da bislang kaum valide Forschungsergebnisse zu alternativen Arbeitsmodellen in der Gastwelt vorliegen, konnten durch die qualitativen Methodenbausteine grundlegende Ergebnisse gewonnen und weiterentwickelt werden.

Auf Basis einer umfangreichen Literatur- und Desktoprecherche wurden zunächst die relevantesten Arbeitszeitmodelle analysiert und zusammengefasst. Die Ergebnisse der Literaturrecherche können den Folgekapiteln entnommen werden. Um mehr über die Potenziale der flexiblen Arbeitszeitmodelle in der Gastwelt zu erfahren, wurden diese in einem nächsten Schritt mit den tatsächlichen Bedürfnissen der Arbeitnehmenden der Gastwelt kombiniert. In zwei virtuellen co-kreativen Workshops mit Arbeitnehmenden unterschiedlicher Arbeitsbereiche (z. B. Gastronomie, Hotelservice, Wellnessbereich) und Angehörigen von Arbeitnehmenden wurden die verschiedenen Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle reflektiert. Ziel der Workshops stellte die Gewinnung von Nutzerbedarfen und die Einordnung der unterschiedlichen Modelle dar.

Darauffolgend wurden die gewonnenen Ergebnisse der Arbeitnehmer-Workshops in zwei weiteren virtuellen Workshops mit Arbeitgebenden der Gastwelt diskutiert und auf ihre Umsetzbarkeit geprüft. Parallel gaben Experteninterviews mit Politikern, Gewerkschaften, Juristen, Arbeitspsychologen und Betriebsräten zusätzliche Hinweise zur tatsächlichen Implementierung von alternativen Arbeitsmodellen. Im Tiefengespräch wurden die identifizierten Arbeitszeitmodelle erneut auf ihre Realisierbarkeit geprüft und fachspezifische Herausforderungen aufgefunden gemacht.

Auf Basis der qualitativen Feldforschung aus Workshops und Experteninterviews folgte schlussendlich die Ableitung von Zukunftspotenzialen und Handlungsempfehlungen für die unterschiedlichen Arbeitsbereiche (z. B. Hotellerie, Gastronomie) in der 360° Gastwelt.

Der Aufbau der Studie orientierte sich dabei nicht nur an der Analyse und Reflexion der unterschiedlichen identifizierten Arbeitszeit- und Ortsmodelle, sondern auch an dem 360°-Modell der Vorstudie »Wirtschaftsfaktor 360° Gastwelt«.

11.2 Liste der Beteiligten

Name	Vorname	Funktion	Unternehmen
Fokusgruppen-Workshop Arbeitnehmende und Angehörige			
Kreuter	Dustin	Digital Office Coordinator	SI Suites
Scharrmann	Kathrin	Revenue Manager MICE	DHI Dorint Hospitality & Innovation
Schreiter	Klara	Hotel Management Student	Hotel Management Student
Petrolo	Enrico	Selbstständig	PVM-Versicherungen
Belssner	Jonas	Rezeptionist	SI Suites
Altmann	Lisa	Front Office Clerk	Bayerwaldhof Hotel
Oettl	Mika	Eventmanagement	Siemens AG
Münsterer	Michael	Stellv. Leitung SPA & Fitness	Bayerwaldhof Hotel
Schwarz	Tina	Food & Beverage	Europapark Hotel
Blatter	Dominik	Food & Beverage	Europapark Hotel
Fokusgruppen-Workshop Arbeitgeber			
Palacios	Ana	Personalmanagement	SI Suites
Liebenthron	Jonas	Bereichsleiter Personal/ Transformation	apetito catering B.V. & Co. KG
Rothkamp	Caroline	Leitung Personal	Lehmanns Gastronomie GmbH
Rex	Christian	General Manager	Paulinenhof Hotel
Wirth	Matthias	Geschäftsführer / Miteigentümer	Konen & Lorenzen Recruitment Consultants
Rothkopf	Patrick	Inhaber / Präsident	Hotel Rothkopf / Dehoga NRW
Hamerle	Christian	Head of Food Service Innovation	Food Service Innovation Lab

Name	Vorname	Funktion	Unternehmen
Experten-Interviews			
Wallner	Dr. Franz	Fachanwalt für Arbeitsrecht	Schelling & Partner Rechtsanwälte
Naujoks	Tilman	Experte Betriebsrat	Fraunhofer IAO
Schmidt	Stefan	Sprecher Tourismuspolitik	Bündnis 90/DIE GRÜNEN
Schneider	Dr. Christoph	Regional Senior Vice President	International Workplace Group
Strunck	Stefan	Experte Pflegebranche / New Work	Fraunhofer IAO
Stolze	Dennis	Digitalisierung / New Work	Fraunhofer IAO
Weiß	Alfons	Hoteldirektor	Bayerwaldhof Hotel
Miller	Manuel	Partnerkanzlei des Deutschen Hotel- und Gaststättenverbandes Berlins	CHT Rechtsanwälte
Fränkle	Marcus	Geschäftsleiter	Hotel Der Blaue Reiter
Baumeister	Mark	Referatsleiter Gastgewerbe	Gewerkschaft NGG
Hofmann	Dr. Josephine	Leiterin des Teams Zusammenarbeit und Führung	Fraunhofer IAO
Experten-Statements			
Cronenberg	Carl-Julius	Sprecher der FDP-Bundestagsfraktion für Mittelstand und Mitglied im Aus- schuss für Arbeit und Soziales	Freie Demokraten Partei (FDP)
Beeck	Jens	Mitglied des Bundestags	Freie Demokraten Partei (FDP)

12. Impressum

Auftraggeber:

Denkfabrik Zukunft der Gastwelt (DZG)
Tourismus / Travel / Hospitality / Foodservice

Autoren:

Prof. Dr.-Ing. Vanessa Borkmann
Dr. Anne-Sophie Tombeil
M.A. Katharina Dienes
M.Sc. Ronja Gaulinger

Kontakt:

Denkfabrik Zukunft der Gastwelt
powered by Union der Wirtschaft e.V.
Dr. Marcel Klinge
Chausseestraße 48a, 10115 Berlin
www.zukunft-gastwelt.de

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO
Prof. Dr. Vanessa Borkmann
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart
www.iao.fraunhofer.de

Fraunhofer Publica:

DOI: <http://dx.doi.org/10.24406/publica-2462>

Titelbild:

© GarryKillian / Freepic / JWDSIGN
© Fraunhofer IAO, 2023
Alle Rechte vorbehalten

Layout:

© JWDSIGN, alle Rechte vorbehalten

Grafiken:

© Fraunhofer IAO, 2023

Dieses Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung der Autoren unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen und Handelsnamen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Bezeichnungen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und deshalb von jedermann benutzt werden dürften. Soweit in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z.B. DIN, VDI) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert worden ist, kann der Verlag keine Gewähr für Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen.

