

4-Tage-Woche: „9/14“ ist VIEL besser! *

Alle Welt redet über die 4-Tage-Woche – und nun soll es dazu in 2024 sogar auch noch ein (allerdings kostenpflichtiges) Modellprojekt geben. Dabei sind ihre Nachteile doch mittlerweile eigentlich bekannt:

- Meist ist sie mit spürbar verlängerten Tages-Arbeitszeiten verbunden, wodurch die arbeitsgebundene Zeit (also einschließlich Pausen, Wege- und sonstigen Nebenzeiten) dann schnell 11 Stunden und mehr beträgt. Damit passt sie zum einen nicht zu Lebens-Modellen, in denen an Arbeits-Tagen noch etwas anderes passieren soll oder muss – man denke nur an die Betreuung von Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen. Zum anderen können so lange Arbeitstage wegen der damit verbundenen Belastung zu einer Verringerung der Stunden-Produktivität der Arbeit führen.
- Oft fehlt es an Flexibilität – für Arbeitgeber wie Mitarbeiter*innen. So ist in unserem Land die Tages-Arbeitszeit gesetzlich – aus im Übrigen sehr guten Gründen – grundsätzlich auf 10 Stunden begrenzt, sodass bei Tages-Arbeitszeiten von 9 Stunden und mehr bei kurzfristig erhöhtem Arbeitsbedarf legal kaum Reaktionsmöglichkeiten bestehen. Aber auch für die Mitarbeiter*innen gibt es dadurch praktisch keine Möglichkeit, in 4-Tage-Woche auch einmal später zu kommen, früher zu gehen oder den Arbeitstag aus privatem Grund zu unterbrechen. Gerade eine solche Tages-Flexibilität ist aber für eine gute Work-Life-Balance sehr wichtig.
- Die beiden bis hierhin angeführten Effekte können nur vermieden oder jedenfalls abgemildert werden, wenn die 4-Tage-Woche mit einer Arbeitszeitverkürzung verbunden wird – wie im berühmten Modell „100 - 80 -100“ mit seinen Elementen 100% Entgelt, 80% Arbeitszeit und 100% Leistung, das den Arbeitnehmer*innen hinsichtlich der ersten beiden Elemente genau das verspricht, was deren weit überwiegende Mehrheit sich wünscht. Aber auch wenn es offenbar tatsächlich Arbeitsprozesse gibt, in denen die dabei im Extrem erforderliche um 25% höhere Stunden-Produktivität der Arbeit erreichbar ist: Der Normalfall ist dies sicherlich nicht – und schon gar nicht im Blue-Collar-Sektor, dem dadurch nach dem hier in aller Regel nicht möglichen Home Office die nächste gravierende strukturelle Benachteiligung droht: und zwar nicht nur hinsichtlich der Arbeitszeit, sondern auch der Stunden-Vergütung (!).

Daher ist es auch kein Wunder, dass die Gewerkschaften der 4-Tage-Woche eher abwartend gegenüberstehen und sie – wie die IG Metall in der Stahlindustrie trotz des hier sehr günstigen Ausgangspunkts 35-Stunden-Woche – „nur“ als mittel- bis langfristiges Ziel ansehen, das auf dem klassischen Weg „tarifvertragliche Arbeitszeitverkürzung mit vollem Lohnausgleich“ schrittweise erreicht werden soll.

* Eine redigierte Kurzfassung dieses Textes ist am 28.09.23 unter dem Titel „Statt einer Viertagewoche braucht es neun in 14 Tagen“ auf dem Portal www.humanresourcesmanager.de erschienen.

- Und schließlich gibt es ja auch noch die volkswirtschaftliche Dimension, wonach die 4-Tage-Woche, auch wenn sie den einzelnen Betrieb dabei unterstützen kann, seine Arbeitsplätze besetzt zu bekommen, kaum gegen Arbeitermangel hilft.

Vor diesem Hintergrund sollte aus meiner Sicht „eine Nummer kleiner“ gedacht werden. Wie wäre es also mit dem Modell „9/14“, in dem abwechselnd 5 und 4 Tage pro Woche gearbeitet wird – also an 9 von 14 Tagen? Dieses Modell ist in der Praxis noch sehr selten und wird kaum einmal diskutiert – wie man z.B. daran erkennen kann, dass bei meiner Google-Recherche am 05.09.23 zu „4,5-Tage-Woche“ ausschließlich (!) Ergebnisse zur 4-Tage-Woche angezeigt worden sind.

Besonders vielversprechend ist dieses Modell dann, wenn Ausgangspunkt die betriebliche 5-Tage-Woche ist und die Mitarbeiter*innen abwechselnd Montag bis Freitag und Montag bis Donnerstag arbeiten – wie beim Berliner Software-Entwickler CrossEngage, bei dem die freien Freitage im Übrigen als „Recharge Days“ bezeichnet werden (siehe hierzu ausführlich <https://www.personalwirtschaft.de/news/hr-organisation/recharge-days-wenn-mitarbeitende-26-urlaubstage-on-top-bekommen-137430/>). Optimal wird dieses Modell aus meiner Sicht so umgesetzt, dass die Mitarbeiter*innen in zwei etwa gleich große und qualifizierte Gruppen aufgeteilt werden und gegenläufig arbeiten, wodurch dann freitags immer etwa die Hälfte von ihnen verfügbar ist. Dies reicht in der Regel für das Bearbeiten dringender Kundenanliegen aus und kann den Mitarbeiter*innen ansonsten einen Meeting-freien Tag beschermen, an dem sie endlich einmal in Ruhe arbeiten können.

Hier die Vorteile dieses Modells gegenüber der 4-Tage-Woche:

- Die (durchschnittliche) Tages-Arbeitszeit nimmt nur relativ moderat zu – bei z.B. 39-Stunden-Woche von 7h48min auf 8h40min (statt bei 4-Tage-Woche auf 9h45min), bei 37,5-Stunden-Woche von 7h30min auf 8h20min (statt auf exakt 9h22,5min), bei 36-Stunden-Woche von 7h12min auf 8h (statt auf 9h), etc. Damit kann dieses Modell häufig auch im Schichtbetrieb umgesetzt werden – im 2-Schichtbetrieb insbesondere in der bei Entfallen der Freitag-Spätschicht besonders attraktiven kollektiven Form „abwechselnd Frühschicht MO-FR und Spätschicht MO-DO“, aber auch im 3-Schichtbetrieb wegen der hier häufig gut erreichbaren ca. 8 Stunden Arbeitszeit pro Schicht, die die durchschnittliche 4,5-Tage-Woche auch bei üblichen Regelarbeitszeiten ermöglichen.
- Damit nimmt der Druck auf begleitende Arbeitszeitverkürzungen und damit verbundene Kostensteigerungen und Arbeitsverdichtungen entsprechend ab, was diesem Modell deutlich größere Verbreitungschancen gibt als der 4-Tage-Woche.
- Mitarbeiter*innen, die bei der vormaligen Tages-Arbeitszeit bleiben wollen oder müssen, können entweder unverändert weiterarbeiten oder müssen, wenn sie beim 9/14 mitmachen wollen, ihre Vertragsarbeitszeit (und damit ihr Brutto-Entgelt) nur um 10% reduzieren, was deutlich häufiger in Reichweite sein sollte als es die 20% bei 4-Tage-Woche sind.

- Die Flexibilität ist – und zwar für Arbeitgeber wie Mitarbeiter*innen! – deutlich höher als bei betrieblicher 4-Tage-Woche. Erstens beträgt die Reserve bis zur gesetzlichen Tages-Höchst Arbeitszeit z.B. bei 39-Stunden-Woche 15,4% gegenüber 2,6%, bei 37,5-Stunden-Woche 20% gegenüber 6,7% und bei 36-Stunden-Woche 25% gegenüber 11,1%. Zweitens können die Mitarbeiter*innen auch einmal an einem für sie freien Freitag arbeiten und dafür einen anderen freien Tag bekommen – aus privatem Grund, aber auch zur Optimierung ihres Urlaubs oder zum Freischaufeln eines Brückentages, an dem sie sonst hätten arbeiten müssen; damit sollte sich dann auch das leidige Thema Gleittage o.ä. (die oft einfach dadurch erwirtschaftet werden, dass ohne Not etwas länger am Arbeitsplatz geblieben wird) erledigt haben. Und drittens schließlich können sie bei entsprechendem betrieblichem Bedarf an einem individuell freien Freitag, soweit dies ihren Präferenzen entspricht, vergütete Mehrarbeit leisten, was zum einen ihr Einkommen steigert und zum anderen jedenfalls ein wenig gegen Arbeitermangel hilft.

Damit bietet das Modell „9/14“ den Mitarbeiter*innen zwar deutlich weniger zusätzliche freie Tage als die 4-Tage-Woche, kommt dem sehr verbreiteten Wunsch hier nach aber dennoch weit entgegen, vermeidet dabei die gravierenden Nachteile des 4-Tage-Modells und ist darüber hinaus auch schon unter den gegebenen Rahmenbedingungen vergleichsweise schnell umsetzbar. Ich kann daher nur empfehlen, sich hiermit betrieblich und auch gesellschaftlich näher zu befassen, statt dem aktuellen (für viele) Traumbild 4-Tage-Woche anzuhängen, das sich nur in wenigen Fällen wird betrieblich effizient umsetzen lassen.