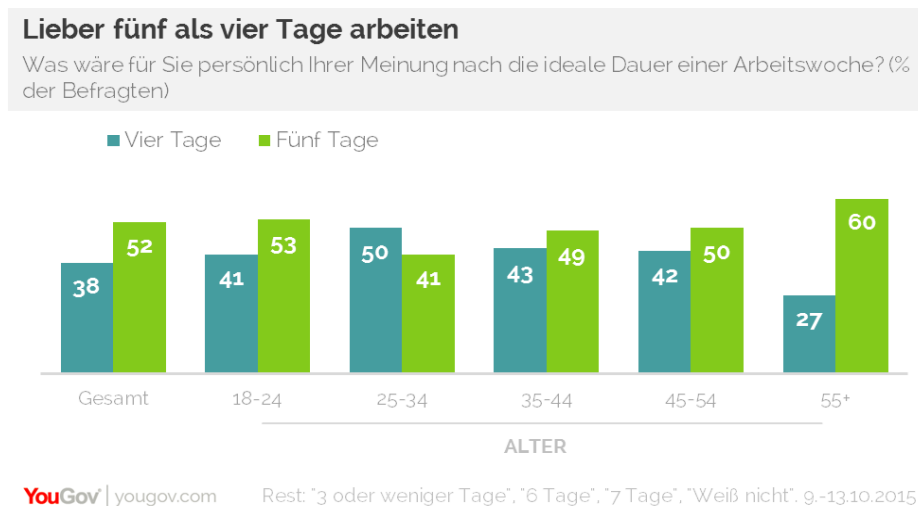


4- und 5-Tage-Woche systematisch kombinieren

1. Viele Arbeitnehmer/innen bevorzugen die 4-Tage-Woche

Nach dem Ergebnis einer repräsentativen Umfrage aus 2015 ist für 38% der deutschen Arbeitnehmer/innen die 4-Tage-Woche das bevorzugte Modell – und in der Familiengründungs-Altersgruppe 25-34 Jahre hat sie mit 50% sogar mehr Anhänger als die klassische 5-Tage-Woche:



Hierfür gibt es viele gute Argumente¹:

- mehr (regelmäßige) Freizeit – für private Termine (z.B. Arzt, Behörde), Hausarbeit, Familie, Nebentätigkeit, Freunde und sich selbst;
- Einsparung von Wegezeiten und -kosten zum Arbeitsplatz sowie sonstiger Rüstzeiten (was im Übrigen nicht notwendig mit Energieeinsparung einhergeht, weil

¹ Siehe z.B. Julia Kopatzki, Vom Traum der Vier-Tage-Woche: „Ich bin so tiefenentspannt wie selten zuvor“, bento 14.09.16; Julia Löhr, Für die Karriere reichen auch vier Tage, faz.net 26.04.15; Christoph Sackmann, Erfolgsrezept: Warum wir die 4-Tage-Woche brauchen, finanzen100 21.10.14; Melanie Brooks, The Four-Day Workweek: Pros and Cons, workawesome.com 06.04.11

DR. HOFF ARBEITSZEITSYSTEME

der Freizeit-Verkehr oft mehr Energie verbraucht als der berufliche – wenn das Auto den ganzen Tag auf dem Firmenparkplatz steht);

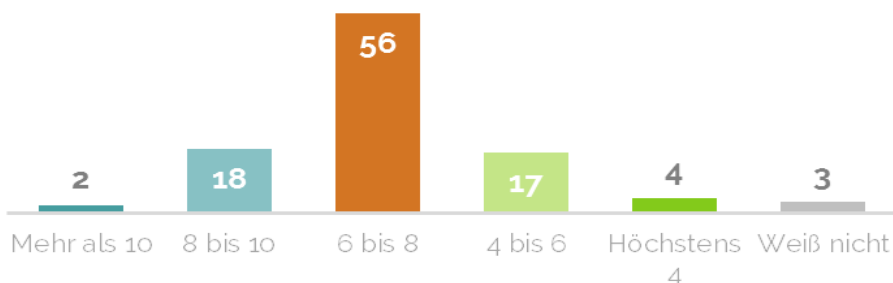
- mehr Entspannung und weniger Stress – und damit niedrigerer Krankenstand und auch mehr Kreativität;
- höhere Arbeitsmotivation und -produktivität² sowie Mitarbeiterbindung.

Meines Erachtens ist es damit an der Zeit, sich einmal über die *systematische* Integration der 4-Tage-Woche in den normalen 5-Tage-Betrieb Gedanken zu machen – also über die heute üblichen Einzelfall-Teilzeit-Lösungen hinaus, die dazu beitragen, dass Teilzeitarbeit als Störfaktor wahrgenommen wird, was wiederum dazu beiträgt, dass viele Arbeitnehmer/innen mehr arbeiten als von ihnen gewünscht.

Aus der obigen Befragung geht nicht hervor, *wie* sich die hieran interessierten Befragten ihre 4-Tage-Woche vorstellen – insbesondere also nicht, wie viele von ihnen an diesen Tagen ggf. länger arbeiten wollen, um so ein bisher an 5 Tagen geleistetes Arbeitszeitvolumen auf 4 Tage zu verdichten („Compressed Work Week“ heißt dies in den USA – z.B. 4 x 10h), auch um auf diese Weise Entgelteinbußen zu vermeiden. Dass diese Idee recht verbreitet sein könnte, lässt das Ergebnis derselben Erhebung hinsichtlich der bevorzugten Tages-Arbeitszeitdauer erkennen, die für immerhin 20% der Arbeitnehmer/innen oberhalb von 8h liegt:

Ideale Arbeitszeit: Sechs bis acht Stunden

Was wäre für Sie persönlich Ihrer Meinung nach die ideale Länge eines Arbeitstages?



YouGov | yougov.com

9. bis 13. Oktober 2015

DR. HOFF ARBEITSZEITSYSTEME

www.arbeitszeitsysteme.com

2

² „Für den Arbeitgeber ist das eigentlich komfortabel: Er muss weniger zahlen, aber bekommt trotzdem vollen Einsatz“. Werner Eichhorst, IZA, in: Julia Löhr, a.a.O.

Dabei bestehen allerdings die Gefahren höherer Belastung durch die langen Arbeitstage (zu denen ja in der Regel noch Wegezeiten hinzukommen), größerer Fehlerhäufigkeit, geringerer Produktivität, eines eingeschränkten Familien- und Soziallebens an diesen Tagen und des Verlustes an Flexibilität³. Letzteres ist in Deutschland – anders als in den USA, wo die Compressed Work Week recht verbreitet ist – deshalb besonders wichtig, weil hier im Tagdienst MO-FR überwiegend eigenverantwortlich flexibel gearbeitet wird: sei es in Gleitzeit, im flexiblen Tagdienst (ohne Kernzeit, mit Zeiterfassung und Arbeitszeitkonto) oder in Vertrauensarbeitszeit. Und dabei kommt es auch darauf an, die Tages-Arbeitszeiten an wechselnde betriebliche Bedarfe anpassen zu können. Von daher sind Annäherungen an die gesetzliche Tages-Höchst-arbeitszeit von 10h kritisch zu sehen, weil z.B. das Modell 4 x 10h praktisch keine Flexibilität nach oben und deshalb faktisch oft nur sehr wenig Flexibilität nach unten aufweist, weil die Arbeitnehmer/innen hierdurch ausfallende Arbeitszeit grundsätzlich nur durch Arbeit an ihren freien Tagen ausgleichen können; wenn sie dies allerdings mobil (also z.B. zu Hause) tun dürfen, ist dies wesentlich weniger problematisch (ein weiterer Vorteil der betrieblichen Öffnung für das mobile Arbeiten!). Aber auch eine Tages-Vertragsarbeitszeit von 9h ist wesentlich weniger flexibler als eine solche von z.B. 8h: Während im letztgenannten Fall bis zur gesetzlichen 10h-Grenze 25% Reserve für kurzfristige oder zeitweise Mehr-Arbeit verbleiben, sind es im erstgenannten Fall nur 11,1%. Vor diesem Hintergrund empfehle ich meinen Beratungskunden die Aufnahme einer Klausel in die betriebliche Tagdienst-Regelung, wonach von der gleichmäßigen Grundverteilung der Vertragsarbeitszeit auf die Tage MO-FR (a) nur bei Teilzeitbeschäftigung und (b) nur bis zu einer Tages-Vertragsarbeitszeit von höchstens 8h (oder bis zur Tages-Vertragsarbeitszeit vergleichbarer Vollzeitbeschäftigter) abgewichen werden darf.

2. Die wichtigsten Optionen einer systematischen Kombination von 4- und 5-Tage-Woche

Die systematische Kombination von 4- und 5-Tage-Woche ist deshalb von Bedeutung, weil angesichts der wirtschaftlichen wie gesellschaftlichen Orientierung auf die 5-Tage-Woche MO-FR für die meisten Betriebe der vollständige Verzicht auf den 5. Betriebstag (in der Regel auf den FR) nicht in Frage kommt⁴. Dabei stelle ich im Folgenden einige betrieblich wie mitarbeiterseits interessante Grundmuster vor, von denen bei (betrieblichem oder persönlichem) Bedarf abgewichen werden kann – weil z.B. an einem individuell freien FR eine Besprechung stattfindet, an der der/die betreffende Mitarbeiter/in teilnehmen muss, oder weil ein/e Mitarbeiter/in in einer be-

³ Siehe z.B. Andy Humphrey, The Disadvantages of a Compressed Work Week, www.ehow.com

⁴ Ausnahmen bestätigen die Regel – siehe etwa das Interview mit Andreas Stückl, Mitinhaber der Firma Bike Citizens, wo MO-DO 9h gearbeitet wird: „Am Freitag sind wir nicht da!“, ZEIT ONLINE 26.09.16; dieses Modell hat beim letzten New Work Award von XING unter 140 Bewerbern immerhin Platz 3 belegt. Zu weiteren Firmen mit 4-Tage-Woche siehe www.feelgood-at-work.de.

DR. HOFF ARBEITSZEITSYSTEME

stimmten Woche aus persönlichen Gründen einmal am DI statt am FR frei haben möchte.

2.1. Freitag frei

MO	DI	MI	DO	FR	SASO
X	X	X	X	X	- -
x	x	x	x	-	- -

Dies ist die einfachste und dürfte zugleich die für die meisten an einer 4-Tage-Woche interessierten Mitarbeiter/innen attraktivste Option sein – „jede Woche langes Wochenende!“ Für den 5-Tage-Betrieb sollte sie bedeuten, dass an FR grundsätzlich keine Besprechungen etc. angesetzt werden (!), wodurch dieser Tag von den in 5-Tage-Woche Tätigen besonders produktiv eingesetzt werden können sollte. Externen oder internen Kunden, die ein dringendes Anliegen haben und nicht auf den nächsten Arbeitstag vertröstet werden können oder sollen, muss an diesem Tag allerdings von den anwesenden Mitarbeiter/inne/n geholfen werden – was aber am in der Regel frequenzschwächeren FR weniger Zusatzaufwand mit sich bringen sollte als an MO-DO.

2.2. Montag frei

MO	DI	MI	DO	FR	SASO
X	X	X	X	X	- -
-	x	x	x	x	- -

Diese ebenfalls das Wochenende verlängernde Option kann sich dann anbieten, wenn der FR relativ frequenzstark und der MO nicht so wichtig ist wie in den meisten Betrieben. Wolf Heumann praktiziert dieses Modell bei der Werbeagentur Scholz & Friends: „Seit der Schulzeit ist der Montag der Spielverderber unter den Tagen – und plötzlich wird er zur wundersamen Chance, all das Sinnvolle und auch Unsinnige zu tun, was man sonst verschiebt“⁵. Zum Status des MO als ruhigem Arbeits-Tag etc. siehe Teil 2.1. analog.

2.3. Abwechselnd Montag und Freitag frei

MO	DI	MI	DO	FR	SASO	MO	DI	MI	DO	FR	SASO
X	X	X	X	X	- -	X	X	X	X	X	- -
x	x	x	x	-	- -	-	x	x	x	x	- -

⁵ Siehe Julia Löhr, a.a.O.

Dadurch kommt alle zwei Wochen ein superlanges Wochenende zu Stande. Die Mitarbeiter/innen, die sich für dieses Modell entscheiden, werden in zwei Gruppen aufgeteilt, so dass sich die Besetzungen MO und FR quantitativ gleichmäßig reduzieren. Dadurch sind dann der MO und der FR ruhige Arbeits-Tage etc. und findet die betriebliche Kommunikation im Wesentlichen DI-DO statt, was für die Produktivität durchaus förderlich sein kann.

2.4. Mittwoch frei

MO	DI	MI	DO	FR	SASO
X	X	X	X	X	- -
x	x	-	x	x	- -

Dieses Modell (das ich selbst in meiner Zeit mit kleinen Kindern praktiziert habe) hat ebenfalls viel Charme: Hier ist immer nach zwei Arbeitstagen mindestens ein Tag frei, was unter Belastungsaspekten besonders günstig ist. Dementsprechend wäre hier dann der MI der ruhige Arbeits-Tag etc.

3. Zentraler Erfolgsfaktor: die Veränderung der Struktur der 5-Tage-Woche

Damit 4- und 5-Tage-Woche ohne größere Reibungsverluste harmonisieren, muss sich die Struktur der 5-Tage-Woche in dem Sinne ändern, dass nicht mehr alle Tage gleich sind (wobei aber ja auch heute schon der FR oft kein vollwertiger Arbeitstag ist). Insbesondere dürfen an dem/den regelmäßig in 4-Tage-Woche freien Arbeitstag/en keine Besprechungen etc. stattfinden und sollten hierfür grundsätzlich nur Tage mit vergleichsweise geringer Kundenfrequenz in Frage kommen, um Vertretungsbedarfe zu minimieren. Dadurch kommen dann für die 5-Tage-Mitarbeiter/innen relativ ruhige Arbeitstage zu Stande, die auch der betrieblichen Produktivität zu Gute kommen sollten.