

Zum Hype um die 4-Tage-Woche

Dass viele Arbeitnehmer*innen lieber 4 als 5 Tage pro Woche arbeiten würden, ist empirisch gut belegt¹ und ja auch sehr gut nachvollziehbar. Dies in Form von Teilzeitarbeit umzusetzen, trifft teilweise noch auf kulturelle Hindernisse und/oder starre Arbeitszeitsysteme, wobei diese beiden Faktoren angesichts der zunehmenden Knappheiten auf den Arbeitsmärkten bereits an Bedeutung verloren haben und weiter verlieren werden. Die beiden wichtigsten Hinderungsgründe sind jedoch (a) die mit Teilzeitarbeit verbundenen Einkommenseinbußen und (b) die befürchtete Außenseiterstellung im Betrieb, die insbesondere auch Karrierechancen zunichtezumachen droht.

Genau an dieser Stelle kommt nun das zunehmend propagierte² und auch praktizierte Modell „**4-Tage-Woche bei gleichbleibender Vergütung**“ ins Spiel, die die beiden letztgenannten Hemmnisse aus dem Weg räumt – und nur um dieses Modell geht es im Folgenden. Dabei kann „gleichbleibende“ Vergütung entweder dadurch erreicht werden, dass die vertragliche Arbeitszeit einfach auf 4 statt vormals 5 Tage verteilt wird – siehe hierzu **Teil 1.** –, oder, falls die Vertragsarbeitszeit gleichzeitig reduziert wird, durch eine begleitende entsprechende Anhebung der Stundenentgelte – siehe **Teil 2.** Im abschließende **Teil 3.** werden die Ergebnisse dann noch einmal kurz zusammengefasst.

1. 4-Tage-Woche bei unveränderter Vertragsarbeitszeit

Diese Lösung ist – anders als diejenige bei reduzierter Vertragsarbeitszeit, mit der ich mich in **Teil 2.** beschäftige – sowohl betrieblich als auch individuell (als Wahloption für die Mitarbeiter*innen) umsetzbar. Sie führt zu einer um 25% verlängerten Dauer der Tages-Vertragsarbeitszeit, so dass z.B. bei 40h-Woche 10h statt (durchschnittlich) 8h pro Tag zu arbeiten ist, bei 38h-Woche (durchschnittlich) 9,5h statt (durchschnittlich) 7,6h, bei 35h-Woche (durchschnittlich) 8,75h statt (durchschnittlich) 7h, etc.

Arbeitswissenschaftlich wird von über 8h hinausgehenden Tages-Arbeitszeiten auf Grund der damit verbundenen Belastung (bei der ja die hiermit verbundenen Wege- und sonstigen Rüstzeiten mitzudenken sind) grundsätzlich abgeraten, die jedoch durch die geringere Zahl von Arbeitstagen zumindest teilweise kompensiert werden

¹ Siehe schon meinen Text aus 2016 „4- und 5-Tage-Woche systematisch kombinieren“ unter www.arbeitszeitsysteme.com/flexibler-tagdienst/.

² Siehe z.B. ganz aktuell Ashley Whillians / Charlotte Lockhart, Der Weg zur Viertagewoche, in: Harvard Business Manager 2/2022

könnte. Allerdings führen über (durchschnittlich) 8h hinaus verlängerte Tages-Arbeitszeiten in Deutschland wegen der hier geltenden gesetzlichen Tages-Höchstarbeitszeit von 10h zu einer spüren Einschränkung der Arbeitszeit-Flexibilität: Während z.B. bei (durchschnittlich) 8h Tages-Arbeitszeit eine Arbeitszeit-Reserve von (durchschnittlich) 2h (25%) vorhanden ist, mit deren Einsatz auf kurzfristige Zusatzaufgaben und/oder Personalausfall reagiert werden kann, beträgt diese Reserve bei 10h Tages-Arbeitszeit exakt 0h – was im Übrigen noch schlechter ist als in starren Arbeitszeitsystemen, in denen bei Nicht-Ausschöpfung der 10h immerhin noch Mehrarbeit möglich ist. In den beiden anderen obigen Beispielen wird die Arbeitszeit-Reserve bei 38h-Woche analog von (durchschnittlich) 31,6% auf (durchschnittlich) 5,3% reduziert bzw. bei 35h-Woche von (durchschnittlich) 42,9% auf (durchschnittlich) 14,3%.

Vor diesem Hintergrund empfehle ich meinen Kunden dort, wo Tages-Flexibilität erforderlich ist – und dies ist gerade in von den Mitarbeiter*innen eigenverantwortlich gesteuerten Arbeitszeitsystemen wie flexibler Tagdienst oder Vertrauensarbeitszeit fast immer der Fall –, keine Tages-Vertragsarbeitszeitdauern über 8h zuzulassen: auch nicht bei Teilzeitarbeit.

In disponierten Arbeitszeitsystemen (also im Rahmen von Schicht-, Dienst- und Einsatzplänen) wird den Mitarbeiter*innen dagegen die Lage der jeweiligen Tages-Arbeitszeit (hoffentlich) entsprechend dem jeweiligen Bedarf vorgegeben. Hier können daher, soweit mit dem Besetzungsbedarf vereinbar (der hierzu bei betrieblicher Möglichkeit natürlich auch entsprechend angepasst werden kann, indem z.B. im Dienstleistungsbereich bestimmte Leistungen zu bestimmten Zeiten nicht mehr angeboten werden), auch 4-Tage-Wochen sehr gut umgesetzt werden. Entsprechende Modelle sind in den letzten Monaten insbesondere aus dem Hotel- und Gaststättengewerbe bekannt geworden, das bekanntlich Corona-bedingt unter massivem Arbeitskräftemangel leidet, dem nicht nur mit erheblichen Entgeltsteigerungen, sondern teils auch mit attraktiven Arbeitszeit-Modellen wie der 4-Tage-Woche begegnet werden soll³ – die unter diesen Umständen natürlich auch als Teilzeit-Modell interessant wird.

2. 4-Tage-Woche bei reduzierter Vertragsarbeitszeit und gleichbleibendem Entgelt

Wird mit Einführung der 4-Tage-Woche die Vertragsarbeitszeit bei arbeitgeberfinanziertem Entgeltausgleich reduziert, führt dies notwendig zur Anhebung der Stunden-

³ Siehe z.B. das in „25hours führt Vier-Tage-Woche ein“ (www.tageskarte.io 30.09.21) vorgestellte Pilotprojekt; Einleitungssatz: „Seit Anfang des Jahres präsentieren sich die 25hours-Hotels verstärkt als Arbeitgebermarke und stellen Vorteile für die Mitarbeiter in den Vordergrund.“ Die 4x9h-Woche scheint hier jedoch insoweit ein wenig eine Mogelpackung zu sein, als die betreffenden Mitarbeiter*innen verpflichtet sind, die zu ihrer Vertragsarbeitszeit fehlende Arbeitszeit innerhalb eines Jahres zusätzlich einzubringen – was dann sicherlich auch einmal zu mehr Arbeitstagen pro Woche führen wird.

entgelte *aller* Mitarbeiter*innen (einschließlich der Teilzeitbeschäftigten und der nicht an einer 4-Tage-Woche Interessierten), weil sonst eine diesbezügliche Ungleichbehandlung der Mitarbeiter*innen mit bzw. ohne reduzierte/r Vertragsarbeitszeit erzeugt werden würde. Da aber eine Kompensation der damit – unter sonst gleichen Umständen – verbundenen Kostensteigerung vorrangig von den verkürzten Arbeitszeiten erwartet wird (siehe unten), macht ein solches Modell nur als betriebseinheitliches Sinn. Was aber natürlich nicht ausschließt, dass 4- und 5-Tage-Woche in der Weise miteinander kombiniert werden, dass die Vollzeit-Mitarbeiter*innen beispielsweise bei einer Reduzierung der Regelarbeitszeit von 40h/w auf 36h/w frei wählen können, ob sie 4 x (durchschnittlich) 9h oder 5 x (durchschnittlich) 7,2h arbeiten⁴; Letzteres ist für Mitarbeiter*innen mit Betreuungsverpflichtungen oft günstiger. – Teil-Entgeltausgleiche (z.B. von 50% des arbeitszeitverkürzungsbedingten Entgeltausfalls) machen bei diesem Modell im Übrigen grundsätzlich keinen Sinn, weil es dann in aller Regel Mitarbeiter*innen geben wird, die sich auch den verbleibenden Entgeltausfall nicht leisten können oder wollen.

In unserem zuletzt verwendeten Beispiel – das allerdings, siehe oben, nur dann funktioniert, wenn 9h-Tage betrieblich auch tatsächlich Sinn machen⁵ – wird die Personalkapazität um 10% reduziert, was bei vollem Entgeltausgleich zur Vermeidung von Mehrkosten unter sonst gleichen Umständen eine Anhebung der Stundenproduktivität um 11,11% erfordert. Solche Produktivitätssteigerungen können prinzipiell durch die folgenden Maßnahmen erreicht werden⁶:

- Weglassen von für das betriebliche Leistungsangebot irrelevanten Aufgaben,
- Arbeitsverdichtung und
- Steigerung der persönlichen Produktivität.

All dies ist bei Wissensarbeit eher möglich als im Bereich der disponierten Arbeitszeitsysteme, wo zur Vermeidung unwirtschaftlichen Arbeitens in aller Regel sehr genau ermittelt wird, wie viele Mitarbeiter*innen zu welcher Zeit anwesend sein müssen. Auch wenn Wissensarbeit heute nicht mehr generell besser vergütet wird als operative Tätigkeiten, droht daher mit Einführung von 4-Tage-Modellen eine zusätzliche Benachteiligung der letzteren, die insbesondere zu deren meist schlechterer Homeoffice-Fähigkeit hinzutritt und die Attraktivität operativer Tätigkeiten (weiter) vermindert.

Aber auch im Bereich der Wissensarbeit wird heutzutage nicht überall unproduktiv gearbeitet, wie die zunehmenden Klagen über Leistungs- und Termindruck, verur-

⁴ Wie Anmerkung 1.

⁵ Ist dies – insbesondere bei Flexibilitätsbedarf – nicht der Fall und soll die Tages-Vertragsarbeitszeit daher jedenfalls nicht deutlich über 8h hinausgehen, können der Umfang des Entgeltausgleichs und komplementär hierzu der Produktivitätsdruck noch deutlich höher sein.

⁶ Siehe hierzu auch meinen Text aus 2018 „Die neuen Arbeitszeitmodelle mit reduzierter Arbeitszeit bei voller Bezahlung“ unter www.arbeitszeitsysteme.com/arbeitszeitflexibilisierung/.

sacht auch durch zu kurze Personaldecken, zeigen⁷, und können die immer wieder vorgeschlagenen Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung – kürzere Meetings, Vermeidung von Arbeitsunterbrechungen, bessere Technik, etc. – auch ganz unabhängig von Arbeitszeitverkürzungen eingesetzt werden (z.B. bei der Konkurrenz); einmal ganz abgesehen davon, dass dadurch die für viele sehr wichtige soziale Seite der Berufsarbeit beeinträchtigt wird und auch die Innovationsstärke des Betriebs leiden kann, die gerade durch den zufälligen Austausch „zwischen durch“ sowie durch individuelle Anspannungs-Wechsel im Laufe des Arbeitstages gefördert wird. Arbeitsverdichtung bedeutet eben auch, Arbeit und Leben stärker voneinander zu trennen – was für viele passen mag, aber eben nicht für alle. Daher muss bei Umsetzung einer solchen Strategie immer auch mit dem Verlust von Mitarbeiter*innen gerechnet werden – und zwar nicht nur von solchen, auf die man gut verzichten kann, wie Whillans / Lockhart (Anmerkung 2) meinen („Wenn ein Kollege das Unternehmen verlässt, entsteht dadurch mehr Raum für jene, die die neue Kultur mittragen und befördern – und dadurch das Team und das gesamte Unternehmen stärken.“).

3. Fazit

Selbstverständlich müssen sich die Betriebe für individuelle 4-Tage-Woche-Wünsche öffnen, die jedoch bei Flexibilitäts-Bedarf nicht zu Tages-Vertragsarbeitszeiten von (wesentlich) mehr als 8h führen sollten und damit in aller Regel nur in Form von Teilzeitarbeit umsetzbar sind.

Dagegen macht die Umstellung auf eine betriebliche 4-Tage-Woche aus meiner Sicht nur unter den folgenden Bedingungen Sinn:

- Die dem 4-Tage-Modell zu Grunde liegenden Tages-Arbeitszeiten gewährleisten das betrieblich erforderliche Maß an Flexibilität.
- Der Betrieb kann oder will sich die bei ggf. begleitender Arbeitszeitverkürzung unvermeidbar höheren Kosten leisten – oder muss dies tun, weil sonst nicht genügend Mitarbeiter*innen zur Verfügung stehen.
- Die Mitarbeiter*innen erhalten alternativ die Möglichkeit, stattdessen 5 Tage – gegenüber der 4-Tage-Woche um (durchschnittlich) 20% verkürzt – zu arbeiten.

⁷ Siehe demgegenüber das – allzu pauschale – Versprechen von Whillans / Lockhart (Anmerkung 2): „Die erbrachte Leistung bleibt trotz der Arbeitszeitverkürzung unterm Strich mindestens gleich.“ Allerdings machen die Autorinnen unmittelbar im Anschluss hieran die folgende, leider ebenfalls sehr allgemeine Einschränkung: „Jedenfalls dann, wenn Führungskräfte und ihre Teams die richtigen Fragen stellen, umfassend kommunizieren und ein Pilotprojekt auflegen, aus dem sie lernen können, unter welchen Voraussetzungen aus dem Experiment eine dauerhaft lohnende Umstellung werden kann.“