

Arbeitszeit

Erfolgreiche Modelle für die 4-Tage-Woche im Überblick

Passt die 4-Tage-Woche zu Ihrem Betrieb? Welche Arbeitszeitmodelle und Betriebszeiten sind dabei möglich? Und welche Vorteile und Nachteile haben diese für das Unternehmen und die Beschäftigten? Der folgende Beitrag bietet einen Überblick.

Zuletzt geändert am 02.06.2023

Von Dr. Andreas Hoff, Dr. Hoff Arbeitszeitsysteme



Warum das Thema 4-Tage-Woche relevant ist

Die 4-Tage-Woche ist bei vielen Arbeitnehmern ausgesprochen populär. Aus diesem Grund müssen sich Betriebe mit der Frage beschäftigen, ob und wie sie eine 4-Tage-Woche anbieten können. Das betrifft insbesondere solche Betriebe, die Schwierigkeiten haben, ihre Arbeitsplätze besetzt zu bekommen: also sehr viele.

Allerdings kommt die 4-Tage-Woche für 90 Prozent der Interessierten nur dann infrage, wenn damit keine Entgelteinbußen verbunden sind. Deshalb geht es im Folgenden nur um Modelle und Optionen zur Umsetzung bei gleichbleibendem Entgelt.

Hintergrund

Mit 4-Tage-Woche ist in diesem Beitrag gemeint, dass die betriebliche Regelarbeitszeit nicht, wie heute (noch) weitgehend üblich, auf fünf, sondern auf vier Tage pro Woche verteilt wird. Individuelle 4-Tage-Modelle – zum Beispiel auf Teilzeit-Basis – werden hier nicht behandelt.

Welche Optionen für eine 4-Tage-Woche gibt es?

Für die Umsetzung des Modells der 4-Tage-Woche gibt es für Unternehmen mehrere Möglichkeiten.

A. Verteilung der unveränderten betrieblichen Regelarbeitszeit auf vier statt auf fünf Tage

Bei diesem Modell wird die Tagesarbeitszeit um (durchschnittlich) 25 Prozent erhöht.

Beispiel: Die bisherige Regelarbeitszeit beträgt 38 Stunden pro Woche, die Tagesarbeitszeit von Montag bis Freitag (durchschnittlich) 7,6 Stunden. Beim 4-Tage-Modell bleibt die Regelarbeitszeit unverändert, die Tagesarbeitszeit von beispielsweise Montag bis Donnerstag beträgt aber (durchschnittlich) 9,5 Stunden (+25 Prozent).

Diese Option hat den Vorteil, dass die Arbeitskosten nicht steigen. Sie kann dann, wenn es zu einer Entkopplung von Betriebszeit und Arbeitszeit kommt, sogar zu einer Kostensenkung aufgrund besserer Nutzung des betrieblichen Equipments führen.

Sie trifft jedoch wegen der deutlichen Verlängerung der (durchschnittlichen) Tagesarbeitszeit auf die folgenden Bedenken:

Geringere Produktivität

Längere Tagesarbeitszeiten sind normalerweise weniger produktiv als kürzere. Ausnahmen bestätigen diese Regel: wenn mit der Arbeitszeit beispielsweise lange Rüstzeiten verbunden sind.

Keine Puffer bei der täglichen Arbeitszeit

Mit verlängerten Tagesarbeitszeiten rückt die in Deutschland geltende gesetzliche Höchstarbeitszeit pro Tag von 10 Stunden näher. Die Mitarbeitenden sind dann entsprechend weniger flexibel einsetzbar.

Im obigen Beispiel können die Mitarbeitenden die Arbeitszeit an ihren Arbeitstagen in 5-Tage-Woche um bis zu (durchschnittlich) 31,6 Prozent strecken (von 7,6 auf bis zu 10 Stunden pro Tag). Bei einer 4-Tage-Woche lässt sich die Tagesarbeitszeit dagegen lediglich um 5,3 Prozent steigern (von 9,5 auf 10 Stunden pro Tag).

Option A kann daher nur dort infrage kommen, wo der Bedarf an Flexibilität der Arbeitszeit pro Tag entsprechend gering ist – insbesondere in disponierten Arbeitszeitsystemen, in denen auf der Grundlage von festen Schicht-, Dienst- oder Einsatzzeiten gearbeitet wird.

Mehr Pausenzeit notwendig

Bei Tagesarbeitszeiten über 9 Stunden ist in Deutschland gesetzlich (und im Übrigen auch faktisch) mindestens 45 Minuten Pausenzeit erforderlich, was die arbeitsgebundene Zeit entsprechend verlängert.

Nicht für alle Mitarbeitenden geeignet

Deutlich verlängerte Tagesarbeitszeiten passen nicht für alle Mitarbeitenden – weil zum Beispiel familiäre Verpflichtungen bestehen oder wegen der mit ihnen verbundenen höheren Belastung.

Soll dennoch ein betriebliches 4-Tage-Modell eingeführt werden, müssen für diejenigen Mitarbeitenden akzeptable Lösungen gefunden werden, die ihre Vertragsarbeitszeit und damit ihr Entgelt nicht um (bis zu) 20 Prozent reduzieren können oder wollen. Nur so nämlich lässt sich die Verlängerung der Tagesarbeitszeit vermeiden oder begrenzen.

B. Reduzierung der betrieblichen Regelarbeitszeit um 20 Prozent bei gleichbleibendem Entgelt

Bei diesem Modell bleibt die Tagesarbeitszeit (durchschnittlich) unverändert.

Beispiel: Die bisherige Regelarbeitszeit beträgt 38 Stunden pro Woche, die Tagesarbeitszeit von Montag bis Freitag (durchschnittlich) 7,6 Stunden. Zukünftig würde die Regelarbeitszeit 30,4 Stunden pro Woche (-20 Prozent) betragen und die Tagesarbeitszeit unverändert bleiben.

Der Begriff „voller Entgeltausgleich“ soll bei dieser Option vermieden werden, weil sich die Mitarbeitenden bei einer solchen Lösung ja dafür entscheiden, den offenbar bestehenden Verteilungsspielraum statt für eine Entgelterhöhung für eine Arbeitszeitverkürzung zu nutzen. Geldorientierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden die Einführung einer betrieblichen 4-Tage-Woche daher eventuell für eine vergütete Nebenbeschäftigung nutzen und am fünften Tag woanders arbeiten.

Bei dieser Option gibt es die Probleme der Option A nicht. Jedoch steigen die Stunden-Entgelte aller Mitarbeitenden – also insbesondere auch der Teilzeitbeschäftigten – um 25 Prozent. Außerdem können dann, wenn gleichzeitig die Betriebszeit entsprechend reduziert wird, weitere Kostensteigerungen für den Betrieb hinzukommen.

Option B kann daher nur infrage kommen, wenn

- die **Arbeitsproduktivität** deutlich steigt (wobei 25 Prozent Produktivitätssteigerung außer Reichweite sein sollten – wie hätte der Betrieb denn sonst bis zu diesem Zeitpunkt wirtschaftlich überleben können?) und
- die Kunden **steigende Preise** akzeptieren und – wenn beides nicht ausreicht –
- mit einem **geringeren Unternehmensertrag** gelebt werden kann.

Letzteres kann jedoch tatsächlich der Preis dafür sein, dass der Betrieb überhaupt fortgeführt werden kann, weil er ansonsten keine Mitarbeitenden mehr findet.

C. Kombination aus Verlängerung der Tagesarbeitszeit (Option A) und Reduzierung der Regelarbeitszeit (Option B)

In diesem Fall wird die Tagesarbeitszeit um weniger als 25 Prozent angehoben und dementsprechend die betriebliche Regelarbeitszeit bei gleichbleibendem Entgelt um weniger als 20 Prozent reduziert.

Beispiel: Die bisherige Regelarbeitszeit beträgt wieder 38 Stunden pro Woche, die Tagesarbeitszeit von Montag bis Freitag (durchschnittlich) 7,6 Stunden. Die neue Regelarbeitszeit kann dann zum Beispiel 36 Stunden pro Woche betragen (-5,3 Prozent) und die Tagesarbeitszeit von Montag bis Donnerstag (durchschnittlich) 9 Stunden (+18,4 Prozent).

Bei Option C treten die Nachteile der Optionen A und B in entsprechend abgeschwächter Form auf. Zusätzlich kommen bei Option C auch diejenigen Mitarbeitenden in den Genuss der angehobenen Stunden-Entgelte, die

- die verlängerten Tagesarbeitszeiten nicht mitgehen können oder wollen und
- für die auch keine individuelle Arbeitszeitverkürzung infrage kommt, die über die Reduzierung der betrieblichen Regelarbeitszeit hinausgeht.

Betriebszeit und Arbeitszeit koppeln oder entkoppeln?

Eine weitere Frage zur Umsetzung des 4-Tage-Arbeitszeit-Modells ist, an welchen Tagen dann gearbeitet wird und an welchen nicht. Sollten Arbeitszeit und Betriebszeit verknüpft oder entkoppelt werden?

Kopplung von Betriebszeit und Arbeitszeit

In diesem Fall erfolgt die Umsetzung der 4-Tage-Woche betriebseinheitlich, sodass zum Beispiel alle Mitarbeitenden nur noch von Montag bis Donnerstag arbeiten.

Eine gute Alternative dazu ist die Arbeit von Dienstag bis Freitag mit andersherum verlängertem Wochenende. Eine dritte gute Variante ist der kollektiv freie Mittwoch: Hier gibt es immer nach zwei Arbeitstagen eine Arbeitspause, die abwechselnd einen Tag oder zwei Tage umfasst.

Für solche Kopplungen von Arbeitszeit und Betriebszeit sprechen: Einfachheit, Attraktivität für die Mitarbeitenden und Einheitlichkeit. Sie erleichtern die interne und externe betriebliche Kommunikation.

Gegen solche Kopplungen sprechen die bei den Optionen A und C auftretenden Probleme mit Beschäftigten, die zu verlängerten Tagesarbeitszeiten nicht willens oder in der Lage sind. Die betriebseinheitliche Umsetzung der 4-Tage-Woche kommt deshalb grundsätzlich nur bei Option B in Frage.

Darüber hinaus kann bei einer Kopplung von Betriebs- und Arbeitszeit die Kundenorientierung leiden, weil an einem Wochenarbeitstag niemand für Kunden da ist. Bei den Optionen B und C kann zudem die Wirtschaftlichkeit beeinträchtigt sein, weil es in diesen Fällen zu einer verringerten Nutzung des betrieblichen Equipments kommt.

Entkopplung von Betriebszeit und Arbeitszeit

Bei einer Entkopplung von Betriebszeit und Arbeitszeit wird die 4-Tage-Regelarbeitswoche mit einer längeren Betriebswoche verbunden. Ein einfaches Beispiel hierfür ist, die Belegschaft in zwei Gruppen zu teilen, die abwechselnd und wochenweise versetzt Montag bis Donnerstag bzw. Dienstag bis Freitag arbeiten. Dadurch kommen dann alle Mitarbeitenden alle zwei Wochen in den Genuss eines besonders langen freien Wochenendes; nämlich Freitag bis einschließlich Montag. Außerdem ist der Betrieb von Montag bis Freitag besetzt, allerdings Montag und Freitag nur zur Hälfte.

Ist dagegen aus betrieblichen Gründen von Montag bis Freitag die gleiche Besetzung erforderlich, müssen die freien Tage rotieren. Das führt unter sonst gleichen Umständen dazu, dass an allen Arbeitstagen nur 80 Prozent der Mitarbeitenden anwesend sind – in ständig wechselnder Zusammensetzung.

Die Belegschaft wird in diesem Fall in fünf Teams aufgeteilt, die zum Beispiel wochenweise versetzt arbeiten. Dieses Modell ist in der folgenden Abbildung dargestellt (mit x = Arbeitstag und besonders langem freien Wochenende alle fünf Wochen).

Woche	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag
1	X	X	X	X			
2		X	X	X	X		
3	X		X	X	X		
4	X	X		X	X		
5	X	X	X		X		

© www.business-wissen.de – Dr. Andreas Hof

Entkoppelte Betriebszeit und Arbeitszeit (Beispiel)

Ist eine Reduzierung der Zahl der anwesenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um 20 Prozent nicht möglich, muss die Belegschaft entsprechend aufgestockt werden.

In den Modellen zur Entkopplung von Arbeitszeit und Betriebszeit können auch die Mitarbeitenden gut beschäftigt werden, die verlängerte Tagesarbeitszeiten nicht mitmachen können oder wollen. Damit können alle drei vorgestellten Optionen A, B und C zugrunde gelegt werden, während – siehe oben – bei den Kopplungsmodellen grundsätzlich nur Option B funktioniert.

Darüber hinaus steigt im obigen Beispiel die Betriebsnutzungszeit bei Einsatz von Option A auf 47,5 Stunden pro Woche und bei Option C auf 45 Stunden pro Woche; also um 25 Prozent bzw. 18,4 Prozent. Das kann zu verringerten Kapitalkosten führen.

Bei Option B bleibt die Betriebsnutzungszeit dagegen gleich.

Schließlich können in Entkopplungsmodellen geldorientierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch dauerhaft oder flexibel bei entsprechendem betrieblichem Bedarf über ihre Vertragsarbeitszeit hinaus arbeiten.

Noch eine Entkopplungs-Option: Die 6-Tage-Betriebs- und 4-Tage-Arbeitswoche

Interessant könnte aber auch die Verbindung von 6-Tage-Betriebs- und 4-Tage-Arbeitswoche sein, weil es dann unter der Woche keine einzelnen freien Tage und alle drei Wochen einmal einen fünftägigen Freizeit-Block für die Mitarbeitenden geben kann. Das zeigt die folgende Abbildung.

Woche	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag
1			X	X	X	X	
2	X	X			X	X	
3	X	X	X	X			

© www.business-wissen.de – Dr. Andreas Hoff

6-Tage-Betriebs- und 4-Tage-Arbeitswoche (Beispiel)

Allerdings ist hier der Samstag ebenso wie jeder andere Werktag in zwei von drei Wochen ein Arbeitstag. Das kann ein Nachteil in puncto Attraktivität dieses Modells sein.

In diesem Modell wird die Belegschaft in drei Teams aufgeteilt, von denen an allen Werktagen Montag bis Samstag zwei in wechselnder Zusammensetzung anwesend sind.

Die Betriebsnutzungszeit steigt für das obige Rechenbeispiel bei Einsatz von Option A auf 57 Stunden pro Woche, bei Option C auf 54 Stunden pro Woche und bei Option B auf 45,6 Stunden pro Woche; also um 50 Prozent, 42,1 Prozent bzw. 20 Prozent.

Ist eine Reduzierung der gleichzeitig anwesenden Belegschaft um ein Drittel nicht möglich, muss die Belegschaft entsprechend aufgestockt werden.

Auswirkungen der Entkopplung von Betriebs- und Arbeitszeit

Mit der Entkopplung von Betriebszeit und Arbeitszeit können die Nachteile der Kopplungsmodelle hinsichtlich Kundenorientierung, Wirtschaftlichkeit und gegebenenfalls Unverträglichkeit mit individuell nicht verlängerbaren Tagesarbeitszeiten vermieden werden.

Auf der anderen Seite steigt mit ihnen die Komplexität. Die inner- und außerbetriebliche Kommunikation wird erschwert, und es kann sein, dass deutlich mehr Mitarbeitende benötigt werden.

In den Bereichen, in denen mehrschichtig gearbeitet wird, kann Option B naturgemäß stets sehr einfach umgesetzt werden. Bei den Optionen A und C kommt es darauf an, ob die einzelnen Schichten entsprechend produktiv verlängert werden können, weil es dadurch

- zu **Schichtüberlappungen** oder
- im Zwei-Schichtbetrieb ohne solche Überlappungen zu sehr **frühen Startzeiten** der Frühschicht und sehr **späten Endzeiten** der Spätschicht kommen kann.

Schlussfolgerung für Unternehmen

Eine auf vier Tage verteilte betriebliche Regelarbeitszeit kann für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer so attraktiv sein, dass dadurch sowohl Fluktuation vermindert wird als auch neue Mitarbeitende gewonnen werden können. Darüber hinaus wird in Fallstudien von deutlich verringerten krankheitsbedingten Ausfallzeiten und guter Arbeitsmotivation berichtet.

Allerdings werden in aller Regel die Arbeitskosten steigen. Das gilt vor allem bei über 36 Stunden pro Woche hinausgehenden betrieblichen Regelarbeitszeiten und daraus gegebenenfalls resultierenden Tagesarbeitszeiten von (durchschnittlich) mehr als 9 Stunden. Denn mit Einführung einer betrieblichen 4-Tage-Woche mit einer Arbeitszeitverkürzung bei gleichbleibendem Entgelt muss mindestens mit dieser täglichen Arbeitszeit gerechnet werden.

Vor einer Entscheidung zur Einführung einer betrieblichen 4-Tage-Woche ist daher zu klären,

- in welchem Maße durch das gewählte Modell und durch begleitende Maßnahmen die Stundenproduktivität der Arbeit gesteigert werden kann, in die ja auch Reduzierungen von krankheitsbedingten Ausfallzeiten und Fluktuation eingehen,
- ob es die Möglichkeit gibt, mit einer Entkopplung von Betriebszeit und Arbeitszeit Kosten durch eine bessere Nutzung des betrieblichen Equipments zu reduzieren - was zugleich weiterhin individuelle 5-Tage-Wochen sowie vergütete Mehrarbeit ermöglicht,
- welche Preiserhöhungen bei den Kunden durchsetzbar erscheinen und
- welche Ertragsreduzierungen in Kauf genommen werden können, sollen oder müssen.

Dabei ist auch zu beachten, dass eine entsprechende Betriebs- und Arbeitszeitregelung kaum revidiert werden kann. „Probephasen“ scheiden jedenfalls faktisch aus.

Autor

Dr. Andreas Hoff



Dr. Andreas Hoff hat 1983 die erste Arbeitszeitberatung initiiert und mitgegründet und seither mehrere tausend einschlägige Beratungsprojekte persönlich begleitet: von der Entwicklung und Einführung flexibler Schichtsysteme, Dienst- und Einsatzpläne über die Gestaltung von flexiblem Tagdienst und Vertrauensarbeitszeit bis hin zu Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonten. Er hat viele hundert Veranstaltungen durchgeführt – aktuell auch zur 4-Tage-Woche – und mehr als 300 Fachveröffentlichungen vorgelegt, von denen Sie die wichtigsten auf seiner Webseite finden.

E-Mail info@arbeitszeitsysteme.com
Telefon +49 173 8051074
Anschrift Dr. Hoff Arbeitszeitsysteme
Ringstraße 37
14476 Potsdam
Deutschland
Web <https://www.arbeitszeitsysteme.com>

Impressum

b-wise GmbH
Bismarckstraße 21
76133 Karlsruhe
DEUTSCHLAND

service@business-wissen.de

Telefon +49 721 18397-0

Copyright 2023, b-wise GmbH, All Rights Reserved