

Vier-Tage-Woche: Was gewünscht wird

ZEITSOUVERÄNITÄT Arbeitszeiten, die zum Leben passen, propagieren die IG Metall, ver.di und andere Gewerkschaften. In der EU laufen seit Jahren Projekte zur Vier-Tage-Woche, nun auch hierzulande. Was genau sich Interessenvertretungen vorstellen und Beschäftigte wünschen, zeigt eine Umfrage der TBS NRW.

VON KATHRIN DREWS

Bei der Auswertung der Hans-Böckler-Studie,¹ weiteren Untersuchungen und den Ergebnissen europäischer Pilotprojekte zeigt sich: Der Wunsch nach einer Vier-Tage-Woche ist verbreitet, positive Erfahrungen liegen vor. Bleibt die Frage zu klären: Wie sieht die gute Gestaltung einer Vier-Tage-Woche für Interessenvertretungen und Beschäftigte hierzulande aus? Deshalb hat die Technologieberatungsstelle (TBS) beim DGB NRW e.V. im Frühjahr 2024 hierzu über 120 Gremien, deren Mitglieder (überwiegend Betriebs- und Personalräte, wenige Mitarbeitervertretungen) und Arbeitnehmer:innen per Umfrage an der Klärung der Frage »Gute Gestaltung der Vier-Tage-Woche« beteiligt.

Relevanz, Umsetzbarkeit

Wir wollten vor allem herausfinden, wie Interessenvertretungen die betriebliche Relevanz des Themas beurteilen, die Umsetzung bzw. Umsetzbarkeit einer Vier-Tage-Woche sehen und welche Anforderungen sie an eine »gute Gestaltung« stellen. Ein Ergebnis lautet: Das Modell ist bisher in Betrieben selten zu finden, Erfahrungen und Teilnehmende sind rar. In elf Betrieben war eine Umsetzung bereits erfolgt, in drei in Planung. Dominant ist das Thema (noch) nicht, wenn man sieht, dass die Vier-Tage-Woche erst an sechster Stelle der für den Betrieb relevanten Themen genannt wird. Wichtiger sind etwa der »Fach- und Arbeitskräftemangel«, »Stress und psychische Belastungen« sowie »Überstunden und Mehrarbeit«. Natürlich

hängen diese Probleme teils eng mit dem Thema »Arbeitszeit(-verkürzung)«, Belastungen und damit einer möglichen Vier-Tage-Woche zusammen. Die zuerst genannten Problembereiche scheinen aber – so lässt sich mutmaßen – mitunter zugänglicher als die Umsetzung einer verkürzten Wochenarbeitszeit.

Anforderungen an die Vier-Tage-Woche

► Attraktivität des Arbeitgebers

Als ausschlaggebende Motive für die Einführung werden die Verbesserung der Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf, bessere Arbeitsbedingungen sowie die Erhöhung der Unternehmensattraktivität identifiziert.

► Lohnausgleich

Wichtig ist die Ebene »Lohnausgleich«: Lediglich in einem der elf Betriebe ist die Vier-Tage-Woche ohne Lohneinbuße umgesetzt worden, was für die Befragten der Idealfall ist: Die Arbeitszeit wird bei vollem Lohnausgleich reduziert. Aber: Die Mehrheit berichtet, dass die ursprüngliche Arbeitszeit beibehalten und auf vier Tage verteilt wurde. Dies bedeutet zwar mehr Flexibilität für einen zusätzlichen Wochentag, doch die Frage nach einer Arbeitsintensivierung an den verbleibenden vier Arbeitstagen stellt sich. Führt das Mehr an Flexibilität in diesem Fall zu einem Anstieg der Belastungen? Die Umsetzung einer Vier-Tage-Woche ist weit entfernt davon, in der Fläche

DARUM GEHT ES

1. Der Wunsch, die Arbeitszeit zu reduzieren und mehr persönliche Flexibilität zu gewinnen, treibt die Beschäftigten um.

2. Die TBS NRW hat daher im Frühjahr 2024 eine Befragung zur Vier-Tage-Woche und deren Gestaltung initiiert.

3. Wichtig ist vielen Befragten, dass die Umverteilung der Arbeitszeit nicht zu höherer Arbeitsintensität führt.

¹ Lott, Windscheid, vgl. die Angabe im Seitenrand.

SURFTIPPS

+++ »TBS-Umfrage:
Wie sieht eine gute
Gestaltung einer 4-Tage-
Woche aus Sicht der
Interessenvertretungen
aus?«

www.tbs-nrw.de
([www.tbs-nrw.de/
aktuelles/news-detail/
tbs-umfrage-wie-sieht-
eine-gute-gestaltung-
einer-4-tage-woche-aus-
sicht-der-interessen-
vertretungen-aus.html](http://www.tbs-nrw.de/aktuelles/news-detail/tbs-umfrage-wie-sieht-eine-gute-gestaltung-einer-4-tage-woche-aus-sicht-der-interessenvertretungen-aus.html))

+++ Deutschlandfunk
(Lesetipp): Arbeitswelt –
Vier-Tage-Woche – ein
Zukunftsmodell?

**www.deutschland-
funk.de**

anzukommen. Zudem scheint es einfacher zu sein, diese in großen Unternehmen umzusetzen: Drei Viertel der Unternehmen mit Vier-Tage-Woche haben mehr als 500 Beschäftigte.

► Wunschmodell

Ihre Idealvorstellungen und Anforderungen an eine Vier-Tage-Woche haben diejenigen Interessenvertretungen geäußert, in deren Unternehmen noch keine kürzere Arbeitswoche eingeführt wurde:

- Verbesserung der Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf
- Unternehmensattraktivität« für Fach- und Arbeitskräfte erhöhen
- Verbesserung der Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten
- beim Entgelt ist die Präferenz aus Sicht der Interessenvertretungen eindeutig: Verkürzung der Arbeitszeit bei vollem Lohnausgleich.

Das widerspricht der Praxis der meisten Betriebe, die bereits eine Vier-Tage-Woche eingeführt haben (vgl. Abb. 1).

► Verteilung der Arbeitszeit

Bei der Frage nach dem Wunsch zur »Verteilung der Arbeitstage« über die Woche hinweg

ergibt sich: Das sollen die Beschäftigten zu ihren Gunsten selbst entscheiden können.

Hindernisse für die Vier-Tage-Woche

Warum, so die nächste Frage, konnte die Vier-Tage-Woche bislang nicht umgesetzt werden? Was sind die größten Hindernisse? Hier wird vornehmlich die Ablehnung auf Arbeitgeberseite genannt, der auch keinen Lohnausgleich gewähren will. Nicht minder ausschlaggebend scheint die Befürchtung der Beschäftigten zu sein, dass sich die Arbeit intensiviert, solange nicht auch eine Aufgabenreduzierung vorgenommen wird. Anders gesagt, und dies wird sich später bei den Antworten zu Fragen der guten Gestaltung zeigen: Die Interessenvertretungen halten eine Arbeitszeitreduzierung dann für ideal, wenn parallel dazu das Aufgabenvolumen reduziert wird.

Als weiteres Hindernis wird von den Befragten angeführt: Es fehlt das erforderliche Personal, um das vorhandene Arbeitsvolumen mit verringerter Arbeitszeit in einer Vier-Tage-Woche zu stemmen. Damit sind wir beim Thema »Fach- und Arbeitskräftemangel«, einem Problem, das mit der Einführung einer Vier-Tage-Woche gelöst werden könnte, wenn die Attraktivität des Arbeitgebers zunimmt; gleichzeitig wird das Hindernis gesehen, kei-

STUDIE: WENIGER ARBEIT, BESSERES LEBEN

Nach dem Redaktionsschluss für die Beiträge dieser Ausgabe erschien die Projektauswertung der ersten Pilotstudie zur Vier-Tage-Woche, die auch hierzulande erprobt wurde. Erste Ergebnisse: Zu verzeichnen sind ein Plus an Wohlbefinden bei gleichbleibender oder gar leicht steigender Produktivität. Seit Februar 2024 hatten 45 Firmen und Organisationen aus ganz Deutschland das Arbeitszeitmodell in unterschiedlichen Varianten getestet. Das Projekt wurde von der Universität Münster wissenschaftlich begleitet und ausgewertet. Studienleiterin Julia Backmann erklärte bei der Vorstellung der Ergebnisse, dass vor dem Pilotprojekt 64% der Mitarbeiter:innen den Wunsch geäußert hatten, mehr Zeit mit der Familie zu verbringen; das sei besser machbar gewesen. Die kürzeren Arbeitszeiten hätten sich zudem positiv auf die körperliche und psychische Gesundheit der Beschäftigten nieder-

geschlagen; sogar die Krankheitstage gingen etwas zurück, was aber möglicherweise an saisonalen Effekten liege. Die Beschäftigten seien aktiver geworden (gemessen an Schrittzahlen) und schliefen im Durchschnitt 38 Minuten länger pro Woche. Überraschend positiv fiel die Produktivität aus: Umsatz und Gewinn hatten sich im Vergleich zum Vorjahr leicht gesteigert. Allerdings müssten die Unternehmen in die Veränderungen im Zuge der Vier-Tage-Woche investieren, um die Arbeitsorganisation anzupassen. Positiv sei, komplizierte Prozesse zu vereinfachen, Besprechungen zu reduzieren, die Digitalisierung effektiv zu nutzen und Ablenkungen zu reduzieren. 60% der beteiligten Unternehmen wendeten das Modell in der gesamten Belegschaft an. Der Arbeitgeberverband BDA kritisierte die Studie als nicht repräsentativ für die deutsche Wirtschaft, so Hauptgeschäftsführer Steffen Kampeter.²

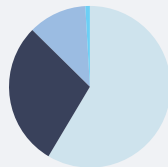
² Link zur Untersuchung:
<https://www.intraprenoer.de/4tagewoche>

ABB. 1: ARBEITSZEIT UND LOHNAUSGLEICH

Zwei Drittel der befragten Interessenvertretungen sprechen sich für die Reduzierung der Arbeitszeit bei vollem Lohnausgleich aus.

Wie würden Sie sich die Ausgestaltung der 4-Tage-Woche wünschen?

- Arbeitszeitreduzierung bei vollem Lohnausgleich
- Arbeitszeitreduzierung bei teilweisem Lohnausgleich
- Beibehaltung der ursprünglichen Vollzeit-Arbeitszeit, verteilt auf 4 Tage/Woche
- Sonstiges



Quelle: Alle Abb. TBS NRW.

nen Spielraum für die Einführung mit weniger Aufgabenlast pro Arbeitskraft zu haben. Die Interessenvertretungen erhoffen sich eine Verbesserung der Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen und erwarten die »Reduzierung der Krankenquote« – hier zeigt sich, wie eng eine Arbeitszeitreduzierung mit den Themen (Stress-)Belastung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen verknüpft wird.

Risiken einer Vier-Tage-Woche

Fragt man nach den Risiken, werden folgende Punkte genannt:

- Gefahr der Arbeitsintensivierung

- Verlagerung der Arbeit auf Mitarbeitende in der Fünf-Tage-Woche/ohne Arbeitszeitreduzierung
- Wegfall von Zeiten mit geringerer Belastung.

Wie sollte das Modell eingeführt werden?

Es wurde auch gefragt, wie eine Vier-Tage-Woche eingeführt werden sollte. Die Ergebnisse hierzu lauten: Eine kollektivrechtliche Regelung (Tarifvertrag, Betriebs-/Dienstvereinbarung) wird einer individualrechtlichen bei Weitem vorgezogen. Eine Beteiligung der Beschäftigten im Vorfeld wird als entscheidend bewertet.

ABB. 2: GESTALTUNGSWÜNSCHE

Die Umfrage bietet Kriterien, wie eine gut gestaltete Vier-Tage-Woche aussehen kann.

Bitte bewerten Sie folgende Aussagen zur Gestaltung einer 4-Tage-Woche: Eine 4-Tage-Woche ist gut gestaltet, wenn...



ARBEITSINTENSITÄT

Entscheidend ist, dass jede Arbeitszeitverkürzung mit einer Reduzierung der Arbeitsaufgaben einhergeht. Auch die Kommunikationsprozesse und die Arbeitsorganisation sind anzupassen: etwa für Übergabe- und Vertretungsregeln. Ist es machbar und konsensfähig, wenn die Vier-Tage-Woche auf freiwilliger Basis eingeführt wird und nicht automatisch für alle gilt? Vor einer grundlegenden Änderung des Arbeitszeitmodells sind Befragungen und Beteiligungsprozesse wichtig!

Sicher im neuen Arbeitsschutzrecht



Pieper
ArbSchR – Arbeitsschutzrecht
 Kommentar für die Praxis
 7., überarbeitete und aktualisierte Auflage
 2022. 1.670 Seiten, gebunden
 € 149,-
 ISBN 978-3-7663-6864-5

bund-shop.de/6864

BUND SHOP

service@bund-shop.de
 Info-Telefon: 069/95 20 53-0

LESETIPP

▷ Y. Lott, E. Windscheid (Hans-Böckler-Stiftung, Hrsg., 2023): »4-Tage-Woche, Vorteile für Beschäftigte und betriebliche Voraussetzungen für verkürzte Arbeitszeiten, WSI Policy Brief, 5/2023, Düsseldorf.

GESTALTUNGSRASTER BV/DV »VIER-TAGE-WOCH«**Präambel und Ziel****§ 1 Geltungsbereich****§ 2 Beteiligungsorientierter Prozess vor Einführung**

1. Bedarfe der Belegschaft im Rahmen einer Befragung/von Workshops/Abteilungsversammlungen ermitteln
2. Potenziale für die Verbesserung der Arbeitsabläufe (Arbeitsorganisation) strukturiert sammeln
 - Form der Beteiligung klären: Workshops, Befragung etc.
 - BR-Mitbestimmung bei der Bewertung und Umsetzung der Vorschläge
3. Potenziale für eine andere Verteilung von Arbeitsaufgaben/Aufgabenreduzierung strukturiert sammeln
 - Form der Beteiligung klären: Workshops, Befragung etc.
 - BR-Veto durchsetzen, damit verhindert werden kann, dass Vorschläge der Beschäftigten zur Optimierung nicht zu einer übermäßigen Arbeitsintensivierung oder gar Rationalisierung führen

§ 3 Arbeitszeitreduzierung

- Reduzierung um ein Fünftel oder weniger
- Flexibilität: Option Vier- oder Fünf-Tage-Woche(?)
- Verzahnung mit Arbeitszeitkonto

§ 4 Lohnausgleich

Lohnausgleich: Art und Umfang

§ 5 Arbeitsorganisation

- Arbeitsaufgabenreduzierung/-umverteilung
- Optimierungspotenziale (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, KVP) beteiligungsorientiert und mitbestimmt erarbeiten
- Schutz der Beschäftigten in Vier-Tage-Woche vor Arbeitsintensivierung und der Beschäftigten in Fünf-Tage-Woche vor Arbeitsvolumensteigerung

§ 6 Evaluierung

- Methode klären: qualitativ und/oder quantitativ
- Anlassbezogene Gefährdungsbeurteilung durchführen
- Befragung, Auswertung bestimmter Kennzahlen (Zufriedenheit der Beschäftigten, Arbeitszeitkonten/Stand, Krankenquote etc.), Interviews, Workshops mit Beschäftigten

§ 7 Informierung & Mitbestimmung der Interessenvertretung

Differenzieren zwischen

- Einführungs-/Pilotphase,
- Evaluationsphase und
- Zeit nach endgültiger Einführung.

Aus Sicht der Interessenvertretungen sollte eine Vier-Tage-Woche mit einer Arbeitszeitreduzierung einhergehen und bei vollem Lohnausgleich umgesetzt werden. Für eine »gute Gestaltung« sollten die Arbeitszeit und die Arbeitsaufgaben verringert werden, um eine Arbeitsintensivierung zu verhindern. Zudem sollten präventiv die Arbeitsabläufe und -organisation angepasst werden. Schließlich wäre es für die Befragten ideal, wenn die Einführung zunächst als Pilotprojekt angelegt ist, um das Modell zu evaluieren und bei Bedarf anzupassen.

Auch nach weiteren Perspektiven wurde gefragt: Sehen die Umfrage-Teilnehmer:innen Alternativen, wenn die Vier-Tage-Woche (noch) nicht kommt? Altersteilzeit und Langzeitkonten werden hier als Ideen genannt (teils bereits gelebte Praxis in den Betrieben). Von der Poli-

tik wünscht man sich gesetzliche Regelungen und Rechtsansprüche. An die Gewerkschaften richtet sich der Wunsch, Tarifverträge und branchenspezifische Lösungen zum Thema zu verhandeln sowie Kampagnen zu starten.

An uns als TBS wird der Wunsch hergetragen, Betriebsvereinbarungen und Tipps zur guten Gestaltung zu entwerfen. Dabei haben die Befragungsergebnisse geholfen. Im Kasten findet sich ein Raster mit Eck- und Regelungspunkten sowie Anregungen, zu einer Betriebs- oder Dienstvereinbarungen (BV/DV) zu gelangen. ◀



Kathrin Drews ist Beraterin der TBS beim DGB NRW e.V. Schwerpunkte: u.a. Arbeitszeit, Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, Entgelt.