

ONLINE-PUBLIKATION

Philipp Frey (Hrsg.)

Die Vier-Tage-Woche im Vereinigten Königreich

Die Ergebnisse des bislang
größten Pilotprojekts
weltweit

**ROSA
LUXEMBURG
STIFTUNG**

PHILIPP FREY ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der Forschungsgruppe «Digitale Technologien und gesellschaftlicher Wandel» am Institut für Technikfolgenabschätzung und Systemanalyse (ITAS) in Karlsruhe, Research Affiliate von Autonomy sowie Vorsitzender der Rosa-Luxemburg-Stiftung (RLS) Baden-Württemberg.

Die Autor*innen:

Autonomy

Kyle Lewis
Dr. Will Stronge
Jack Kellam
Dr. Lukas Kikuchi

Quantitative Forschung

Prof. Juliet Schor, Boston College
Prof. Wen Fan, Boston College
Prof. Orla Kelly, University College Dublin
Guolin Gu, Boston College

Qualitative Forschung

Dr. David Frayne, University of Cambridge
Prof. Brendan Burchell, University of Cambridge
Niamh Bridson Hubbard, University of Cambridge
Jon White, University of Cambridge
Dr. Daiga Kamarāde, University of Salford
Francisca Mullens, Vrije Universiteit Brussel

Autonomy ist eine unabhängige Forschungsorganisation, die Data-Driven-Tools entwickelt und Forschung zur Gestaltung einer nachhaltigen Wirtschaft betreibt.

Diese Studie wurde zum Teil durch den Barry Amiel & Norman Melburn Trust unterstützt. Der qualitative Teil dieses Projekts wurde teilweise mit Mitteln der University of Cambridge sowie des britischen Economic and Social Research Council im Rahmen des Digital Futures at Work Research Centre (Digit) unterstützt.

Die englischsprachige Originalausgabe ist unter dem Titel «The results are in: the UK's four-day week pilot» im Februar 2023 erschienen.

Aus dem Englischen übersetzt von Philipp Frey.

IMPRESSUM

ONLINE-Publikation 6/2023
wird herausgegeben von der Rosa-Luxemburg-Stiftung
V. i. S. d. P.: Henning Heine
Straße der Pariser Kommune 8A · 10243 Berlin · www.rosalux.de
ISSN 2567-1235 · Redaktionsschluss: August 2023
Lektorat: TEXT-ARBEIT, Berlin
Layout/Satz: MediaService GmbH Druck und Kommunikation

Diese Publikation ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Rosa-Luxemburg-Stiftung.
Sie wird kostenlos abgegeben und darf nicht zu Wahlkampfzwecken verwendet werden.

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort: Die Vier-Tage-Woche in Großbritannien Ein Blick über den deutschen Tellerrand in die Zukunft	4
Zusammenfassung	7
1 Einführung	8
1.1 Forschung und Praxis	8
1.2 Das kollaborative Team	9
1.3 Aufbau dieses Berichts	10
2 Das Konzept des Pilotprojekts	11
2.1 Erhobene Daten	11
2.1.1 Daten der Unternehmensbefragung	11
2.1.2 Daten der Beschäftigtenbefragung	11
2.1.3 Interviewdaten	11
2.2 Teilnehmende	12
2.2.1 Organisationen	12
2.2.2 Mitarbeiter*innen	12
2.3 Welche Art von Vier-Tage-Woche?	13
2.3.1 Auswirkungen auf die sonstigen Arbeitsbedingungen	16
3 Auswertung der Unternehmensdaten	16
3.1 Unternehmensleistung	17
3.1.1 Umsatz	17
3.1.2 Kündigungen, Neueinstellungen und Abwesenheiten	18
4 Auswertung der Belegschaftsdaten	18
4.1 Arbeitszeitverkürzungen	18
4.2 Gesundheit und Wohlbefinden	20
4.2.1 Stress, Burnout und Arbeitszufriedenheit	20
4.2.2 Emotionales, geistiges und körperliches Wohlbefinden	20
4.2.3 Müdigkeit und Schlaf	21
4.3 Familie, Haushalts- und Lebensführung	21
4.3.1 Zeit- und Lebenszufriedenheit	21
4.3.2 Gleichstellung der Geschlechter	23
4.4 Allgemeine Änderungen	23
4.5 Kontinuitäten	24
4.6 Erwartungen für die Zukunft	24
5 Perspektiven aus dem Betrieb	26
5.1 Motivationen zur Teilnahme am Pilotprojekt	26
5.1.1 Die Vier-Tage-Woche nach der Covid-19-Pandemie	26
5.2 Vorbereitungen für das Pilotprojekt	27
5.3 Suche nach Effizienzgewinnen	29
5.4 Persönliche Auswirkungen	31
5.4.1 Der freie Tag	31
5.4.2 Arbeitskultur	33
6 Schlussfolgerungen	34
Abbildungsverzeichnis	35
Tabellenverzeichnis	35

VORWORT: DIE VIER-TAGE-WOCHE IN GROSSBRITANNIEN EIN BLICK ÜBER DEN DEUTSCHEN TELLERRAND IN DIE ZUKUNFT

Nach Jahrzehnten weitgehenden Stillstands auf dem Gebiet der Arbeitszeitpolitik hat das Thema im europäischen Ausland in den letzten Jahren wieder deutlich an Fahrt aufgenommen. Von Island über Großbritannien bis Spanien experimentieren immer mehr Unternehmen, Nichtregierungsorganisationen (NGOs) und öffentliche Dienststellen erfolgreich mit der Vier-Tage-Woche. Der bislang größte derartige Feldversuch fand im vergangenen Jahr in Großbritannien statt. Über 60 Unternehmen mit insgesamt rund 2.900 Beschäftigten erprobten von Juni bis Dezember 2022 eine Vier-Tage-Woche in Form des 100-80-100-Modells: 100 Prozent Bezahlung, 80 Prozent Arbeitszeit, 100 Prozent Leistung. Die wissenschaftliche Auswertung dieses Versuchs, die hiermit in deutschsprachiger Übersetzung vorliegt, zeigt den durchschlagenden Erfolg.

92 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, die Vier-Tage-Woche fortführen zu wollen, 96 Prozent der Beschäftigten befürworteten das ebenfalls. Angstzustände, Müdigkeit, Schlafprobleme und andere Burnout-Symptome gingen zurück, eine deutliche Mehrheit berichtete von einer besseren Work-Life-Balance sowie von positiven Auswirkungen auf ihr Familien- und Sozialleben.

Aber auch wichtige Unternehmenskennzahlen veranschaulichen die Vorteile kürzerer Arbeitszeiten. So ist der Umsatz während des Versuchszeitraums im Großen und Ganzen gleich geblieben bzw. nach Unternehmensgröße gewichtet sogar um durchschnittlich 1,4 Prozent angestiegen – die Einführung einer Vier-Tage-Woche scheint also nicht den Unternehmenserfolg beschränkt zu haben, im Gegenteil: Die Autor*innen der vorliegenden Studie konstatieren angesichts eines leicht gestiegenen Umsatzes bei reduzierter Arbeitszeit sogar deutliche Produktivitätssteigerungen. Die Unternehmen profitierten zudem von steigenden Bewerber*innenzahlen und von einer deutlich höheren Mitarbeiter*innenbindung – die Anzahl der Kündigungen ging während des Experiments im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um 57 Prozent zurück. Auch wirkten sich die längeren Erholungszeiten und das niedrigere Stresslevel günstig auf die Krankenstände aus. Die Krankheitstage gingen um zwei Drittel zurück.

Dieses rundweg positive Gesamtergebnis ist nicht zuletzt auf eine umfangreiche zweimonatige Vorbereitungsphase zurückzuführen, in der die teilnehmenden Unternehmen ihre Umsetzungsstrategien für eine Vier-Tage-Woche entwickelten. Dabei profitierten sie von der wissenschaftlichen Begleitung durch Forscher*innen des Boston College, der University of Cambridge und des Thinktanks Autonomy, die bei

der Strategieentwicklung halfen und Erfahrungswerte aus anderen Unternehmen einbrachten, die die Umstellung auf kürzere Arbeitszeiten bereits vollzogen hatten.

Von zentraler Bedeutung war aber auch die Innovationskraft der Belegschaften selbst. Wie die Geschäftsführerin einer Wohnungsbaugesellschaft mit einer rund 250-köpfigen Belegschaft im Rahmen eines Forschungsinterviews bemerkte, sind alle Beschäftigten jeweils Expert*innen ihres eigenen Arbeitsalltags. Dieser inklusive Ansatz des Feldversuchs dürfte ein wesentlicher Faktor für die gestiegene Zufriedenheit der Beschäftigten bei gleichzeitig zunehmender Produktivität gewesen sein. Zudem scheint diese Herangehensweise auch zum Abbau von Ängsten vor einer Arbeitsverdichtung als möglicher Folge einer Vier-Tage-Woche beigetragen zu haben. Statt Rationalisierungsmaßnahmen von oben verordnet zu bekommen, wurden die Beschäftigten selbst zur treibenden Kraft hinter Verbesserungen in der Arbeitsorganisation. Die meisten Unternehmen und Organisationen stellten dabei ihre Arbeitsabläufe ganz grundsätzlich zur Disposition – unnötige Meetings wurden abgeschafft und die verbleibenden Treffen deutlich verkürzt, es wurde in neue Technologien investiert und Zeit innerhalb des Arbeitstags geschaffen, in der ungestört von Unterbrechungen konzentriert gearbeitet werden kann. Die Einführung einer Vier-Tage-Woche wirkte so als eine Art Katalysator für organisatorische und technische Weiterentwicklungen und setzte das ungeheure Innovationspotenzial der Beschäftigten frei.

Was können wir von dem britischen Fall lernen? Zunächst einmal: Die Vier-Tage-Woche funktioniert – und das über verschiedenste Qualifikationsniveaus, Branchen und Betriebsgrößen hinweg und ohne dabei die wirtschaftliche Überlebensfähigkeit der Unternehmen in Mitleidenschaft zu ziehen. Es handelt sich nicht um einen Tagtraum, der nicht eingelöst werden könnte. Tausende Beschäftigte haben sie ausprobiert und werden weiter von ihr profitieren. Trotz dieses durchweg positiven Fazits ist allerdings nicht davon auszugehen, dass sich die Vier-Tage-Woche ohne weiteres Zutun in den kommenden Jahren von allein immer weiter durchsetzen wird. Der in der britischen Wirtschaft besonders spürbare Arbeitskräftemangel – forciert durch das massenhafte Ausscheiden gerade älterer Beschäftigter im Zuge der Corona-Pandemie und des Verlusts europäischer Fachkräfte infolge des Brexits – zwingt viele Unternehmen zu Überlegungen, wie sie ihre Attraktivität als Arbeitgeber steigern können. Es bleibt abzuwarten, inwiefern der zunehmende Fachkräftemangel in

den nächsten Jahren auch in Deutschland vergleichbare positive Entwicklungen befördern wird.

Die Forderung nach einer Vier-Tage-Woche wurde in den letzten Jahren zunehmend und systematisch popularisiert. In Großbritannien existiert ein robustes Netzwerk von Organisationen, die die Vorzüge einer Vier-Tage-Woche in den traditionellen wie den sozialen Medien permanent in Erinnerung halten, Positivbeispiele und Implementierungsstrategien wissenschaftlich aufarbeiten und medial in ihrer Wirkung verstärken und so ein positives Momentum befördert haben. Progressive Gewerkschaften wie die Communication Workers Union (CWU) haben umfassende Kampagnen zu diesem Thema organisiert. Und auch parteiübergreifend gibt es prominente Fürsprecher*innen: Unter dem Vorsitz von Jeremy Corbyn setzte sich die Labour Party als größte Oppositionspartei des Vereinigten Königreichs die Einführung der 32-Stunden-Woche zum Ziel, der Petitionsausschuss des walisischen Parlaments sprach sich für einen entsprechenden Versuch im öffentlichen Sektor aus und die schottische Regierung gab bekannt, Pilotprojekte zur Arbeitszeitverkürzung im Land zu unterstützen.

Großbritannien ist allerdings kein isolierter Ausreißer: Von Privatunternehmen durchgeführte Experimente gab es in den letzten Jahren auch in Irland und den USA.¹ Der Erfolg der 35-Stunden-Woche im öffentlichen Dienst Islands hat in der Inselnation eine breite Bewegung in Richtung Arbeitszeitverkürzung angestoßen² und in Spanien hat die progressive Regionalregierung Valencias einen Feldversuch gestartet, in dessen Rahmen Unternehmen die Einführung einer Vier-Tage-Woche erleichtert wird, indem Lohnkosten übergangsweise subventioniert werden.³

Angesichts der internationalen Erfolge bei der Einführung einer Vier-Tage-Woche stünde es Gewerkschaften wie progressiven Parteien in Deutschland gut zu Gesicht, sich ihrer bestehenden Beschlusslagen zu erinnern, offensiv für eine Vier-Tage-Woche einzutreten und für entsprechende Mehrheiten zu werben – auf der Straße, in den Betrieben und in den Parlamenten. Diese Aufgabe scheint umso dringlicher angesichts einer öffentlichen Debatte über den Arbeitskräftemangel, dem nicht durch Produktivitätssteigerungen, sondern durch längere Wochen- und Lebensarbeitszeiten begegnet werden soll. Das britische Beispiel zeigt: Ein solches Denken ist rückschrittlich. Es geht darum, smarter und nicht länger zu arbeiten. In diesem Sinne liefert die Vier-Tage-Woche auch einen wichtigen Impuls für eine zukunftsfähige

Neuausrichtung der hiesigen Arbeitsmarktpolitik.

Der Kampf um die Vier-Tage-Woche bietet insbesondere den Gewerkschaften – nach den zurückliegenden Jahrzehnten sinkender Arbeitsqualität und erodierender Löhne – eine Chance, ihre gesamtwirtschaftliche Gestaltungskompetenz unter Beweis zu stellen und sich so auch selbst als gesellschaftspolitischer Akteur zu erneuern. Mit Blick auf die sukzessiven Erfolge bei der Ost-West-Angleichung von Arbeitszeiten im Organisationsbereich der Industriegewerkschaft (IG) Metall, bei den Optionen für eine verkürzte Vollzeit und bei der zunehmenden Zahl von Tarifverträgen, die zusätzliche Urlaubstage für sämtliche Beschäftigte oder zumindest eine geförderte Möglichkeit zur Entgeltumwandlung in zusätzliche freie Zeit vorsehen, ließe sich bereits von einer Renaissance der betrieblichen Arbeitszeitpolitik sprechen. Pläne für ambitionierte arbeitszeitpolitische Initiativen lagen schon vor Ausbruch der Corona-Pandemie – etwa bei der Vereinigten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) – vor, die wieder aufgenommen werden könnten. In Anbetracht der starken Fragmentierung des Arbeitsmarkts ist zu hoffen, dass sich – statt einer Stärkung individueller Wahloptionen (die im Zweifel auch durch individuellen Lohnverzicht bezahlt werden müssten und dementsprechend eher besserverdienende Beschäftigte ansprechen) – ein klarer Fokus auf kollektive Arbeitszeitverkürzungen in der gewerkschaftspolitischen Debatte durchsetzen wird. Die Ankündigung der IG Metall, eine 32-Stunden-Woche bei vollem Lohnausgleich als Kernforderung in die Ende 2023 anstehende Tarifrunde in der Stahlindustrie einzubringen, stellt einen großen Schritt nach vorn für die Gewerkschaftsbewegung in Deutschland dar und holt diese Forderung in die Mitte der Gesellschaft. Die Kolleg*innen in diesem Kampf zu unterstützen wird in der nächsten Zeit eine zentrale Aufgabe für progressive Akteur*innen aus Wissenschaft, Zivilgesellschaft und Politik sein.

Im historischen Rückblick treten die Vorzüge kollektiver Arbeitszeitverkürzungen besonders deutlich zutage. Denn heute sehen sich die Gewerkschaften mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert wie in der Zeit vor der Einführung der Fünf-Tage-Woche – das heißt mit einer zunehmenden Polarisierung des Arbeitsmarkts, einer sinkenden Tarifbindung und schwächelnden Organisationsgraden. Mit dem Aktionsprogramm des Jahres 1955 erfolgte eine strategische Neuausrichtung auf ein erreichbares, aber

-
- 1 Schor, Juliet B./Fan, Wen/Kelly, Orla/Gu, Guolin/Bezdenzhnykh, Tatiana/Bridson-Hubbard, Niamh: The Four Day Week: Assessing Global Trials of Reduced Work Time with No Reduction in Pay, Auckland 2022, unter: <https://static1.squarespace.com/static/60b956cbe7bf6f2efd86b04e/t/6387be703530a824fc3adf58/1669840498593/The+Four+Day+Week+-+Assessing+Global+Trials+of+Reduced+Work+Time+with+No+Reduction+in+Pay+%E2%80%93+F+%E2%80%93+30112022.pdf.%20Accessed%2031/17/2023>.
 - 2 Autonomy: Going Public. Iceland's Journey to a Shorter Working Week, Juni 2021, unter: https://autonomy.work/wp-content/uploads/2021/06/ICELAND_4DW.pdf.
 - 3 Generalitat Valenciana: Resolución 2022/7734, 24.8.2022, unter: https://dogv.gva.es/datos/2022/08/24/pdf/2022_7734.pdf.

ambitioniertes und branchenübergreifendes Kampagnenziel. Dadurch ist es den Gewerkschaften damals gelungen, die eigene Gestaltungskompetenz im Interesse der Beschäftigten unter Beweis zu stellen, deren alltägliche Lebensrealität zu verbessern, das Kräftegleichgewicht auf dem Arbeitsmarkt zu ihren Gunsten zu verschieben und so die eigene Relevanz und Strahlkraft zu steigern.⁴

Die strategischen Vorzüge einer Vier-Tage-Woche sind jedoch nicht auf den gewerkschaftspolitischen Bereich beschränkt, im Gegenteil: Diese Forderung eignet sich für breite gesellschaftliche Bündnisse – von der Gewerkschaftsbewegung über feministische Gruppen und die Klimabewegung bis hin zu den Kirchen. Sämtliche Parteien links der Mitte haben Beschlüsse gefasst, in denen sie sich mehr oder weniger konkret zu Arbeitszeitverkürzungen bekennen. Entsprechende Feldversuche im öffentlichen Dienst nach isländischem Vorbild oder die Förderung von privatwirtschaftlichen Initiativen nach spanischem Vorbild könnten als wirtschafts- und arbeitspolitische Leuchtturmprojekte im Sinne einer progressiven Mehrheit fungieren und ganz praktisch den Wert linker Regierungsbeteiligungen aufzeigen.

Der nachfolgende Report bietet einen umfassenden Einblick in das weltweit größte Pilotprojekt zur Vier-Tage-Woche. Als solcher liefert er wichtige Hin-

weise hinsichtlich ihrer Wirkung, aber auch hinsichtlich praktischer Fragen ihrer Einführung. Und er gibt detailliert Auskunft über die Entwicklung zentraler Kennzahlen der teilnehmenden Unternehmen sowie über die Erfahrungen der Beschäftigten, insbesondere in den Bereichen Gesundheit, Wohlbefinden und Work-Life-Balance. Diese allgemeinen Erkenntnisse werden anhand exemplarischer Betriebsfälle vertieft – aufgezeigt wird hierbei, wie die Beteiligten mit Herausforderungen im Rahmen des Versuchs umgegangen sind und wie sie ihre Erfahrungen reflektieren. Dieser Bericht gewährt somit einen Blick über den deutschen Tellerrand und auf einen Trend, der – hoffentlich – in der näheren Zukunft zunehmend prägend für die Arbeitswelt werden wird. Dabei richtet er sich an Aktivist*innen, Gewerkschaftsfunktionär*innen und progressive Unternehmer*innen sowie an Politiker*innen gleichermaßen.

Philipp Frey
Wissenschaftlicher Mitarbeiter der
Forschungsgruppe «Digitale Technologien
und gesellschaftlicher Wandel» am Institut für
Technikfolgenabschätzung und Systemanalyse
(ITAS) in Karlsruhe, Research Affiliate von Autonomy
sowie Vorsitzender der Rosa-Luxemburg-Stiftung
(RLS) Baden-Württemberg.

4 Van Kevelaer, Karl-Heinz/Hinrichs, Karl: Arbeitszeit und «Wirtschaftswunder». Rahmenbedingungen des Übergangs zur 40-Stunden-Woche in der Bundesrepublik Deutschland, in: Politische Vierteljahresschrift 1/1985, S. 52–75.

ZUSAMMENFASSUNG

- In diesem Bericht werden die Ergebnisse des weltweit größten Pilotprojekts zur Einführung der Vier-Tage-Woche vorgestellt, an dem 61 Unternehmen und rund 2.900 Beschäftigte beteiligt waren und das von Juni bis Dezember 2022 in Großbritannien stattfand.
- Die Teilnehmer*innen wurden zuvor zwei Monate lang in Workshops und Coachings sowie durch Mentoring und wechselseitige Beratung (*peer-support*) vorbereitet. Erfahrungen von Unternehmen, die bereits kürzere Arbeitszeiten eingeführt haben, wurden hierfür ebenso genutzt wie die von führenden Forschungs- und Beratungsorganisationen.
- Den teilnehmenden Organisationen, zu denen Unternehmen unterschiedlicher Sektoren und Größen gehörten, war es freigestellt, welche Form der Arbeitszeitverkürzung oder der Vier-Tage-Woche sie implementieren, solange das Entgelt zu 100 Prozent beibehalten wurde und sich die Arbeitszeit der Beschäftigten signifikant reduzierte.
- Die Unternehmen entwickelten eigene Ansätze, die auf die jeweilige Branche, die organisatorischen Herausforderungen, die Abteilungsstrukturen und die Arbeitskultur zugeschnitten waren. Dies mündete in einer Reihe von Vier-Tage-Woche-Konzepten, die vom klassischen «freien Freitag» bis hin zu «gestaffelten», «dezentralisierten», «jährlichen» und «bedingten» Lösungen reichten.
- Die Ergebnisse des Berichts stützen sich auf Verwaltungsdaten der Unternehmen, auf Umfragedaten der Beschäftigten sowie auf eine Reihe von Interviews, die während des gesamten Projektzeitraums – zu Beginn, in der Mitte und am Ende – geführt wurden.
- Der Versuch war ein durchschlagender Erfolg. Die überwiegende Mehrheit – das heißt 56 von 61 bzw. 92 Prozent – der teilnehmenden Unternehmen setzt die Vier-Tage-Woche fort, 18 dieser Firmen bestätigten, dass es sich dabei um eine dauerhafte Änderung handelt.
- Einige der größten Effekte kürzerer Arbeitszeiten wurden beim Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen beobachtet. Aus dem Vorher-Nachher-Vergleich geht hervor, dass 39 Prozent der Beschäftigten weniger gestresst waren und 71 Prozent am Ende der Studie ein geringeres Burnout-Niveau aufwiesen. Auch Angstzustände, Müdigkeitserscheinungen und Schlafprobleme gingen zurück, während sich sowohl die psychische als auch die physische Gesundheit verbesserte.
- Die Work-Life-Balance hat sich während des Versuchszeitraums ebenfalls verbessert. Den Mitarbeiter*innen fiel es leichter, ihre Arbeit mit familiären und sozialen Verpflichtungen zu vereinbaren. 54 Prozent der Beschäftigten gelang es, Arbeit und Haushalt einfacher unter einen Hut zu bringen. Darüber hinaus zeigten sie sich auch zufriedener mit ihren Haushaltsfinanzen, ihren Beziehungen und ihrem Zeitmanagement.
- 60 Prozent der Beschäftigten stellten fest, dass sie ihre Erwerbsarbeit besser mit ihren Betreuungspflichten vereinbaren konnten, und 62 Prozent berichteten über eine leichtere Vereinbarkeit von Arbeit und Sozialleben.
- Aber auch andere wichtige Unternehmenskennzahlen verdeutlichen die positiven Auswirkungen kürzerer Arbeitszeiten. So blieb der Umsatz der Unternehmen während des Versuchszeitraums im Großen und Ganzen gleich bzw. stieg in den Unternehmen, die diese Daten zur Verfügung stellten, im Durchschnitt um 1,4 Prozent an. Im Vergleich zu den Vorjahreszeiträumen konstatierten die Unternehmen sogar einen Umsatzanstieg von durchschnittlich 35 Prozent, was auf ein stabiles Wachstum während der Zeit der Arbeitszeitverkürzung hindeutet.⁵
- Die Zahl der Mitarbeiter*innen, die die Unternehmen während des Pilotprojekts verließen, ging deutlich – nämlich um 57 Prozent – zurück.
- Für viele Beschäftigte sind die positiven Auswirkungen einer Vier-Tage-Woche kaum mit Geld aufzuwiegen. 15 Prozent gaben an, dass kein Geldbetrag sie dazu bewegen wird, eine Fünf-Tage-Woche gegenüber der Vier-Tage-Woche, an die sie nun gewöhnt sind, zu akzeptieren.

⁵ Anm. d. Hrsg.: Die Arbeitszeitverkürzung hat also dem Output der Unternehmen nicht geschadet. Inwieweit sie sogar zu einem höheren Umsatz beigetragen hat, wurde nicht erhoben.

1 EINFÜHRUNG

1.1 FORSCHUNG UND PRAXIS

Die Vier-Tage-Woche hat in den letzten fünf Jahren den Sprung von den Rändern der gesellschaftlichen Debatten in den Mainstream geschafft und erweist sich heute als eine der interessantesten Neuerungen im Bereich der Arbeitsgestaltung, mit denen Organisationen weltweit experimentieren. Die zentrale Idee, die Arbeitszeit ohne Lohneinbußen zu verkürzen, mag einst im Widerspruch zur vorherrschenden Burnout-Kultur gestanden haben, in der *gute Arbeit* mit möglichst *viel Arbeit* gleichgesetzt wurde. Nach erfolgreichen Pilotprojekten in der ganzen Welt, überwältigend positiven Forschungsergebnissen und gesellschaftlichen Veränderungen, die durch Covid-19 vorangetrieben wurden, scheint die Notwendigkeit von Arbeitszeitverkürzung aber zunehmend «Common Sense» zu sein. Aus Frustration über die schlechte Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und angesichts flexiblerer Arbeitsmodelle, die während der Pandemie entstanden sind, ist die Vier-Tage-Woche für viele zu einer populären und verlockenden Perspektive geworden.⁶

Dabei hat sich die Vier-Tage-Woche von einer als wünschenswert angesehenen Forderung zu einer Forderung entwickelt, die durchaus *realisierbar* erscheint. In dem Maße, in dem es mehr Befürworter*innen, Forschungsprogramme und praktische Vorbilder gibt, wirkt die Vorstellung einer Zukunft, in der wir *alle* weniger arbeiten müssen, immer glaubwürdiger. Eine Reihe von miteinander verknüpften Faktoren hat dazu beigetragen, Skepsis abzubauen und die kürzere Arbeitswoche von einer attraktiven, wenn auch abstrakten Idee in eine plausible und realisierbare Option für die gesamte Wirtschaft zu verwandeln:

Erstens hat die Forschungsdiskussion zu Arbeitszeitverkürzungen in den letzten Jahren stark zugenommen. Allein im Vereinigten Königreich haben Thinktanks wie die New Economics Foundation (NEF),

die Women's Budget Group (WBG) oder das Institute for Public Policy Research (IPPR) zahlreiche Forschungsprojekte durchgeführt sowie Strategiekonzepte zu Vorteilen und zur Durchführbarkeit kürzerer Arbeitszeiten erstellt.⁷ Auch die Henley Business School (HBS) hat eine Reihe nützlicher, auf die Wirtschaft ausgerichteter Papiere zur Produktivität und den damit verbundenen Messgrößen verfasst.⁸ Der Thinktank Autonomy hat sich auf das Thema Vier-Tage-Woche spezialisiert und Regionalregierungen bei der Ausarbeitung entsprechender politischer Programme unterstützt.⁹ So erhielt Autonomy von der walisischen Beauftragten für zukünftige Generationen den Auftrag, die potenziellen sozialen und wirtschaftlichen Auswirkungen einer kürzeren Arbeitswoche zu analysieren.¹⁰ Zudem veröffentlichte Autonomy die Ergebnisse des isländischen Feldversuchs der Arbeitszeitverkürzung im öffentlichen Sektor.¹¹ Die wirtschaftliche Attraktivität *und praktische Machbarkeit* der Vier-Tage-Woche – von den Kosten einer Einführung quasi über Nacht¹² bis hin zu Finanzierungsmöglichkeiten für die Umsetzung im öffentlichen Dienst und darüber hinaus¹³ – steht nun auf einer viel sichereren Grundlage.

Zweitens erhöhte die wachsende Zahl von Stimmen, die sich für kürzere Arbeitszeiten einsetzen, das Zutrauen und die Sichtbarkeit. Über die Berichterstattung in der Presse und in den sozialen Medien oder die Öffentlichkeitsarbeit durch Gruppen wie die 4 Day Week Campaign, die Erfolgsgeschichten dieser Policy präsentiert, bis hin zur internationalen Zusammenarbeit in Initiativen wie dem Europäischen Arbeitszeitnetzwerk, die durch in Wales, Irland, den USA oder Deutschland gegründete nationale Kampagnengruppen erleichtert wird, entstand eine breite Bewegung für eine Vier-Tage-Woche. Gewerkschaften wie die Communication Workers Union (CWU) oder die Public and Commercial Services Union (PCS) Scotland haben Kampagnen für kürzere Arbeitszeiten

6 Shoben, Carl: Poll: Voters in «red wall» seats back four day working week, in: Suvation, 20.5.2022, unter: www.suvation.com/poll-voters-in-red-wall-seats-back-four-day-working-week/.

7 Harper, Aidan/Martin, Alice/Krebel, Lukasz: Making up for lost time. Reducing working hours in manufacturing: a review of evidence, in: NEF, 1.6.2020, unter: <https://neweconomics.org/2020/06/making-up-for-lost-time/>; WBG: Pressemitteilung «A shorter working week could help to close the gender pay gap», 16.2.2022, unter: <https://wbg.org.uk/media/shorter-working-week-feminist-green-new-deal/>; Statham, Rachel/Smith, Casey: Changing times: The future of working time in Scotland, hrsg. von IPPR Scotland, Edinburgh 2021, unter: www.ippr.org/research/publications/changing-times.

8 HBS: The four-day week. The pandemic and the evolution of flexible working, 9.3.2022, unter: www.henley.ac.uk/news/2022/the-pandemic-has-made-a-four-day-working-week-more-attractive-to-workers-and-businesses-study-finds.

9 Autonomy: The Future of Work and Employment Policies in the Comunitat Valenciana. Research and Proposals for a Transitional Strategy, Oktober 2019, unter: https://autonomy.work/wp-content/uploads/2020/01/FutureOfWorkComVal_Eng_DGTL.pdf.

10 Autonomy: A Future Fit for Wales. The roadmap to a shorter working week, Februar 2022, unter: www.futuregenerations.wales/wp-content/uploads/2022/02/SWW-Full-report-English.pdf.

11 Autonomy: Going Public. Iceland's Journey to a Shorter Working Week, Juni 2021, unter: https://autonomy.work/wp-content/uploads/2021/06/ICELAND_4DW.pdf.

12 Autonomy: The Day After Tomorrow. Stress tests, affordability and the roadmap to the four day week, Dezember 2020, unter: https://autonomy.work/wp-content/uploads/2020/12/2020_DEC01_DATv5.pdf.

13 Autonomy: Public Sector as Pioneer. Shorter working weeks as the new gold standard, August 2020, unter: <https://autonomy.work/wp-content/uploads/2020/08/Public-Sector-as-Pioneer-2.pdf>; Autonomy: Zeit für Veränderung! Costing a shorter working week in germany's public sector, Oktober 2021, unter: <https://autonomy.work/wp-content/uploads/2021/10/ZFV7.pdf>.

gestartet – in einigen Fällen gelang es ihnen, kürzere Arbeitszeiten für ihre Mitglieder auszuhandeln. Politiker*innen aus allen Parteien des Vereinigten Königreichs unterstützen diese Forderung in den Parlamentsdebatten im ganzen Land. Ein Gesetzentwurf zur Einführung einer Vier-Tage-Woche wurde kürzlich im Unterhaus diskutiert,¹⁴ der Petitionsausschuss des walisischen Parlaments hat sich für einen diesbezüglichen Versuch im öffentlichen Sektor ausgesprochen¹⁵ und die schottische Regierung hat bekanntgegeben, Pilotprojekte zur Arbeitszeitverkürzung zu fördern.¹⁶ Und auch im Rest Europas gibt es eine Vielzahl von Entwicklungen in diese Richtung – und zahlreiche Fürsprecher*innen.¹⁷

Drittens hat auch die Zahl der praktischen Einführungsversuche in Privatunternehmen und Nichtregierungsorganisationen (NGOs) in den letzten Jahren deutlich zugenommen, die dazu beigetragen haben, den *business case* für kürzere Arbeitszeiten zu untermauern. Nach den bemerkenswerten Pilotprojekten von Microsoft in Japan und Unilever in Neuseeland¹⁸ sowie den prominenten Feldversuchen im öffentlichen Sektor Islands experimentieren immer mehr Organisationen mit einer kürzeren Wochenarbeitszeit – sei es individuell oder im Rahmen größerer, koordinierter Versuche. Die Initiative 4 Day Week Global veröffentlichte Ende 2022 die Ergebnisse eines sechsmonatigen Pilotprojekts mit 33 teilnehmenden Unternehmen aus den USA und Irland: Alle untersuchten Kennzahlen wiesen ermutigende Entwicklungen auf.¹⁹ In diesem Jahr hat auch die Regierung von Valencia (Spanien) ein regionales Pilotprojekt für kürzere Arbeitszeiten in der Privatwirtschaft gestartet, das Autonomy in den Jahren 2019/20 vorbereitet hatte.²⁰ Im Vereinigten Königreich haben größere Arbeitgeber wie die Marketingagentur Awin oder der Finanzdienstleister Atom Bank erfolgreich eine Vier-Tage-Woche erprobt und eingeführt. Sie sind die prominentesten Vertreter einer allgemeineren Entwicklung, die dazu geführt hat, dass die 4 Day Week Campaign Großbritannien bis Anfang 2023 offiziell

über 115 Unternehmen als Vier-Tage-Woche-Arbeitgeber akkreditieren konnte.²¹

Die vorliegende Studie soll zu allen drei Trends einen Beitrag leisten. Es handelt sich um eine umfassende Bewertung des bisher weltweit größten koordinierten Versuchs zur Vier-Tage-Woche, an dem über 60 Unternehmen mit insgesamt etwa 2.900 Beschäftigte beteiligt waren und der von einer Reihe prominenter Akteur*innen und Befürworter*innen organisiert wurde. Die folgende Analyse bietet tiefe Einblicke in die Details des Feldversuchs und seiner Wirkung. Sie stützt sich auf Methoden, die denen der jüngsten internationalen Studie von 4 Day Week Global ähneln und durch Mitarbeiter*innenbefragungen ergänzt wurden, und gibt somit mehr denn je Aufschluss darüber, wie sich kürzere Arbeitszeiten am besten verwirklichen lassen. Ausgestattet mit einem Datensatz von Vier-Tage-Woche-Organisationen unterschiedlicher Größenordnungen und aus vielen verschiedenen Sektoren, bietet sie den Befürworter*innen einer Arbeitszeitverkürzung einen reichen Erfahrungsschatz, um nicht nur die Frage nach dem Warum, sondern auch die nach dem Wie zu beantworten.

1.2 DAS KOLLABORATIVE TEAM

Die im Folgenden präsentierten Ergebnisse der Studie sind Resultat der gemeinsamen Forschungen eines Teams, das sich aus Wissenschaftler*innen des Boston College, der University of Cambridge und von Autonomy zusammensetzte.

Autonomy ist eine Forschungsorganisation, die sich mit der Zukunft der Arbeit befasst und seit 2018 mit Unternehmen, Wohlfahrtsverbänden sowie öffentlichen Einrichtungen zusammenarbeitet, um Pilotprojekte zur Arbeitszeitverkürzung durchzuführen. Dabei ist sie für die durchgehende Evaluation der Leistung und der Erfahrungen der Beschäftigten zuständig. Neben ihrer Beratungstätigkeit veröffentlicht Autonomy auch umfangreiche Forschungsarbeiten, die

14 Dowd, Peter: A four-day week is already changing British lives: my new bill could make it open to all, in: The Guardian, 17.10.2022, unter: www.theguardian.com/commentisfree/2022/oct/17/four-day-week-british-new-bill-workers-businesses.

15 Senedd Cymru: Committee calls for a four-day working week pilot in Wales, 24.1.2023, unter: <https://senedd.wales/senedd-now/news/petition-committee-calls-for-four-day-working-week-pilot-in-wales/>.

16 Richards, Xander: Nicola Sturgeon says SNP will fund four-day working week pilot in Scotland, in: The National, 15.4.2021, unter: www.thenational.scot/news/19236021-nicola-sturgeon-says-snp-will-fund-four-day-working-week-pilot-scotland/.

17 Vgl. Kassam, Ashifa: Spain to launch trial of four-day working week, in: The Guardian, 15.5.2021, unter: www.theguardian.com/world/2021/mar/15/spain-to-launch-trial-of-four-day-working-week; Badcock, James: Four-day week set trial for Portugal after ruling Left-wing party wins snap election, in: The Telegraph, 31.1.2022, unter: www.telegraph.co.uk/world-news/2022/01/31/portugal-could-bring-four-day-week-ruling-socialist-party-wins/.

18 Paul, Kari: Microsoft Japan tested a four-day work week and productivity jumped by 40 %, in: The Guardian, 4.11.2019, unter: www.theguardian.com/technology/2019/nov/04/microsoft-japan-four-day-work-week-productivity; Thomson, Ainsley: Unilever Expands Four-Day Work Week Pilot to Australia After NZ Pilot, in: Bloomberg, 1.11.2022, unter: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-11-01/unilever-expands-four-day-work-week-to-australia-after-nz-pilot>.

19 Schor, Juliet B./Fan, Wen/Kelly, Orla/Gu, Guolin/Bezdenzhnykh, Tatiana/Bridson-Hubbard, Niamh: The Four Day Week: Assessing Global Trials of Reduced Work Time with No Reduction in Pay, Auckland 2022, unter: <https://static1.squarespace.com/static/60b956cbe7bf6f2efd86b04e/t/6387be703530a824fc3ad5f8/1669840498593/The+Four+Day+Week+-+Assessing+Global+Trials+of+Reduced+Work+Time+with+No+Reduction+in+Pay+%E2%80%93+F+%E2%80%93+30112022.pdf.%20Accessed%203/17/2023>.

20 Aparicio, C.: València probará en abril la jornada laboral de cuatro días a la semana, in: La Razón, 14.9.2022, unter: www.larazon.es/comunidad-valenciana/valencia/20220914/djt6zdfldvdd7hslgnppi7q5q.html.

21 Jolly, Jasper: A hundred UK companies sign up for four-day week with no loss in pay, in: The Guardian, 27.11.2022, unter: www.theguardian.com/business/2022/nov/27/a-hundred-uk-companies-sign-up-for-four-day-week-with-no-loss-of-pay.

der Frage nach den Kosten bzw. der Erschwinglichkeit kürzerer Arbeitszeiten für Unternehmen nachgehen, sich mit der Umsetzung im öffentlichen Sektor beschäftigten oder erfolgreiche Pilotprojekte wie das in Island vorstellen.

4 Day Week Global ist eine gemeinnützige Gemeinschaft, die von Andrew Barnes und Charlotte Lockhart als Plattform für Befürworter*innen einer Vier-Tage-Woche gegründet wurde. Nach der erfolgreichen Einführung der Vier-Tage-Woche in ihrer eigenen Firma Perpetual Guardian, einem mittelständischen Unternehmen mit Sitz in Neuseeland, haben sie Pilotprojekte in Nordamerika, Irland, Australasien und im Rahmen dieser Studie – zusammen mit *Autonomy* und der *4 Day Week Campaign* – auch im Vereinigten Königreich betreut. In anderen Teilen der Welt – in Europa, Südafrika, Australasien und Brasilien – haben sie für 2023 ähnliche Initiativen geplant. Im Jahr 2023 sind sie eine Partnerschaft mit Alex Soojung-Kim Pang eingegangen, um ihre Beratung auf globaler Ebene weiter auszubauen und ihre Forschung zu vertiefen.

Die **4 Day Week Campaign** des Vereinigten Königreichs ist wohl das aktivste und erfolgreichste Aktionsbündnis seiner Art. Allein in den letzten zwei Jahren hat dieses Bündnis mehr als 115 britische Arbeitgeber für die Vier-Tage-Woche akkreditiert, mit dem Bezirksrat von South Cambridgeshire im ersten Pilotprojekt mit einer lokalen Behörde zusammengearbeitet, eine Petition gestartet, die von mehr als 130.000 Menschen unterzeichnet wurde, und immer wieder auf die Vorteile der Vier-Tage-Woche in den traditionellen und sozialen Medien hingewiesen.

Prof. Juliet Schor arbeitet am Boston College und forscht und publiziert seit Jahrzehnten zu den Themen Arbeitszeitverkürzung und Überarbeitung. Ihr Buch «*Overworked American*» aus dem Jahr 1991 ist nach wie vor ein Standardwerk. Das Video ihres Vortrags auf der TED-Konferenz 2022, in dem sie für eine Vier-Tage-Woche plädiert, wurde über zwei Millionen Mal angeklickt. Ihr Team am Boston College war für die Sammlung, Verarbeitung und Analyse der Daten

aus der Mitarbeiter*innen- und Unternehmensbefragung verantwortlich.

Dr. David Frayne und **Prof. Brendan Burchell**, die die qualitative Forschung der Studie anleiteten, haben ihren Sitz an der University of Cambridge und verfügen über umfassende akademische Expertise zu Fragen der Arbeitszeit. Prof. Burchell ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen zur Arbeitsintensivierung und zu den Auswirkungen von Arbeitsmarkterfahrungen auf das psychische Wohlbefinden. Dr. Frayne entwickelt seit über zehn Jahren theoretische und politische Perspektiven zur Zukunft der Arbeit und des Sozialstaats. Beide beaufsichtigten die Interviews für die vorliegende Studie.

1.3 AUFBAU DIESES BERICHTS

Am Anfang des Berichts werden die angewandten Methoden und Formen der Datenerhebung sowie das Konzept und die zentralen Bestandteile des Feldversuchs vorgestellt. Zudem wird ein Überblick über die teilnehmenden Organisationen gegeben. Hieran schließt sich die Analyse der im Verlauf der Studie erhobenen Daten an: Zunächst werden die wichtigsten Kennzahlen der Unternehmensperformance wie Umsatz und Personalfuktuation untersucht und anschließend die belegschaftsbezogenen Daten, insbesondere aus den Bereichen Gesundheit, Wohlbefinden und Work-Life-Balance ausgewertet. Schließlich – und als wichtige Ergänzung zu einem Großteil der bisherigen Forschung über die Vier-Tage-Woche – werden eine Reihe von Perspektiven aus dem Betrieb aufgezeigt, die aus den umfangreichen Interviews mit Versuchsteilnehmer*innen – das heißt mit Mitarbeiter*innen und Manager*innen gleichermaßen – herausgearbeitet wurden. Anhand herausragender Beispiele für unterschiedliche Implementierungsweisen einer Vier-Tage-Woche wird illustriert, wie die Beteiligten mit Herausforderungen umgegangen sind, welche Veränderungen sie wahrgenommen haben und wie sie über die Erfahrungen des Versuchs denken.

2 DAS KONZEPT DES PILOTPROJEKTS

Anfang 2022 begannen Autonomy, die 4 Day Week Campaign und 4 Day Week Global damit, Unternehmen und gemeinnützige Organisationen für die Teilnahme an der sechsmonatigen Studie zu rekrutieren. Zum Konzept des Pilotprojekts gehörte eine zwei-monatige Vorbereitungsphase mit Workshops, Coachings, Mentoring und wechselseitiger Beratung der Teilnehmer*innen. Hierfür wurden die Erfahrungswerte von Unternehmen herangezogen, die bereits eine Vier-Tage-Woche eingeführt haben, sowie das Wissen von Personen, die Unternehmen bei der Umstellung auf kürzere Arbeitszeiten unterstützt haben. Die teilnehmenden Organisationen wurden um eine kleine Spende gebeten, um einen Teil der Projektkosten zu decken. Sowohl die Vorbereitung als auch die Durchführung des Feldversuchs wurden von Wissenschaftler*innen des Boston College, der University of Cambridge und von Autonomy begleitet.

2.1 ERHOBENE DATEN

Im Rahmen der Studie wurden drei Arten von Daten erhoben und ausgewertet: Daten der Unternehmensbefragung, Daten der Beschäftigtenumfrage sowie Daten aus qualitativen Interviews mit Führungskräften und Beschäftigten.²² Für die beiden erstgenannten Datensets wurde ein Vorher-Nachher-Vergleich angestellt.

2.1.1 Daten der Unternehmensbefragung

Vor dem Versuch wurden die Unternehmen gebeten, an einer «Onboarding»-Umfrage teilzunehmen: Sie sollten Auskunft zu ihren grundlegenden Eigenschaften geben und Daten aus einem zurückliegenden sechsmonatigen Zeitraum übermitteln, die dann zum Vergleich mit den während des sechsmonatigen Projektzeitraums erhobenen Daten herangezogen wurden. Nach Beginn der Testphase lieferten die Unternehmen monatlich Informationen zu Umsatz, Fehlzeiten, Kündigungen und Neueinstellungen sowie zwei optionale benutzerdefinierte Kennzahlen ihrer Wahl. Gemeinsame Produktivitätskennzahlen fehlen dagegen, was auf die Heterogenität der an der Studie teilnehmenden Unternehmen zurückzuführen ist. Zwischen 44 und 51 der insgesamt 61 Organisationen stellten Daten für die Leistungsanalyse in diesem Bericht zur Verfügung. Am Ende des Pilotprojekts wurden alle teilnehmenden Organisationen danach befragt, ob sie die Vier-Tage-Woche beibehalten oder nicht.

2.1.2 Daten der Beschäftigtenbefragung

Die Mitarbeiter*innen wurden zu drei verschiedenen Zeitpunkten befragt: unmittelbar vor Beginn, in der Mitte sowie am Ende der Studie.

Die Umfrage wurde mithilfe der Software Qualtrix verwaltet. Das Forschungsteam des Boston College kontaktierte die Beschäftigten per E-Mail und nutzte hierfür von den Unternehmen bereitgestellte Adresslisten. Um möglichst genaue Informationen zu erhalten, wurde den Beschäftigten versichert, dass ihre Antworten vertraulich behandelt werden und ihren Arbeitgebern nicht zur Verfügung stehen. Hiervon ausgenommen waren lediglich Unternehmen mit großen Belegschaften, denen die Umfrageergebnisse aber – um die Anonymität der Beschäftigten zu wahren – nur in aggregierter Form vorgelegt wurden. Die Umfrage unter den Mitarbeiter*innen zu Beginn und am Ende des Feldversuchs umfasste Fragen zu Arbeitserfahrung, zum Wohlbefinden sowie zum Familien- und Privatleben. Die Halbzeitbefragung war wesentlich kürzer und enthielt neben Fragen zum Wohlergehen ein Zeittagebuch, in dem die Beschäftigten angeben sollten, wie sie ihren letzten freien Tag verbracht haben. Zur Messung des Wohlbefindens und der Arbeitssituation wurden vorhandene, wissenschaftlich validierte Skalen genutzt. Standen solche nicht zur Verfügung, wurden eigene Fragensets entwickelt.

Das Zeittagebuch wurde in Anlehnung an die 25 Aktivitätscodes gestaltet, die im Benutzerhandbuch der Multinational Time Use Study (MTUS) beschrieben sind und nur geringfügig angepasst wurden. Die Aktivität «bezahlte Arbeit» wurde beispielsweise in «Hauptbeschäftigung» und «andere bezahlte Arbeiten» aufgeteilt oder die Aktivität «Transit» hinzugefügt.

2.1.3 Interviewdaten

Das Forschungsteam der University of Cambridge führte – zur Ergänzung und Kontextualisierung der aus den Unternehmens- und Beschäftigtenumfragen erhobenen Datensets – Interviews sowohl mit Führungskräften als auch mit Beschäftigten durch. Vor Projektbeginn im Juni 2022 wurde eine möglichst viele Branchen abbildende Stichprobe erstellt. Aus jedem der ausgewählten Unternehmen wurde eine zentrale Ansprechperson bestimmt und zur Teilnahme an der Befragung im Rahmen der Pilotstudie eingeladen. Die Personen, die sich dazu bereit erklärten, nahmen je nach ihrer Verfügbarkeit an einem oder mehreren der folgenden Termine teil:

²² Das Forschungsdesign wurde von den zuständigen Ethikkommissionen der beteiligten Universitäten und Organisationen genehmigt.

- Interview vor Projektbeginn mit einem bzw. einer leitenden Mitarbeiter*in (in der Regel mit dem bzw. der CEO);
- Interviews in der Mitte des Projekts mit einzelnen Mitarbeiter*innen;²³
- Gespräch am Ende des Feldversuchs mit einer bzw. einem leitenden Mitarbeiter*in (in der Regel mit dem bzw. der CEO).²⁴

Im Laufe des Projektzeitraums wurden 58 Interviews geführt, die jeweils etwa eine Stunde dauerten. Interviewt wurden Führungskräfte und Beschäftigte von 23 Unternehmen der fertigen Industrie, des Gastgewerbes, der Kreativbranche, des Finanzwesens, des Bildungswesens, des Marketings, der professionellen Pflege sowie aus dem NGO-Bereich.

Das britische Pilotprojekt war das umfangreichste seiner Art, in dem Interviews zu Arbeitszeitverkürzungen durchgeführt wurden, und stellt eine Art Kartierung von Forschungsthemen für zukünftige Feldversuche bereit. Vor diesem Hintergrund verfolgten die Interviewer*innen einen halbstrukturierten Ansatz: Eine Reihe von Standardfragen wurden mit offenen Fragen bzw. der Möglichkeit für die Befragten kombiniert, eigene Themen einzubringen und detaillierte Erfahrungen zu schildern. Die Ergebnisse der Interviews werden in Kapitel 5 «Perspektiven aus dem Betrieb» dargestellt.

2.2 TEILNEHMENDE

2.2.1 Organisationen

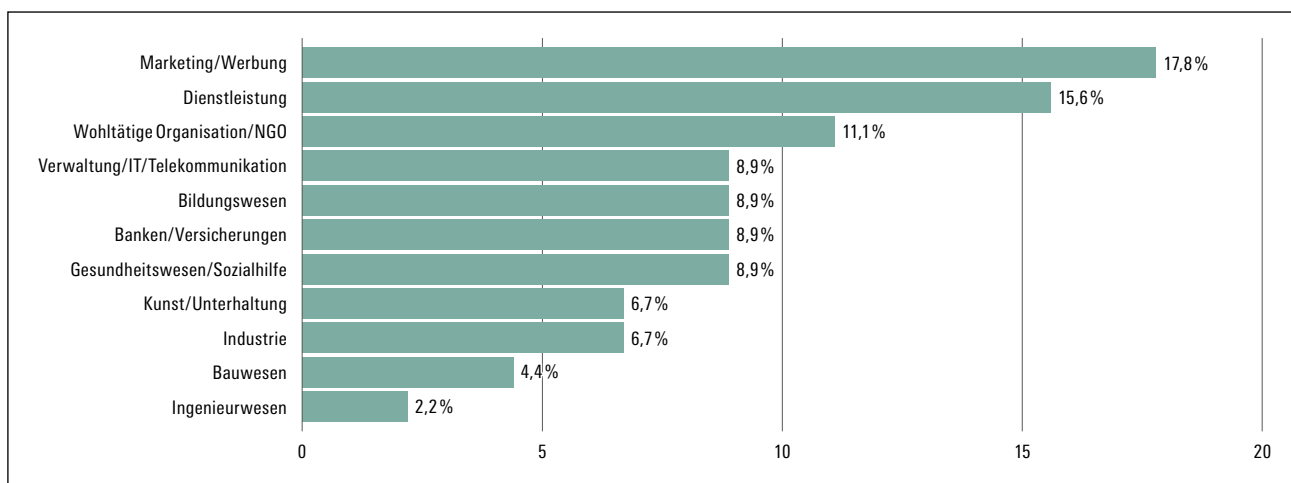
Rund 18 Prozent der teilnehmenden Organisationen stammten aus dem Bereich Marketing/Werbung.²⁵ Die zweitgrößte Gruppe bildeten Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor (rund 16 Prozent); NGOs stellten die drittgrößte Gruppe (11 Prozent) dar. Darüber hinaus kamen die Unternehmen aus Branchen wie dem Gesundheitswesen, Kunst und Unterhaltung, Einzelhandel, Bauwesen oder der Industrie (siehe Abbildung 1).

Auffällig ist die große Anzahl an kleineren Unternehmen. Während die Größenverteilung breit gefächert ist – das größte Unternehmen hatte rund 1.000 Mitarbeiter*innen –, beschäftigten 66 Prozent der Firmen 25 oder weniger Personen. 22 Prozent hatten 50 oder mehr Beschäftigte (siehe Abbildung 2).

2.2.2 Mitarbeiter*innen

An dem Pilotprojekt nahmen insgesamt rund 2.900 Mitarbeiter*innen teil. Anfangs füllten 1.967 der 2.548 Beschäftigten, die das Umfrageformular erhalten hatten, dieses auch aus, was einer Rücklaufquote von 77 Prozent entspricht. Wie für Panelumfragen typisch sank die Rücklaufquote auf 67 Prozent in der Mitte und auf 58 Prozent am Ende des Projektzeitraums.

Abbildung 1: Teilnehmende Unternehmen nach Branchen



23 In den Fällen, in denen sich eine größere Anzahl von Mitarbeiter*innen eines bestimmten Unternehmens für ein Interview zur Verfügung stellte, strebten die Forscher*innen eine Mischung von Personen an, die verschiedene Funktionen ausüben bzw. auf unterschiedlichen Hierarchieebenen tätig sind.

24 Leitende Angestellte wurden zu einem Interview am Projektende eingeladen, wenn sie bereits zu Beginn an einem Interview teilgenommen hatten.

25 Ursprünglich hatten sich 70 Unternehmen zur Teilnahme an dem Pilotprojekt angemeldet, von denen jedoch neun nicht mit dem Versuch begannen. Als Grund hierfür wurde seitens der Unternehmen am häufigsten das Gefühl genannt, nicht ausreichend vorbereitet zu sein, weshalb eine Verschiebung des Starttermins als notwendig erachtet wurde. Schwierigkeiten bei der Leistungsmessung in einigen Abteilungen oder Personalmangel im Kontext der Covid-19-Pandemie waren weitere Gründe. Zwei Unternehmen entschieden, dass kürzere Arbeitszeiten doch nicht das Richtige für sie ist.

Abbildung 2: Größenverteilung der teilnehmenden Unternehmen nach Anzahl der Beschäftigten

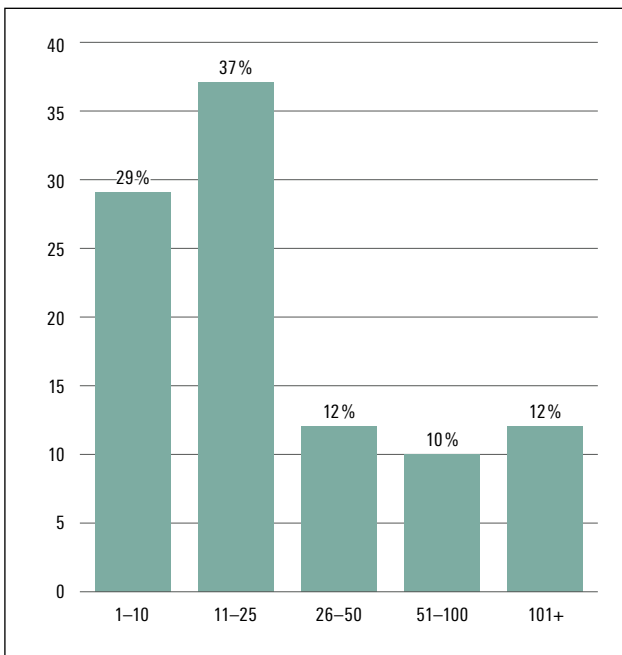
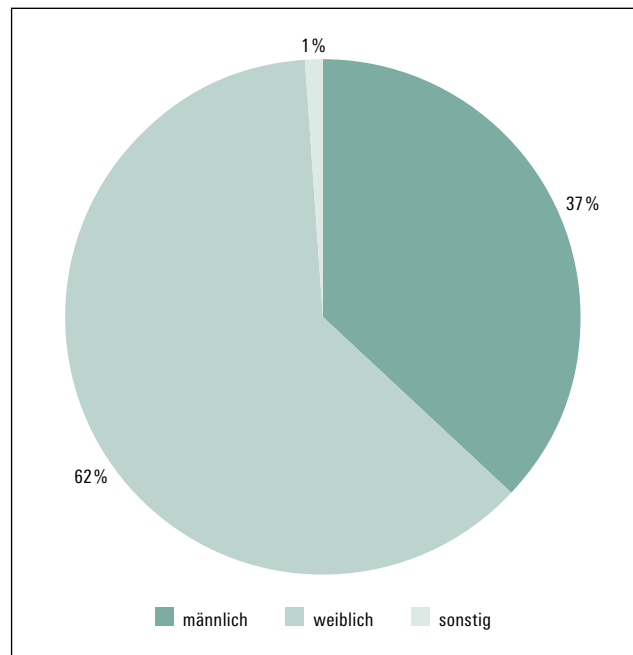


Abbildung 3: Geschlechtsspezifische Zusammensetzung der teilnehmenden Beschäftigten



Sowohl an der Ausgangs- als auch an der Endbefragung beteiligten sich 70 Prozent der für die Stichprobe ausgewählten Personen, wodurch Veränderungen während der Studie erfasst werden konnten. Alle folgenden Ausführungen beruhen auf dieser Stichprobe.

Die Mehrheit der teilnehmenden Beschäftigten war weiblich, wobei 62 Prozent sich selbst als Frauen, 37 Prozent als Männer und ein Prozent als «Sonstige» bezeichneten (siehe Abbildung 3).

Fast neun von zehn der befragten Beschäftigten (88,8 Prozent) lebten zum Zeitpunkt der Erhebung im Vereinigten Königreich, einige wenige lebten in Australien (3,7 Prozent), Kanada (3,5 Prozent), den USA (zwei Prozent) oder anderen Ländern (2,1 Prozent).

Die Altersverteilung war recht gleichmäßig. Etwas mehr als ein Drittel (37 Prozent) der Befragten war unter 35 Jahre alt, 30 Prozent waren zwischen 35 und 44 Jahre alt und etwa 33 Prozent 45 Jahre oder älter. Die Stichprobe enthielt Personen mit mindestens einem Bachelor-Abschluss (68 Prozent), Führungskräfte und Manager*innen (18 Prozent) sowie Fachpersonal der einen oder anderen Art (49 Prozent), wobei am häufigsten die Berufe aus den Kategorien

«Fachleute für Wirtschaft und Verwaltung» (16 Prozent) und «Fachleute für Recht, Soziales und Kultur» (15 Prozent) vertreten waren.

70 Prozent der befragten Beschäftigten waren entweder verheiratet oder lebten mit einem bzw. einer Lebenspartner*in zusammen. Etwa die Hälfte (52 Prozent) hatte mindestens ein Kind.

2.3 WELCHE ART VON VIER-TAGE-WOCHE?

Den Unternehmen war es freigestellt, welche Form der Arbeitszeitverkürzung oder der Vier-Tage-Woche sie implementieren. Zur Voraussetzung für die Teilnahme am Pilotprojekt gehörte jedoch, dass das Entgelt zu 100 Prozent beibehalten wurde und sich die Arbeitszeit der Beschäftigten signifikant reduzierte. Die Unternehmen entwickelten eigene Konzepte, die auf die jeweilige Branche, die organisatorischen Herausforderungen, die Abteilungsstrukturen und die Arbeitskultur zugeschnitten waren. Dabei konnten fünf Modelle einer Vier-Tage-Woche beobachtet werden (siehe Tabelle 1).²⁶

²⁶ Manchmal gab es Überschneidungen zwischen diesen Modellen. So konnte ein Unternehmen beispielsweise eine «annualisierte» Vier-Tage-Woche nach einem «gestaffelten» Muster oder ein «dezentralisiertes» Modell mit einem «bedingten» Element einführen.

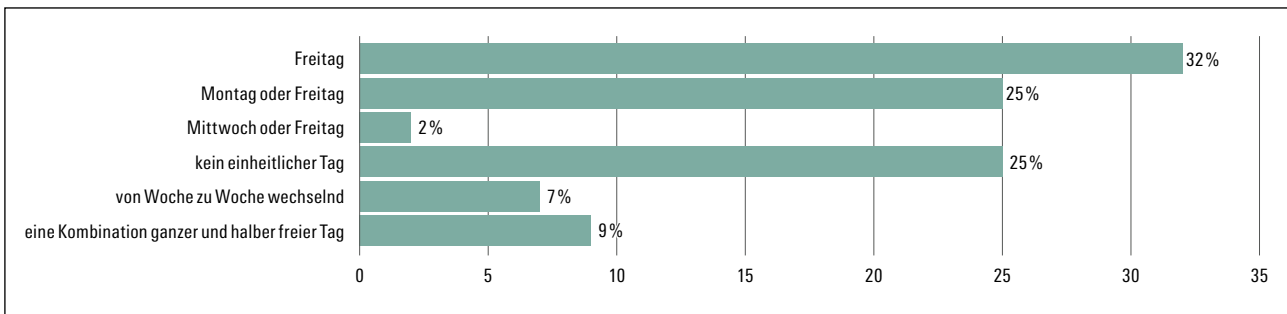
Tabelle 1: Modelle einer Vier-Tage-Woche

FÜNFTER TAG ARBEITSFREI	Das Unternehmen stellt den Betrieb an einem zusätzlichen Tag pro Woche ein. Dies war eine beliebte Wahl in Unternehmen, in denen die Zusammenarbeit der Mitarbeiter*innen wichtiger ist als eine Fünf-Tage-Abdeckung.
	<i>Beispiel: Ein Computerspielentwickler entschied sich für einen zusätzlichen arbeitsfreien Tag, da es für die Zusammenarbeit wichtig war, dass alle Beschäftigten zur selben Zeit anwesend sind. Nach einer Befragung der Mitarbeiter*innen über ihre Präferenzen beschloss diese Firma, die Arbeit für alle freitags auszusetzen.</i>
GESTAFFELT	Die Beschäftigten haben abwechselnd frei. Das Personal kann beispielsweise in zwei Teams aufgeteilt werden, wobei ein Team montags und das andere freitags frei hat. Dies war eine beliebte Wahl in Unternehmen, in denen eine Fünf-Tage-Abdeckung wichtig ist.
	<i>Beispiel: Eine Agentur für digitales Marketing organisierte ihre gestaffelten freien Tage mithilfe eines «Buddy»-Systems. Die Mitarbeiter*innen arbeiten mit einem bzw. einer Partner*in zusammen, der bzw. die über ähnliche Kenntnisse und Fähigkeiten verfügt. Die Partner*innen wechseln sich mit ihrem freien Tag ab, um eine fünftägige Abdeckung von Schlüsselfunktionen zu gewährleisten.</i>
DEZENTRALI- SIERT	Verschiedene Abteilungen arbeiten nach unterschiedlichen Mustern der Arbeitszeitgestaltung, was möglicherweise zu einer Mischung aus den beiden oben genannten Modellen führt. Dies kann auch andere Regelungen beinhalten, wie zum Beispiel: Einige Beschäftigte arbeiten an fünf kürzeren Arbeitstagen ein Vier-Tage-Pensum ab. Ein dezentrales Modell wurde in Unternehmen gewählt, deren Abteilungen sehr unterschiedliche Funktionen haben und verschiedenartige Herausforderungen bewältigen müssen.
	<i>Beispiel: Eine Wohnungsbaugesellschaft umfasste eine Reihe stark spezialisierter Abteilungen, von der Verwaltung über die Öffentlichkeitsarbeit bis hin zur Gebäudeinstandsetzung. Jede Abteilung wurde gebeten, an der Ausarbeitung eines Vier-Tage-Woche-Modells mitzuwirken, das den jeweils spezifischen Anforderungen entspricht.</i>
ANNUALISIERT	Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit des Personals beträgt – auf Basis eines Jahres berechnet – 32 Stunden.
	<i>Beispiel: Ein Restaurant mit stark saisonalem Geschäft entschied sich für ein Pilotprojekt mit einer aufs Jahr bezogenen Vier-Tage-Woche: Längere Öffnungszeiten im Sommer wurden durch kürzere Öffnungszeiten im Winter ausgeglichen.</i>
BEDINGT	Der Anspruch des Personals auf die Vier-Tage-Woche ist an eine kontinuierliche Leistungskontrolle gebunden. Vorgesetzte im Unternehmen können beschließen, die Vier-Tage-Woche für bestimmte Abteilungen oder Personen vorübergehend auszusetzen, wenn es Anzeichen dafür gibt, dass die Mitarbeiter*innen die vereinbarten Leistungsziele nicht erreichen. Dies kann zu divergierenden Entwicklungen führen, sodass einige Beschäftigte/Abteilungen über längere Zeiträume hinweg wieder an fünf Tagen arbeiten müssen.
	<i>Beispiel: Ein Unternehmen, das ein dezentralisiertes Modell einführte, verlangte von jeder Abteilung, dass sie sich auf eine Reihe von Schlüsselkennzahlen einigte, die erfüllt werden mussten, um die Vier-Tage-Woche beizubehalten. Das hatte zur Folge, dass einige Abteilungen und Personen erst zu einem späteren Zeitpunkt in das Pilotprojekt eintraten oder während der sechsmonatigen Projektphase von der Vier-Tage-Woche ausgeschlossen wurden.</i>

32 von 44 antwortenden Unternehmen stellten auf eine Vier-Tage-Woche für alle Beschäftigten um. In zwölf Unternehmen veränderten sich die Arbeitszeiten für einen Teil der Belegschaft (in der Regel für die Teilzeitbeschäftigten) nicht. Für einen für alle Beschäftigten

arbeitsfreien Freitag entschieden sich 14 Unternehmen (32 Prozent), während elf Firmen (25 Prozent) keinen gemeinsamen freien Tag für das Personal einführten. Einige wenige Unternehmen deklarierten Montag, Mittwoch oder einen anderen Wochentag

Abbildung 4: Von den teilnehmenden Unternehmen gewählte Formen der Vier-Tage-Woche (Wahl des freien Tages)



zum freien Tag. In sieben Prozent der teilnehmenden Unternehmen wechselten Mitarbeiter*innen ihre freien Tage von Woche zu Woche (siehe Abbildung 4). Im Rahmen einer kurzfristigen Pilotstudie empfiehlt es sich, dass die Führungskräfte die Beschäftigten auf Unwägbarkeiten vorbereiten, die mit der Einführung einer Vier-Tage-Woche verbunden sein können. In einigen Unternehmen war es den Mitarbeiter*innen

gestattet, die an ihren eigentlich freien Tagen geleisteten Arbeitsstunden für Notfälle und unvorhergesehene Ereignisse anderweitig auszugleichen. Die Interviews gaben Auskunft über unterschiedliche Normen und Regelungen zum Schutz der Vier-Tage-Woche, die sich grob in drei Stufen einteilen lassen (siehe Tabelle 2).

Tabelle 2: Regelungen zum Schutz der Vier-Tage-Woche

BESONDERS GESCHÜTZT

In Unternehmen, in denen die Vier-Tage-Woche besonders geschützt war, hatte der fünfte Tag als zusätzlicher arbeitsfreier Tag einen ähnlichen Status wie ein Samstag oder ein Sonntag. Die Unternehmensleitungen unternahmen hier besondere Anstrengungen, um sicherzustellen, dass an diesem Tag nicht gearbeitet werden musste.

Beispiel: Eine Unternehmensberatungsfirma beauftragte einen Rechtsexperten mit der Ausarbeitung einer für den Zeitraum des Pilotprojekts befristeten Änderung der Personalverträge, die eine Vier-Tage-Woche garantierte. Bereits vor Projektbeginn «probierte» diese Firma den arbeitsfreien Freitag aus, um sicherzugehen, dass sie sich während des Versuchs daran halten konnte.

GESCHÜTZT

In Unternehmen, in denen die Vier-Tage-Woche relativ geschützt war, gingen die Beschäftigten von einem zusätzlichen arbeitsfreien Tag aus. Die Vorgesetzten erwarteten allerdings – sei es durch formelle oder informelle Vereinbarungen –, dass sie in bestimmten Ausnahmesituationen dennoch zur Arbeit erscheinen.

*Beispiel: Der Geschäftsführer eines kleinen verarbeitenden Unternehmens, das ein gestaffeltes Vier-Tage-Woche-Modell anwendet, stellte fest, dass das Unternehmen an Tagen mit geringer Personalbesetzung bei Notfällen überfordert sein könnte. In der Mitte des Projektzeitraums kam es zu einem Stromausfall, infolgedessen die Produktion stoppte. Die Vier-Tage-Woche wurde daraufhin für eine Woche ausgesetzt, um die verlorene Produktionszeit zu kompensieren. Die befragten Mitarbeiter*innen gaben alle an, sich mit ihrer Arbeit verbunden zu fühlen und solche Unterbrechungen als fairen Bestandteil der Vier-Tage-Woche im Unternehmen zu akzeptierten.*

SCHWACH GESCHÜTZT

In einer Minderheit der befragten Unternehmen war der arbeitsfreie Tag nur schwach geschützt: Die Beschäftigten konnten hier an ihren freien Tagen kurzfristig zur Arbeit gerufen werden oder sie arbeiteten im Rahmen eines «bedingten» Vier-Tage-Woche-Modells (siehe Tabelle 1).

Beispiel: In den wenigen Unternehmen, die eine «bedingte» Vier-Tage-Woche einführten, war es für die Beschäftigten schwieriger, ihren freien Tag zu planen. Sie konnten ihn beispielsweise nicht für einen regelmäßigen Freizeittermin, einen längerfristig vorzubereitenden Ausflug oder eine freiberufliche Tätigkeit nutzen.

2.3.1 Auswirkungen auf die sonstigen Arbeitsbedingungen

Als Pionier*innen der Vier-Tage-Woche konnten die teilnehmenden Unternehmen selbst bestimmen, wie sich die Arbeitszeitverkürzung auf die weiteren Arbeitsbedingungen auswirken sollte. Dies betraf vor allem die Regelungen zum Jahresurlaub sowie den Umgang mit Feiertagen und Teilzeitbeschäftigung.

Während einige Unternehmen beschlossen, die vorherigen Regelungen zum Jahresurlaub beizubehalten, reduzierten andere hingegen anteilig die Anzahl der Urlaubstage. Im letzteren Fall hatten die Beschäftigten aber insgesamt immer noch deutlich mehr freie Tage als bei einer Fünf-Tage-Woche.

Auch bezüglich der Feiertage sorgten manche Unternehmen dafür, dass die Mitarbeiter*innen *zusätzlich* zum regulär freien Tag in einer Vier-Tage-Woche auch Feiertage in Anspruch nehmen konnten. Andere entschieden demgegenüber, dass ein Feiertag für die betreffende Woche als fünfter freier Tag «zählt».

Im Umgang mit Teilzeitbeschäftigten entschieden sich die Firmen für einen der folgenden Ansätze:

- Teilzeitbeschäftigte erhielten eine anteilige Arbeitszeitverkürzung.
- Teilzeitbeschäftigte arbeiteten so lang wie bisher und erhielten eine anteilige Gehaltserhöhung, die

dem durch die Vier-Tage-Woche veränderten Stundenlohn ihrer Vollzeitkolleg*innen entsprach.

- Teilzeitbeschäftigte konnten zwischen den beiden oben genannten Möglichkeiten wählen.
- Teilzeitbeschäftigte erhielten eine geringfügige Erhöhung des Jahresurlaubs.
- Teilzeitbeschäftigte wurden von dem Pilotprojekt ausgeschlossen bzw. nicht berücksichtigt.

Die innovativste Lösung für Teilzeitbeschäftigte war in einer Non-Profit-Organisation zu beobachten. Die leitenden Angestellten beschlossen hier, dass die Arbeitszeit der Teilzeitbeschäftigten anteilig verringert werden sollte. Nach einem Gespräch mit einem Gewerkschaftsvertreter befürchteten sie jedoch, dass es in der Belegschaft als ungerecht empfunden werden könnte, wenn die Verringerung der Arbeitszeit für Teilzeitbeschäftigte nicht auch zu einer Erhöhung der vollständig arbeitsfreien Tage führen würde (wie dies bei den Kolleg*innen in Vollzeitverhältnissen der Fall war). Daher wurde beschlossen, die Arbeitszeitverkürzung für Teilzeitbeschäftigte auf Grundlage eines Monats statt einer Woche zu berechnen, sodass auch diese Beschäftigten zusätzliche freie Tage erhalten.

3 AUSWERTUNG DER UNTERNEHMENS DATEN

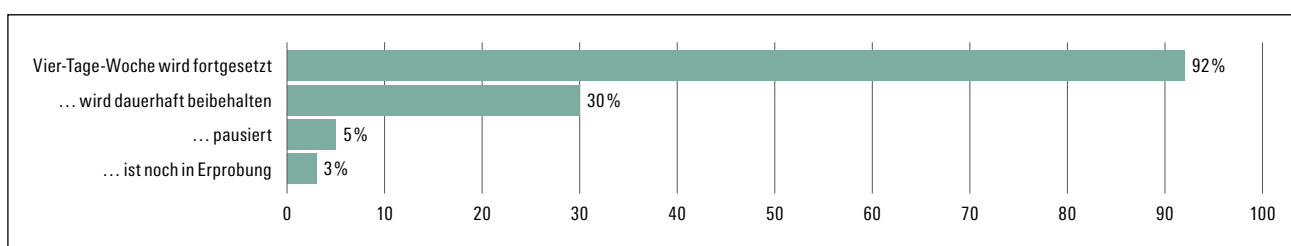
Für die Unternehmen war das Pilotprojekt ein Erfolg. Fast alle – das heißt 56 der 61 – teilnehmenden Unternehmen wollten die Vier-Tage-Woche unmittelbar nach dem Versuch beibehalten. Hiervon erklärten 18 Unternehmen, dass die Umstellung dauerhaft sei (siehe Abbildung 5).²⁷

Von den restlichen fünf Unternehmen haben drei die Vier-Tage-Woche vorerst ausgesetzt und zwei haben sich für eine Verlängerung ihrer Experimente mit kürzeren Arbeitszeiten entschieden. Eines dieser Unter-

nehmen war erst später zu dem Feldversuch hinzugestoßen und befand sich noch in der Pilotphase, das andere hatte gerade begonnen, eine Viereinhalb-Tage-Woche auszuprobieren.

Auf einer Skala von null («sehr negativ») bis zehn («sehr positiv») bewerteten die teilnehmenden Organisationen ihre Gesamterfahrung mit dem Versuch im Durchschnitt mit 8,3. Die überwältigende Mehrheit zeigte sich auch mit der Entwicklung der Unternehmensleistung und Produktivität zufrieden. Die Frage,

Abbildung 5: Unternehmenspläne für die Zeit nach der Studie



²⁷ Dieser Beschluss wurde von jedem Unternehmen per E-Mail und telefonisch bestätigt.

wie sich die Studie auf die Gesamtleistung und auf die Produktivität des Unternehmens ausgewirkt hat, wurde jeweils mit durchschnittlich 7,5 beantwortet.

3.1 UNTERNEHMENSLEISTUNG

Da die teilnehmenden Unternehmen hinsichtlich ihrer Größe, ihrer Branche und ihrer internen Datenerhebungspraxis große Unterschiede aufwiesen, wurden im Rahmen der Studie nur jene Kennzahlen erhoben, von denen angenommen wurde, dass sie jede Firma liefern kann. Dabei handelte es sich um den Umsatz sowie die Anzahl der Beschäftigten, der Kündigungen, der Neueinstellungen sowie der Krankheits- und Urlaubstage.

Daten zum Energieverbrauch wurden ebenfalls angefordert. Viele Unternehmen waren allerdings nicht in der Lage, diese bereitzustellen, weshalb dieser Aspekt in der Auswertung nicht berücksichtigt wurde. Nicht alle Unternehmen haben zu allen abgefragten Punkten Informationen zur Verfügung gestellt, weshalb die Anzahl der in die Berechnungen einbezogenen Unternehmen je nach Kennzahl leicht variiert.

Im Vorfeld war klar, dass einige der erhobenen Daten während des sechsmonatigen Versuchszeitraums saisonalen Schwankungen unterliegen würden. Aus diesem Grund wurden die Unternehmen vor Beginn der Studie um Daten aus dem gleichen Sechsmontatszeitraum des Vorjahrs gebeten. Während die meisten Firmen die angeforderten Informationen aus dem Zeitraum von Juni bis Dezember 2021 übermittelten, reichten manche jedoch Daten aus einem anderen vergleichbaren Zeitraum ein. Im Folgenden wird dieser Zeitraum als «Vergleichszeitraum» bezeichnet.

Die Unternehmen blieben während des Untersuchungszeitraums anfällig für exogene Faktoren – einschließlich Veränderungen des Wirtschaftsklimas –,

die sich auch auf die erhobenen Kennzahlen auswirken konnten. Die Auswertung konzentrierte sich auf allgemein erkennbare Tendenzen.

Die erhobenen Daten wurden nach Unternehmensgröße gewichtet. Hierdurch sollte verhindert werden, dass sehr kleine (oder große) Unternehmen die Ergebnisse verzerren.

3.1.1 Umsatz

Der Umsatz ist vielleicht einer der aussagekräftigsten Maßstäbe bei der Bewertung der Unternehmensleistung. Bei 23 Unternehmen, die hierzu ausreichend Daten übermittelt haben, wurden die Erträge am Ende mit denen zu Beginn des Versuchs verglichen. Bei 24 anderen Unternehmen wurden allein die Einnahmen aus einem früheren Vergleichszeitraum mit denen des Versuchszeitraums verglichen.

In einem ersten Schritt wurde überprüft, inwiefern sich der Umsatz der Unternehmen während der Studie verändert hatte. Dabei konnte festgestellt werden, dass der Umsatz im Großen und Ganzen gleich geblieben war bzw. in den 23 Organisationen, die entsprechende Daten zur Verfügung stellten, im Durchschnitt sogar um 1,4 Prozent anstieg.

Anschließend wurde die Umsatzveränderung während des Untersuchungszeitraums mit jener eines früheren sechsmonatigen Zeitraums verglichen. Hierfür wurde der durchschnittliche Umsatz im Vergleichszeitraum, der durchschnittliche Umsatz im Versuchszeitraum und die prozentuale Veränderung zwischen den beiden Zeiträumen berechnet. Bei den 24 Unternehmen, die diese Informationen zur Verfügung stellten, zeigte sich dabei ein wesentlich größerer Umsatzanstieg von durchschnittlich 35 Prozent.²⁸

Die Zahl der Beschäftigten blieb in den teilnehmenden Unternehmen während des Projektzeitraums nahezu unverändert – in den 34 Organisationen, die diese Daten lieferten, sank sie lediglich um durchschnittlich 1,3 Prozent (siehe Tabelle 3).

Tabelle 3: Veränderung der wichtigsten Unternehmenskennzahlen im Versuchszeitraum

	Anzahl der Unternehmen, die diese Information zur Verfügung stellten	Veränderung in Prozent
Umsatzveränderung während der Studie	23	1,4
Umsatzveränderung während der Studie im Vergleich zu einem Vorjahreszeitraum	24	34,5
Veränderung der Beschäftigtenzahl während der Studie	34	-1,3

²⁸ Anm. d. Hrsg.: Ob diese Umsatzsteigerung auf eine durch die Vier-Tage-Woche erhöhte Produktivität zurückzuführen ist, kann mit den im Rahmen der Studie verwendeten Methoden nicht sicher behauptet werden. Dabei können viele wie zum Beispiel konjunkturelle oder sektorale Faktoren eine Rolle gespielt haben. Deutlich wurde hierdurch allerdings, dass die Einführung der Vier-Tage-Woche der Umsatzentwicklung zumindest nicht geschadet und auch nicht zu einem Produktionsrückgang geführt hat – es ist vielmehr anzunehmen, dass hierdurch die Produktivität sogar gestiegen ist und eventuell ein Beitrag zum Unternehmenswachstum geleistet werden konnte.

3.1.2 Kündigungen, Neueinstellungen und Abwesenheiten

Es wurde auch untersucht, inwiefern sich die Häufigkeit von Kündigungen, Neueinstellungen und Abwesenheiten durch die Vier-Tage-Woche veränderte. Zu berücksichtigen ist dabei, dass die Studie in einer Zeit stattfand, die landläufig als «Great Resignation» bezeichnet wird und in der es zu einer außergewöhnlich hohen Zahl von Kündigungen kam.²⁹

In den an dem Pilotprojekt beteiligten Unternehmen sank die Wahrscheinlichkeit, dass Beschäftigte kündigen, mit Einführung der Vier-Tage-Woche gegenüber dem früheren Vergleichszeitraum erheblich. Gemessen an der Zahl der Kündigungen pro 100 Beschäftigte war ein Rückgang von knapp zwei auf 0,8 – das heißt um 57 Prozent – zu beobachten. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die Vier-Tage-Woche dazu

beigetragen hat, die Zahl der Kündigungen in diesen Unternehmen zu verringern.

Bei den Neueinstellungen wurde ebenso ein Rückgang festgestellt, und zwar von 3,4 pro 100 Beschäftigte auf 2,2 (37 Prozent). Die Fehlzeiten, gemessen als Krankheits- und Urlaubstage pro Mitarbeiter*in und Monat, unterlagen ähnlich deutlichen Veränderungen: Im Vergleichszeitraum lagen sie bei durchschnittlich zwei Tagen, während des Versuchs sanken sie auf nur noch 0,7 Tage, was einem Rückgang um 65 Prozent entspricht. Da diese Zahlen einer vergleichsweise kleinen Stichprobe entnommen sind, die zudem starken allgemeinen Verwerfungen des Arbeitsmarkts unterlagen, können keine Aussagen darüber getroffen werden, ob diese drei Trends statistisch signifikant sind.

4 AUSWERTUNG DER BELEGSCHAFTSDATEN

Im Folgenden werden die im Rahmen der Studie erhobenen Belegschaftsdaten ausgewertet. Wenn hierbei eine Veränderung festgestellt wird, bedeutet dies, dass der Unterschied zwischen Ausgangswert und Endwert statistisch signifikant ist.

4.1 ARBEITSZEITVERKÜRZUNGEN

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass sich die Arbeitsrealität in bedeutsamer Weise verändert hat. Wie erwartet ging die Arbeitszeit zurück, und zwar von durchschnittlich 38 auf 34 Stunden pro Woche. Die Vier-Tage-Woche war also im Durchschnitt keine 32-Stunden-Woche. Dies hing damit zusammen, dass einige Unternehmen die Wochenarbeitszeit um weniger als acht Stunden reduzierten (oder bei einem Durchschnitt von mehr als 40 Stunden starteten). In anderen Organisationen wurde auch an eigentlich freien Tagen gearbeitet. Nichtsdestotrotz gab es eine signifikante Verringerung der Arbeitszeit um durchschnittlich vier Stunden pro Woche und 89 Prozent der Beschäftigten berichteten von einem zusätzlichen freien Tag pro Woche.

Von den befragten Beschäftigten meldeten rund 71 Prozent einen Rückgang ihrer Arbeitszeit, während

15 Prozent mehr arbeiteten und 13 Prozent keine Veränderung erfuhren (siehe Abbildung 6). Dementsprechend sank die durchschnittliche Zahl der Arbeitstage von 4,86 auf 4,52 (was etwa einem Drittel eines Tages entspricht). Es scheint, dass viele Beschäftigte eine Vier-Tage-Woche erlebten, aber gelegentlich am fünften Tag in bescheidenem Umfang arbeiteten (siehe Abbildung 7).³⁰

Ein weiteres positives Ergebnis ist, dass die Häufigkeit von Überstunden sowohl im Durchschnitt als auch im Einzelfall abnahm: Mehr als ein Drittel (34 Prozent) der Beschäftigten meldete einen Rückgang der Überstunden. 49 Prozent berichteten, dass sich ihre Überstundenzahl nicht verändert hat (siehe Abbildung 9). Bemerkenswert ist zudem, dass die Anzahl der Tage, an denen außerhalb des Büros («remote», also im Homeoffice) gearbeitet wurde, im Laufe der Studie leicht zurückging – von durchschnittlich 2,88 auf 2,66 Tage pro Woche. Dennoch gaben am Ende der Studie mehr Mitarbeiter*innen an, zumindest zeitweise «remote» zu arbeiten. Neun Prozent teilten zu diesem Zeitpunkt mit, häufiger «remote» zu arbeiten, während sechs Prozent berichteten, dies seltener zu tun (Abbildung 8).

29 Anm. d. Hrsg.: Unter «Great Resignation» wird im englischen Sprachraum der Anstieg von Kündigungen und eine sinkende Erwerbsbeteiligung im Zuge der Covid-19-Pandemie bezeichnet.

30 Dies wurde durch die Befragung im Rahmen der Untersuchung bestätigt. Siehe Kapitel 5 «Perspektiven aus dem Betrieb».

Abbildung 6: Veränderung der Arbeitszeit

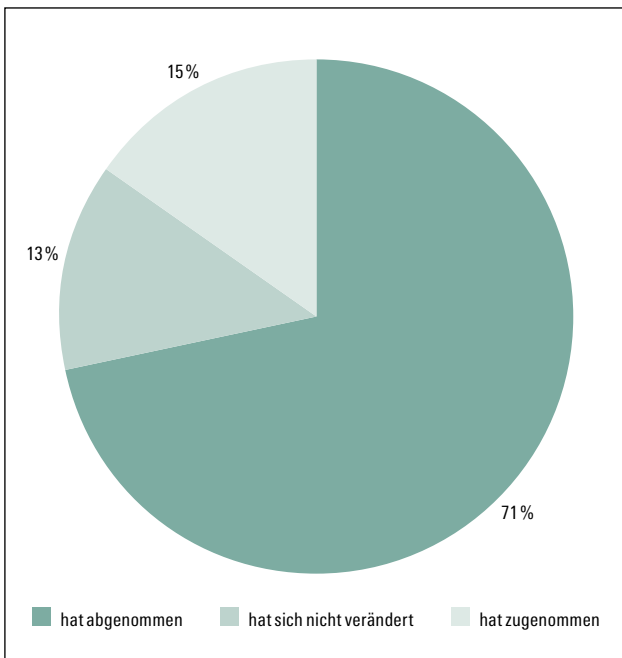


Abbildung 8: Veränderung der Arbeitszeiten im Homeoffice

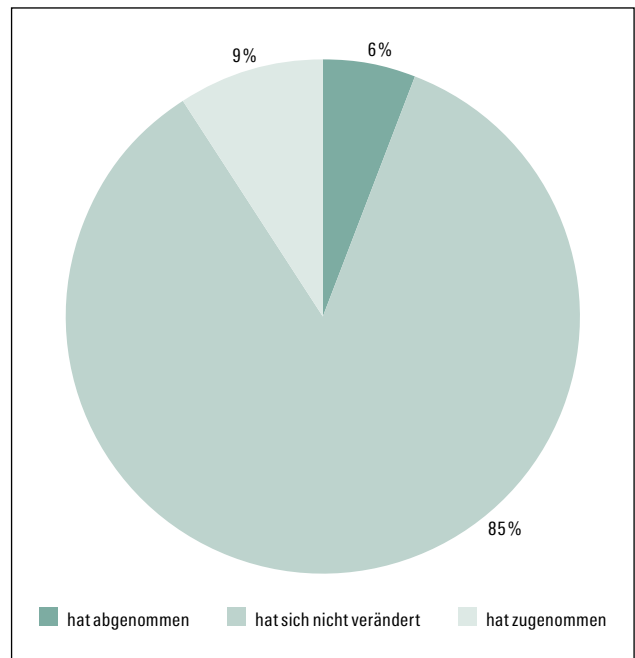


Abbildung 7: Arbeitszeitregelung während des Versuchszeitraums

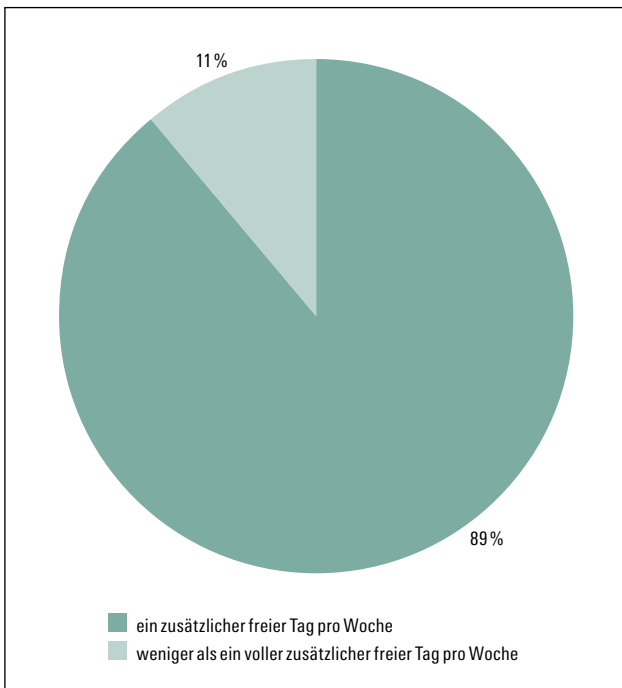
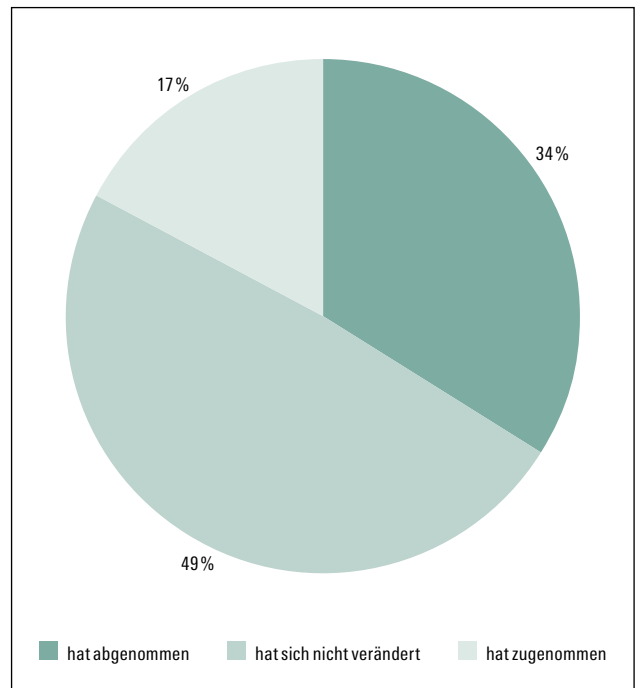


Abbildung 9: Veränderung der Überstunden



4.2 GESUNDHEIT UND WOHLBEFINDEN

Angesichts der durch die Vier-Tage-Woche stark positiv veränderten Arbeitssituation der Beschäftigten ist es nicht verwunderlich, dass sich auch ihr Gesundheitszustand und Wohlbefinden während des sechsmonatigen Versuchs deutlich verbesserten. Zu berücksichtigen ist, dass die Teilnehmer*innen generell einer Vielzahl von persönlichen Lebensereignissen und Veränderungen jenseits der Erwerbsarbeit ausgesetzt sind. Die Auswertung der Untersuchungsergebnisse fokussierte deshalb in erster Linie auf allgemeine Entwicklungstendenzen.

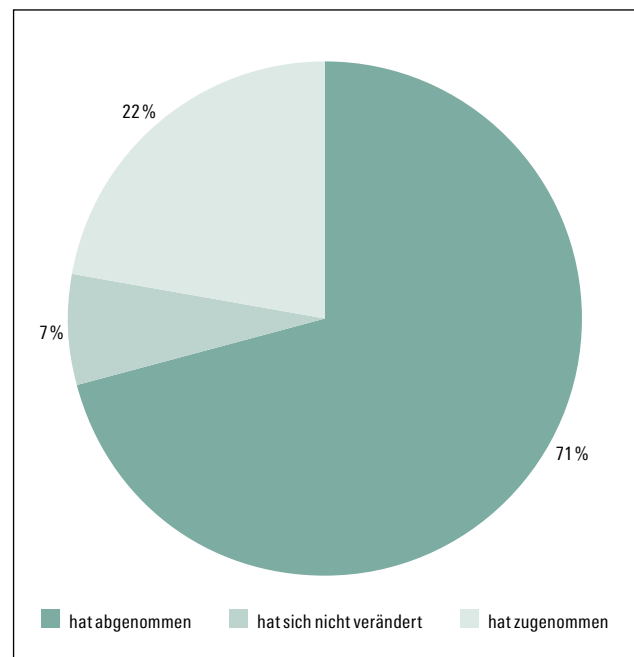
4.2.1 Stress, Burnout und Arbeitszufriedenheit

Der Arbeitsstress hat während des Versuchszeitraums abgenommen. Auf einer Skala von eins («nie») bis fünf («ständig») sank die Häufigkeit des Arbeitsstress von durchschnittlich 3,07 vor der Studie auf 2,74 nach der Studie. Während annähernd 13 Prozent der Beschäftigten eine Zunahme des Stressniveaus erlebten, waren dreimal so viele (39 Prozent) weniger gestresst, während der Rest (48 Prozent) keine Veränderung feststellte.

Burnout-Symptome wurden durch einen Wert, der sich aus sieben Kriterien wie Erfahrungen von Müdigkeit, Erschöpfung oder Frustration zusammensetzte, auf einer Häufigkeitsskala von eins bis fünf gemessen. Dieser Wert sank im Versuchszeitraum von durchschnittlich 2,8 auf 2,34. Eine deutliche Mehrheit der Beschäftigten (71 Prozent) berichtete über ein niedrigeres Burnout-Niveau, während nur 22 Prozent einen höheren Burnout-Wert verzeichneten (siehe Abbildung 10).

Analog zum Rückgang von Arbeitsstress und Burnout zeigten sich die Mitarbeiter*innen zufriedener mit ihrem Arbeitsplatz, wobei auf einer Skala von null bis zehn ein signifikanter Anstieg von durchschnittlich 7,12 auf 7,69 zu verzeichnen war. Knapp die Hälfte der Befragten (48 Prozent) waren zufriedener als zu Beginn ihrer Tätigkeit.

Abbildung 10: Veränderung des Burnout-Niveaus³¹



4.2.2 Emotionales, geistiges und körperliches Wohlbefinden

Auch andere Indikatoren des Wohlbefindens verbesserten sich während des Pilotprojekts. So stieg der Durchschnittswert für die psychische Gesundheit (von eins für «schlecht» bis fünf für «ausgezeichnet») von 2,95 auf 3,32 (43 Prozent berichteten über eine Verbesserung der psychischen Gesundheit, nur 16 Prozent empfanden eine Verschlechterung). Auch Angstzustände und negative Emotionen traten seltener auf. Das Angstempfinden (von eins für «nie» bis vier für «täglich») ging im Durchschnitt leicht von 2,26 auf 1,96 zurück, 54 Prozent der Beschäftigten berichteten über eine Reduktion negativer Gefühle.

Die positiven Emotionen der Mitarbeiter*innen wurden über einen Durchschnittswert aus fünf verschiedenen Kategorien erfasst, die jeweils auf einer Fünf-Punkte-Skala gemessen wurden. Dieser Wert stieg von 3,13 auf 3,58 (64 Prozent der Befragten berichteten von einer Verbesserung). Erfreulich sind auch die Resultate hinsichtlich der körperlichen Gesundheit: 37 Prozent der Beschäftigten sprachen von einer Verbesserung (18 Prozent meldeten dagegen eine Verschlechterung). Die Studie legt nahe, dass eine Vier-Tage-Woche das Potenzial hat, das Gesundheitssystem zu entlasten.

31 Die Beschäftigten wurden gebeten, anhand einer Fünf-Punkte-Skala (von «nie» bis «immer») zu bewerten, wie oft sie in den vorangegangenen vier Wochen verschiedene Burnout-Merkmale («Erschöpfung», «Frustration» usw.) erlebt hatten. Hieraus wurde ein kombinierter Wert berechnet.

Abbildung 11: Veränderung der Schlafschwierigkeiten

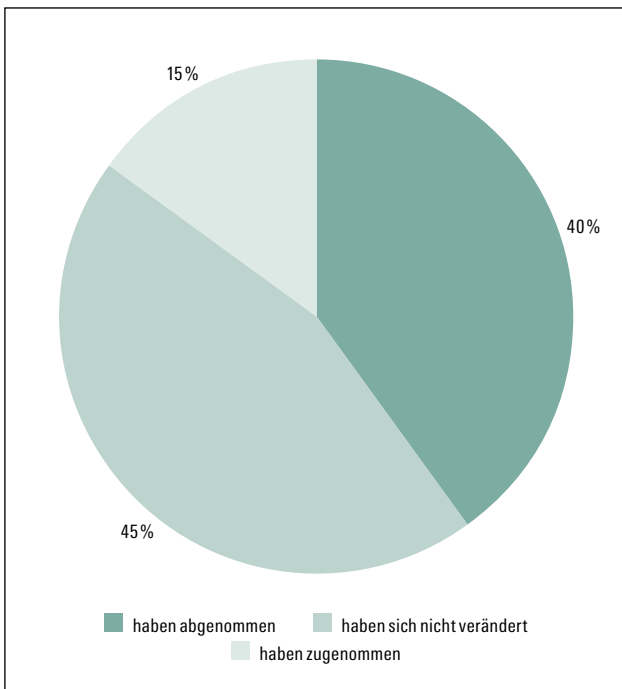
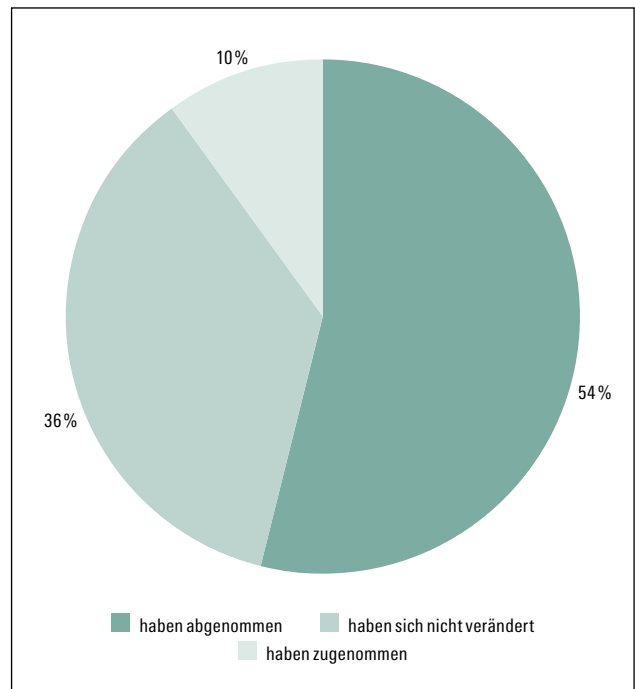


Abbildung 12: Veränderung der Konflikte zwischen Erwerbsarbeit und Familienleben



4.2.3 Müdigkeit und Schlaf

Die Verbesserungen der körperlichen und geistigen Gesundheit könnten mit jenen im Bereich Müdigkeit und Schlaf zusammenhängen. Der durchschnittliche Müdigkeitswert sank von 2,56 auf 2,12 (auf einer Skala von eins für «nie» bis vier für «täglich»), 46 Prozent der Mitarbeiter*innen berichteten über eine geringere Müdigkeit (nur 14 Prozent berichteten über eine Zunahme).

Die Prävalenz von Schlaflosigkeit und allgemeinen Schlafproblemen ging deutlich zurück. Bei 40 Prozent der Befragten waren Schlafprobleme rückläufig, während sie bei 45 Prozent unverändert blieben und nur bei 15 Prozent zunahmen (siehe Abbildung 11).

4.3 FAMILIE, HAUSHALTS- UND LEBENSFÜHRUNG

Positive Veränderungen waren auch im Verhältnis zwischen bezahlter Arbeit und der Familie bzw. anderen Lebensbereichen zu beobachten. Bei der Frage nach der Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Sorgerepflichtungen stieg – auf einer Skala von eins

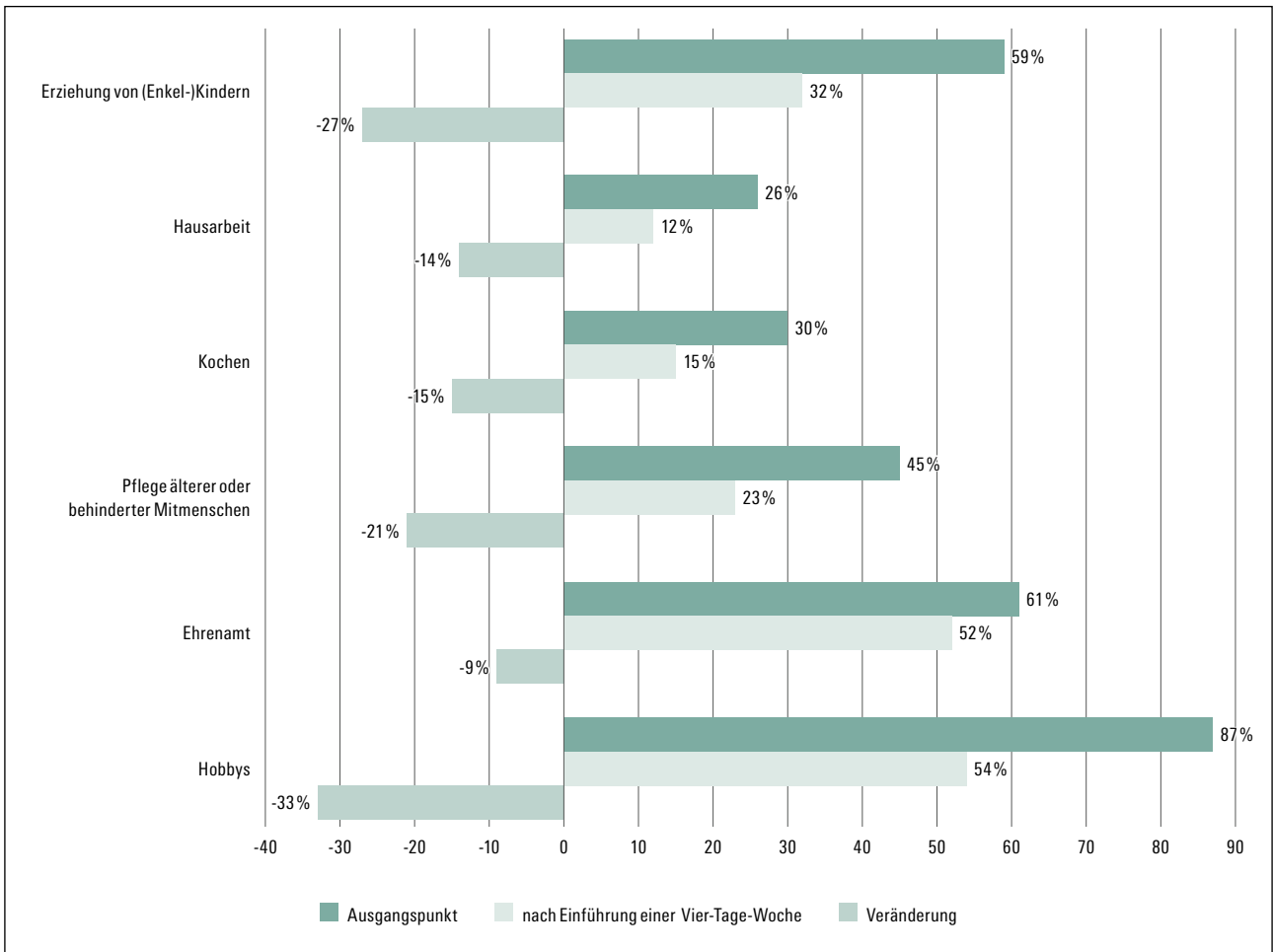
für «sehr schwierig» bis fünf für «sehr einfach» – der Durchschnittswert von 2,76 auf 3,58. 60 Prozent der Beschäftigten gaben an, dass die Erledigung von Betreuungsaufgaben einfacher geworden ist.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben verbesserte sich, und zwar von durchschnittlich 2,9 auf 3,78 (wobei auch hier eins für «sehr schwierig» und fünf für «sehr leicht» steht). Dementsprechend nahmen die Konflikte zwischen Erwerbsarbeit und Familienleben ab: Im Verlauf der Studie stellten 54 Prozent der Beschäftigten fest, dass sie sich am Ende des Versuchszeitraums «seltener» zu müde fühlten, um Aufgaben im Haushalt zu erledigen (im Vergleich zu zehn Prozent, die sich «eher» zu müde fühlten) (siehe Abbildung 12).

4.3.1 Zeit- und Lebenszufriedenheit

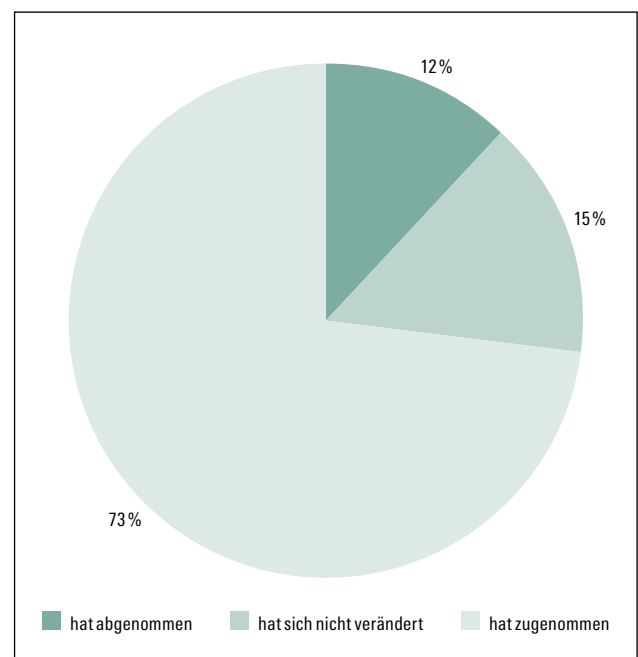
Allgemein zurückgegangen ist insbesondere das Gefühl, für Aktivitäten jenseits der bezahlten Arbeit zu wenig Zeit zur Verfügung zu haben. Die Beschäftigten scheinen in dieser Hinsicht während des Versuchszeitraums generell zufriedener gewesen zu sein (siehe Abbildung 13).

Abbildung 13: Veränderung des wahrgenommenen Zeitmangels³²



Insgesamt ist die Lebenszufriedenheit der befragten Beschäftigten gestiegen. Zu Beginn der Studie antworteten die Teilnehmer*innen auf die Frage, wie zufrieden sie mit ihrem Leben sind (von null für «überhaupt nicht zufrieden» bis zehn für «vollkommen zufrieden»), mit durchschnittlich 6,69. Dieser Wert erhöhte sich während des Projekts um fast einen ganzen Punkt auf 7,56. Die Beschäftigten zeigten sich auch im Bereich der Haushaltsfinanzen zufriedener (44 Prozent berichteten über eine verbesserte Einschätzung) oder hinsichtlich ihrer zwischenmenschlichen Beziehungen (45 Prozent empfanden eine Verbesserung). Am bemerkenswertesten war der Anstieg der Zufriedenheit mit dem Faktor Zeit – der Zufriedenheitswert erhöhte sich um mehr als zwei Punkte, von 5,28 vor der Studie auf 7,51 nach der Studie. 73 Prozent der Befragten gaben an, dass sie in dieser Hinsicht zufriedener sind (siehe Abbildung 14).

Abbildung 14: Veränderung der Zeitzufriedenheit



32 Die Beschäftigten wurden vor, während und nach der Pilotstudie danach befragt, womit sie gern mehr Zeit verbringen würden.

Abbildung 15: Veränderung der wahrgenommenen Arbeitsfähigkeit

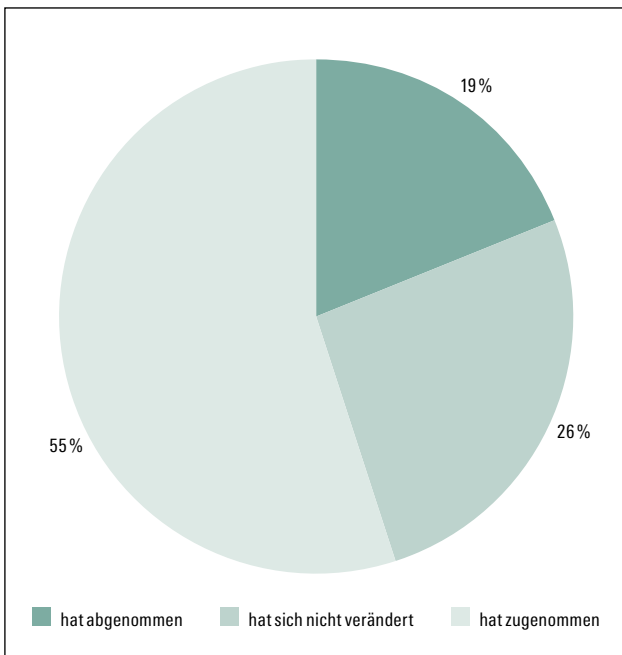
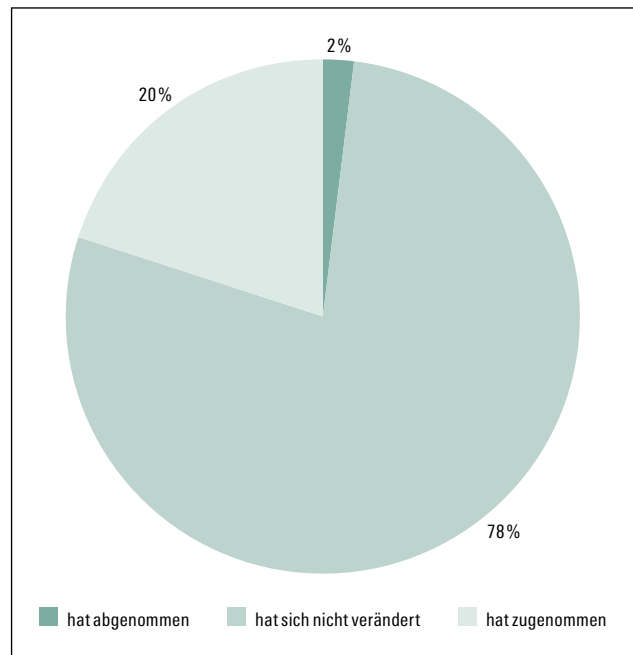


Abbildung 16: Veränderung des Arbeitspensums



4.3.2 Gleichstellung der Geschlechter

Viele Befürworter*innen einer Vier-Tage-Woche gehen davon aus, dass Männer, die mehr Freizeit zur Verfügung haben, mehr Zeit für Hausarbeit oder Kinderbetreuung aufwenden und damit die gut dokumentierte Kluft zwischen den Geschlechtern bei der unbezahlten Haus- und Pflegearbeit verringert werden kann. Die Studie zeigt auf, dass sich die häusliche Arbeitsteilung nur zum Teil veränderte. So stieg die Zeit, die Männer für die Kinderbetreuung aufwandten, um mehr als das Doppelte im Vergleich zu den Frauen (27 Prozent zu 13 Prozent) an, die Zeitverteilung bei sonstiger Hausarbeit blieb zwischen den Geschlechtern aber fast gleich (68 Prozent der Befragten gaben an, dass es hier keine Veränderung gab).

4.4 ALLGEMEINE ÄNDERUNGEN

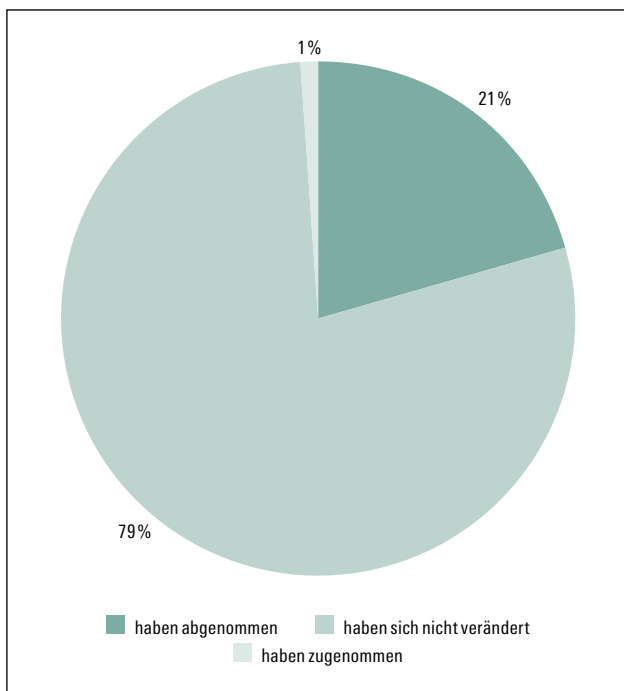
Die Beschäftigten wurden gefragt, wie sie ihre aktuelle Arbeitsfähigkeit im Vergleich zu ihrer bisherigen Bestleistung im Lebensverlauf einschätzen. Vor Beginn der Studie lag diese Selbsteinschätzung auf einer Skala von null bis zehn bei durchschnittlich 7,06. Am Ende der Studie hatte sich dieser Wert deutlich auf 7,88 erhöht. Kurzum, die Menschen hatten das Gefühl, dass sie in einer Vier-Tage-Woche mit den Arbeitsanforderungen besser zurechtkamen. Insgesamt 55 Prozent der Beschäftigten gaben an, dass sich ihre Arbeitsfähigkeit verbessert hat (siehe Abbildung 15).

Darüber hinaus konnten die Beschäftigten mehr Kontrolle über ihre Zeitpläne ausüben. Anhand einer mehrstufigen Skala (von eins für «sehr wenig» bis fünf für «sehr viel») wurde die Kontrolle über die Anzahl der Arbeitstage und -stunden, die Freizeit sowie den Beginn und das Ende des Arbeitstags bewertet. Der Durchschnittswert lag vor Beginn der Studie bei 3,55 und stieg geringfügig auf 3,59 an, wobei 44 Prozent der Beschäftigten von einer Zunahme der Terminkontrolle berichteten, während 38 Prozent einen Rückgang meldeten.

Auch das Arbeitstempo hatte sich den Aussagen der Beschäftigten zufolge erhöht. 62 Prozent meinten, ihr Arbeitstempo habe zugenommen, 36 Prozent waren der Ansicht, es sei gleich geblieben (eine sehr kleine Gruppe – zwei Prozent – meinte, es habe sich verringert). Selbst bei erhöhtem Arbeitstempo ist das Arbeitspensum für die meisten Beschäftigten (78 Prozent) nicht signifikant gestiegen (20 Prozent haben dagegen einen Anstieg wahrgenommen) (siehe Abbildung 16).

Interessanterweise unternahmen 52 Prozent der Beschäftigten während des Versuchszeitraums mehr Freizeitreisen als zuvor, während 44 Prozent diesbezüglich keine Veränderung meldeten. 21 Prozent der Beschäftigten berichteten über eine Verringerung der Kinderbetreuungskosten (während ein Prozent einen Anstieg meldete) (siehe Abbildung 17).

Abbildung 17: Veränderung von Kinderbetreuungskosten



4.5 KONTINUITÄTEN

Jenseits der aufgezeigten Veränderungen ließen sich während der Projektlaufzeit auch eine Reihe erfreulicher Kontinuitäten beobachten. Das vielleicht wichtigste Ergebnis bezieht sich auf die «durchschnittliche» Arbeitsintensität, die im Verlauf der Studie zwar geringfügig und statistisch schwach signifikant anstieg (von 3,64 auf 3,69 auf einer Skala von eins bis fünf), deren Veränderung in der Wahrnehmung der Befragten jedoch sehr schwach ausgeprägt war. Während etwas mehr als ein Drittel (36 Prozent) der Beschäftigten einen Anstieg feststellte, glaubten fast ebenso viele (31 Prozent), dass die Arbeitsintensität

abgenommen habe, und die übrigen (33 Prozent) sahen keine Veränderung.

Die wahrgenommene Komplexität der Arbeit – womit eine andere Form der Intensivierung angesprochen ist – stieg im Durchschnitt nicht an. Jeweils 42 Prozent der Beschäftigten empfanden die Komplexität ihrer Arbeit als gestiegen bzw. gesunken, bei den übrigen (16 Prozent) blieb sie unverändert. Ein ebenfalls beruhigendes Ergebnis ist, dass die Wahrnehmung der Arbeitsplatzsicherheit bei den Mitarbeiter*innen im Verlauf der Studie sehr ähnlich blieb (mit einem leichten Rückgang von durchschnittlich 3,59 zu Beginn auf 3,54 am Ende der Studie, gemessen auf einer Vier-Punkte-Skala von eins für «der Verlust des Arbeitsplatzes ist sehr wahrscheinlich» bis vier für «überhaupt nicht wahrscheinlich»). Auch die Wahrscheinlichkeit, den Arbeitsplatz zu wechseln, ging deutlich zurück: Am Ende der Studie war sie um 30 Prozent geringer als zu Beginn der Studie.

4.6 ERWARTUNGEN FÜR DIE ZUKUNFT

Im Allgemeinen erlebten die Beschäftigten das Ausprobieren einer Vier-Tage-Woche als sehr positiv. Auf einer Skala von null («sehr schlecht») bis zehn («sehr gut») lag die Durchschnittsnote bei 9,04. Auf die Frage, ob sie den Vier-Tage-Woche-Versuch fortsetzen wollen, antworteten 90 Prozent mit «Ja/definitiv». Nur fünf Personen (0,43 Prozent) gaben an, dass sie «eher nicht» weitermachen möchten, und niemand gab an, dass er «auf keinen Fall» weitermachen möchte (siehe Abbildung 18).

Die Beschäftigten wurden auch nach ihren Präferenzen für die künftige Arbeitszeitgestaltung gefragt, das heißt, ob sie eine Vier- oder eine Fünf-Tage-Woche bevorzugen (oder ob es ihnen egal ist). 96 Prozent sprachen sich für eine viertägige Arbeitswoche aus (siehe Abbildung 19).

Abbildung 18: Präferenz für die Fortführung einer Vier-Tage-Woche zum Zeitpunkt der Abschlussbefragung

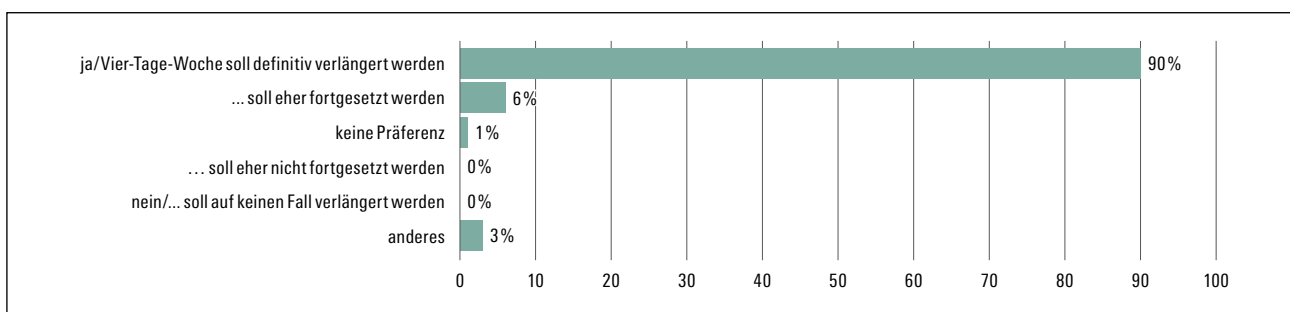
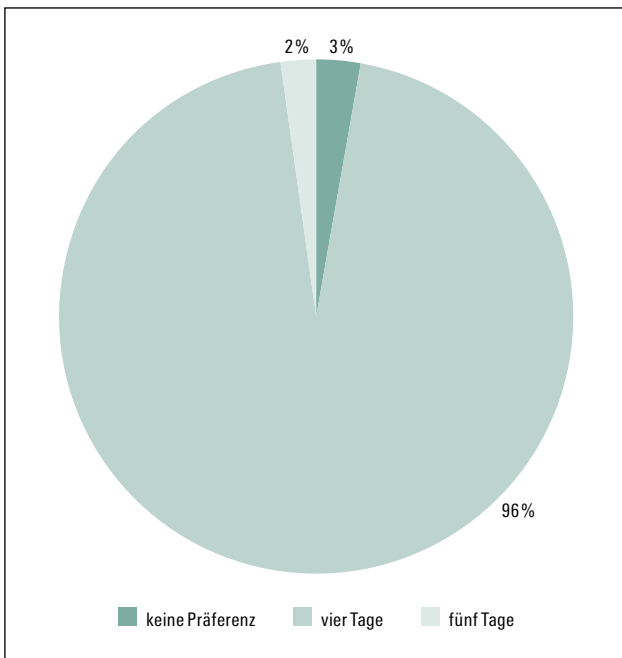


Abbildung 19: Bevorzugte Wochenarbeitszeiten zum Zeitpunkt der Abschlussbefragung

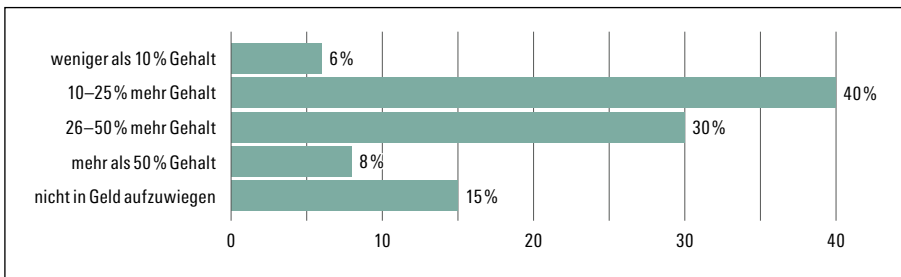


Schließlich wurde auch nach dem monetären Wert gefragt, den die Beschäftigten der Vier-Tage-Woche beimaßen. Welche Art von hypothetischer Abwägung zwischen Geld und Zeit würden die Menschen eingehen, nachdem sie die Vier-Tage-Woche erlebt haben? Obwohl die Vier-Tage-Woche strikt voraussetzt, dass die Beschäftigten das gleiche Lohnniveau beibehalten – und hiermit nicht impliziert werden sollte, dass die Beschäftigten für kürzere Arbeitszeiten «bezahlen» sollen –, bietet dieser Wert eine Möglichkeit, die Bedeutung der reduzierten Arbeitszeit zu quantifizieren.

Die Befürworter*innen einer Vier-Tage-Woche (96 Prozent der Stichprobe) wurden gefragt, wie viel ihnen bei ihrem nächsten Job bezahlt werden müsste, um zu einem Fünf-Tage-Arbeitsplan zurückzukehren. 46 Prozent gaben an, dass sie einen Fünf-Tage-Job mit einer Gehaltserhöhung von null bis 25 Prozent annehmen würden. Rund 30 Prozent würden eine Erhöhung von 26 bis 50 Prozent verlangen. Acht Prozent wollten nur dann zu einer Fünf-Tage-Stelle zurückkehren, wenn ihr Gehalt um

mehr als 50 Prozent höher wäre. Und bemerkenswerterweise gaben weitere 15 Prozent an, dass kein Geldbetrag sie dazu bewegen würde, zu einer Fünf-Tage-Woche zurückzukehren (siehe Abbildung 20).

Abbildung 20: Einschätzung zum Gegenwert einer Vier-Tage-Woche zum Zeitpunkt der Abschlussbefragung



5 PERSPEKTIVEN AUS DEM BETRIEB

Zusätzlich zu den Unternehmens- und Beschäftigtenumfragen führten Sozialwissenschaftler*innen der University of Cambridge mit Unterstützung von Autonomy im Rahmen des britischen Pilotprojekts eine Reihe von Forschungsinterviews durch. Aus diesen Gesprächen konnten umfassendere Erkenntnisse über die alltägliche Arbeitserfahrung von Mitarbeiter*innen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen gewonnen werden. Zudem sollte herausgefunden werden, warum die Organisationen an dem Pilotprojekt teilgenommen und wie genau sie die Vier-Tage-Woche eingeführt haben und wie die Beschäftigten das Pilotprojekt erlebten und über die Zukunft der Vier-Tage-Woche an ihrem Arbeitsplatz denken.

5.1 MOTIVATIONEN ZUR TEILNAHME AM PILOTPROJEKT

Die Interviews mit leitenden Angestellten im Vorfeld gaben Aufschluss darüber, was die Unternehmensleitungen an dem Pilotprojekt reizte. Fast alle dieser Angestellten gaben an, dass ihnen die Vier-Tage-Woche schon seit einiger Zeit durch die mediale Berichterstattung oder durch Beispiele bereits durchgeführter Experimente bekannt war. Der Versuch im öffentlichen Sektor Islands war eine häufig genannte Quelle der Inspiration.³³

Eine Umfrage des Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) aus dem Jahr 2022 ergab, dass 34 Prozent der befragten Unternehmen davon ausgingen, die Vier-Tage-Woche werde in den nächsten zehn Jahren für die meisten britischen Beschäftigten zur Realität.³⁴ Dies deckt sich mit der Einschätzung der im Rahmen dieser Studie befragten leitenden Angestellten. Das Pilotprojekt sahen sie als eine Gelegenheit, an der Spitze eines historischen Wandels zu stehen. Häufig wurde auch geantwortet, dass Pionier*innen die Wettbewerbsvorteile einer Vier-Tage-Woche maximieren könnten, wie zum Beispiel den Reputationsgewinn, die Attraktivität für Bewerber*innen und die Personalbindung.

«Das sollte uns einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.»
(Leitende*r Angestellte*r, Versicherungsunternehmen)

Andere Unternehmen beriefen sich auf ihr Selbstverständnis als beschäftigtenorientierte Organisationen und bezeichneten die Vier-Tage-Woche als logischen

nächsten Schritt in ihrem bestehenden Engagement für das Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen. Häufig wurde die Vier-Tage-Woche im Anschluss an andere Neuerungen eingeführt, wie beispielsweise die Möglichkeit flexibler Arbeitszeiten oder das Verbot von Abendarbeit.

In einigen Fällen war die Vier-Tage-Woche ein Versuch, frühere Initiativen auszubauen. So empfand ein*e leitende*r Angestellte*r eines Finanzunternehmens die dort bisher praktizierte Auszahlung vierteljährlicher Geldprämien als spaltend. Von der Vier-Tage-Woche konnte dagegen die gesamte Belegschaft profitieren. In anderen Unternehmen wurde die Vier-Tage-Woche als attraktivere Alternative zu «Gimmicks» wie Spielgelegenheiten für Mitarbeiter*innen oder Chillout-Zonen betrachtet, wie sie in der Kreativ- und Handwerksbranche üblich sind. Im Gegensatz dazu wurde die Vier-Tage-Woche als eine grundlegende materielle Veränderung für die Belegschaft wertgeschätzt – «konkreter und erwachsener», wie es ein*e Interviewpartner*in ausdrückte.

5.1.1 Die Vier-Tage-Woche nach der Covid-19-Pandemie

Die leitenden Angestellten beschrieben die Vier-Tage-Woche mitunter als eine rationale unternehmerische Reaktion auf die Covid-19-Pandemie. Einige verwiesen auf die «Great Resignation» und die erheblichen Schwierigkeiten bei der Einstellung sowie Bindung von Personal seit Ausbruch der Pandemie. In diesen Fällen sollte die Vier-Tage-Woche dabei helfen, Fachkräfte anzulocken und dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil auf dem Arbeitsmarkt zu verschaffen.

«Ich glaube, wir haben nach der Pandemie eine neue Perspektive auf die Dinge [...]. Es gibt eine größere Erwartungshaltung in Bezug auf flexibles Arbeiten, hybrides Arbeiten – die Menschen nutzen die Gelegenheit, um zu denken: «Ich möchte etwas ganz anderes machen.»» (Leitende*r Angestellte*r, Fertigungsunternehmen)

Ein*e Vorstandsvorsitzende*r eines Kreativunternehmens erkannte beispielsweise die in der Branche wachsende Beliebtheit von Homeoffice seit der Covid-19-Pandemie an, war aber der Ansicht, dass dies ohne eine Begrenzung der Arbeitskultur des Unternehmens schaden könnte. Die Vier-Tage-Woche wurde hier als eine Alternative gesehen, um Personal

33 Autonomy: Going Public.

34 Boys, J.: The four-day week: Employer Perspectives on Moving to a Shorter Working Week, hrsg. von CIPD, London 2022, unter: www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/four-day-week-report-uk-oct22_tcm18-111257.pdf. Bei CIPD handelt es sich um eine Vereinigung von Expert*innen aus dem Bereich Personalwesen.

zu gewinnen und zu halten. Mehrere kleinere Unternehmen meldeten zurück, dass die Vier-Tage-Woche hierfür gerade in der am Ende der Pandemie einsetzenden Phase der wirtschaftlichen Erholung, in der sie den Beschäftigten keine Gehaltserhöhungen bieten konnten, eine überzeugende Option gewesen sei. Neben diesen pragmatischen Gründen für die Einführung der Vier-Tage-Woche führten die Unternehmen in der Regel auch moralische Einsichten an, zu denen die Pandemie beigetragen habe. Führungskräfte erklärten, die Pandemie habe ihr Bewusstsein für die persönlichen Lebensumstände der Beschäftigten geschärft. Sie hätten gesehen, wie ihre Mitarbeiter*innen unter psychischen Problemen und Trauerfällen litten. Durch die Videokonferenzen konnten die Kolleg*innen die Häuser und Kinder der anderen sehen. Mehrere leitende Angestellte sagten, dass diese Erfahrungen ihr moralisches Verantwortungsgefühl gegenüber den Beschäftigten gestärkt und sie dafür sensibilisiert hätten, dass das Unternehmen eine gesunde Belegschaft braucht.

«In jeder Organisation sind die Menschen der Schlüssel. Man muss sich um sie kümmern.» (CEO, Vertriebsgesellschaft)

«Wir wollen den Menschen Zeit schenken – wenn das nicht zu sehr nach Pralinschachtel klingt –, denn [durch das Homeoffice] haben wir alle so viel mehr über das Leben unserer Kolleg*innen, ihre Wohnzimmer, ihre Haustiere und ihre Kinder erfahren [...]. Ich habe die Pandemie gehasst, aber sie hat uns alle dazu gebracht, uns umfassender wahrzunehmen, und sie hat uns allen bewusst gemacht, wie wichtig es ist, einen gesunden Kopf zu haben, und dass die Familie wichtig ist.» (CEO, gemeinnützige Organisation)

Der Einfluss der Pandemie auf die Entscheidung der Unternehmensleitungen zur Teilnahme am Pilotprojekt sollte aber auch nicht überbewertet werden. Viele Interviewpartner*innen berichteten, dass eine kürzere Wochenarbeitszeit schon vor der Pandemie diskutiert wurde (und dass Covid-19 die Pläne mitunter nur verzögert habe). Dies war häufig in Organisationen der Fall, in denen emotional belastende oder anspruchsvolle Arbeit geleistet wird – wie die Betreuung von Patient*innen mit Hirnverletzungen, das Unterrichten von Schüler*innen mit sonderpädagogischem Förderbedarf oder die Beratung von Bürger*innen, die von Armut betroffen sind. Hier erhofften sich die leitenden Angestellten, die Vier-Tage-Woche werde die Mitarbeiter*innen von emotionalem Druck entlasten und ihnen den nötigen Abstand zur Arbeit verschaffen.

«Ich will mich nicht, wenn ich in den Ruhestand gehe, fragen «Was zum Teufel soll ich jetzt machen?» [...] Ich muss jetzt mit Dingen anfangen, die mir Kraft geben werden,

wenn ich mit dem Arbeiten aufhöre.» (CEO, Pflegeorganisation)

Andere Interviewpartner*innen beschrieben die Vier-Tage-Woche als Reaktion auf branchenweite Probleme mit Überarbeitung. Eine Person, die in einem Videospielestudio arbeitete, verwies beispielsweise auf mehrere bekannte Fälle von Arbeitsüberlastung und Burnout in der Branche. Jenes Unternehmen wurde mit dem ausdrücklichen Ziel gegründet, sich hiervon abzuheben und die Menschen nicht «wie wirtschaftliche Größen» zu behandeln. Die Vier-Tage-Woche wurde als mit diesem Ziel vereinbar angesehen. Die Geschäftsführung war der Ansicht, dass eine Kultur der langen Arbeitszeiten nicht nur schlecht für die Gesundheit der Mitarbeiter*innen ist, sondern letztlich auch nicht zu den gewünschten Ergebnissen führt.

«Wenn man weiß, dass man bis zehn Uhr nachts dort sein wird, denkt man: «Ich werde die ganze Nacht hier sein, also werde ich nur die Arbeit tun, die ich tun muss.» (CEO, Kreativunternehmen)

5.2 VORBEREITUNGEN FÜR DAS PILOTPROJEKT

«Es geht darum, den Menschen 40, 50 zusätzliche Tage im Jahr zu geben, was wirklich unglaublich ist [...]. Wenn wir das hinbekommen, ist das sehr wertvoll.» (CEO, gemeinnützige Organisation)

Alle teilnehmenden Organisationen haben sich auf den Start des Pilotprojekts vorbereitet. Die Art der Vorbereitungen variierte von Unternehmen zu Unternehmen, sowohl in Bezug auf ihre Gründlichkeit als auch in Bezug auf den Grad der Beteiligung der Mitarbeiter*innen.

Die Vorbereitungsmethoden spiegelten meist die etablierte Organisationskultur wider: Diejenigen Organisationen mit einer demokratischeren Führungsstruktur tendierten dazu, die Vier-Tage-Woche auf demokratischere Weise umzusetzen, während diejenigen, in denen Top-down-Arbeitsweisen üblich waren, dazu neigten, wichtige Entscheidungen zu treffen und die Vorbereitungen von oben herab durchzuführen.

Die Einführungsphase umfasste in der Regel die folgenden Aktivitäten:

- Aufforderung an die Mitarbeiter*innen, Fragen zur Vier-Tage-Woche zu stellen, und Zusammenstellung von Informationen zu besonders häufig gestellten Fragen (FAQ) zur Weitergabe innerhalb der Organisation;
- Einholung von Rechtsberatung zu den Rahmenbedingungen während des Pilotprojekts;

**«ES MUSS FÜR ALLE FUNKTIONIEREN.»
Vorbereitung auf die Vier-Tage-Woche in einer
Wohnungsbaugesellschaft**

Eine Wohnungsbaugesellschaft mit rund 250 Beschäftigten hat viele Aufgaben zu bewältigen. Dazu gehören die Instandhaltung von Gebäuden, die Leitung einer kommunalen Jugendhilfe, der Betrieb mehrerer Gemeindezentren und die Wahrung der Sauberkeit im Quartier. Der Geschäftsführer beschrieb die Organisation als einen Anker in der Gemeinde.

Es handelt sich hier um eine Art gemeinnützigen Verein, der von einem demokratischen Gremium geleitet wird, das sich aus Mitarbeiter*innen und Mieter*innen zusammensetzt.* Dieses Gremium ist für die Wahl des Vorstands zuständig. Die Geschäftsführerin verglich die Wohnungsbaugesellschaft mit einem Fußballverein in Fanbesitz: «Es geht um Machtteilung.»

In Übereinstimmung mit diesen Grundsätzen war die Leitung der Organisation fest davon überzeugt, dass eine Vier-Tage-Woche auf demokratische Weise gestaltet werden und flexibel genug sein müsse, um alle Beschäftigten einzubeziehen. Dies bedeutete, dass die täglichen Herausforderungen aller – seien es die des Büroteams, der Teams, die mit der Öffentlichkeit zu tun haben, oder des Handwerksteams – berücksichtigt werden mussten.

Um dieser Vielfalt Rechnung zu tragen, entschied sich die Organisation für eine dezentralisierte Vier-Tage-Woche – das hieß, die Umsetzung war in den verschiedenen Abteilungen unterschiedlich. Die Vorstandsvorsitzende war der Ansicht, dass Mitarbeiter*innen mit ihren jeweiligen Erfahrungen am besten in der Lage sind, angemessene Entscheidungen zu treffen. Jede Abteilung wurde daher dabei unterstützt, ihr eigenes Vier-Tage-Woche-Modell zu entwickeln.

«Wir sind davon ausgegangen, dass jeder seinen eigenen Job besser kennt als irgendjemand anderes.»
(CEO)

Im Vorfeld des Pilotprojekts nahmen alle Beschäftigten mit ihren Teams an Workshops teil, in denen sie sich darüber austauschten, wie die Vier-Tage-Woche ihr Leben verändern könnte, und in denen sie diskutierten, welches Modell sich am besten für ihre Arbeit eignet. Jedes Team produzierte dann ein zweiminütiges Video, in dem das ausgewählte Modell der Vier-Tage-Woche erläutert wurde. Diese Videos wurden anschließend in der gesamten Organisation verbreitet.

In der Befragung zum Vorbereitungsprozess beschrieben Mitarbeiter*innen die Notwendigkeit, einen goldenen Mittelweg zwischen dem Versorgungsbedarf und den Präferenzen der Beschäftigten zu finden. Einige Teams hatten sich für einen rotierenden Vier-Tage-Wochen-Plan entschieden, bei dem die Mitarbeiter*innen ihre freien Tage zu Beginn eines jeden Monats anmelden. Dies ermöglichte es ihnen, die Arbeit nach ihren persönlichen Prioritäten einzuteilen, ohne sich dauerhaft festlegen zu müssen.

Im Rückblick auf die gemeinsame Vorbereitung lobten die Beschäftigten das Pilotprojekt als Katalysator zur Freisetzung der Innovationskraft der Belegschaft. Die CEO beschrieb den Versuchsprozess wiederholt als «erfrischend».

«Die Gespräche, die die Leute geführt haben, wären nicht zustande gekommen, wenn sie nicht den gemeinsamen Anreiz gehabt hätten, diese Sache zum Laufen zu bringen [...]. Für einige Leute war es, als würde man einen Schalter umlegen.» (CEO)

In den vorbereitenden Workshops wurde eine Reihe zeitsparender Ideen entwickelt. Die Handwerker*innen verkürzten ihre Fahrtzeit zum und vom Bauunternehmen, indem sie sich zuvor eine bessere Übersicht verschafften, welche Materialien benötigt werden, und indem sie die Beladung ihrer Lieferwagen optimierten. Darüber hinaus fühlten sie sich wohler, früher nach Hause gehen zu können, wenn weniger zu tun ist. Die Büroteams automatisierten bestimmte Arbeitsprozesse und gestalten andere so um, dass weniger Personal erforderlich ist. Und die Teams, die mit der Öffentlichkeit zu tun haben, zogen Lehren aus der pandemiebedingten Zeit im Homeoffice, etwa dass manche der kleineren Probleme auch telefonisch gelöst werden können.

Beschäftigte und Geschäftsführerin waren sichtlich stolz auf den kollektiven Ansatz bei der Vorbereitung des Pilotprojekts und empfanden dies als eine positive Erfahrung. Das Wissen und die Beteiligung des Personals wurden als entscheidend dafür angesehen, dass die Vier-Tage-Woche als eine aufrichtige und realistische Neuerung und nicht nur als eine leere Geste empfunden wurde.

«Was wir nicht wollen, ist dieser Untergrund von Leuten, die zwar fiktiv eine Vier-Tage-Woche haben, aber insgeheim am Wochenende arbeiten, um den Rückstand aufzuholen.» (CEO)

*Anm. d. Hrsg.: Gemeint ist hier die Rechtsform der «mutual organization», für die es im deutschen Recht keine eindeutige Entsprechung gibt.

- Beratung/Befragung des Personals über das von ihnen bevorzugte Modell einer Vier-Tage-Woche;
- Erstellung einer Opt-in-Vereinbarung für das Personal, in der die Grundregeln für das Pilotprojekt festgehalten sind, wie zum Beispiel das Vorgehen für den Fall, dass an einem freien Tag ein Arbeitsnotfall eintritt;
- Überprüfung der Arbeitsabläufe und Ausarbeitung neuer Produktivitätsinitiativen mithilfe von Personalgesprächen und Workshops;
- Einführung einer Software, die den Beschäftigten einen Überblick über die Arbeitszeiten der Kolleg*innen verschafft;
- Befragung der Kund*innen nach ihrer Meinung zur Vier-Tage-Woche und Unterrichtung über etwaige Änderungen, etwa hinsichtlich Erreichbarkeit und Folgen für die Kund*innen- und Geschäftsbeziehungen;
- Entwicklung von Messgrößen, die die Auswirkungen des Pilotprojekts dokumentieren (zusätzlich zu den Messgrößen, die im Rahmen der offiziellen Evaluierung des Pilotprojekts verfolgt werden).

5.3 SUCHE NACH EFFIZIENZGEWINNEN

Die Interviews gaben Aufschluss darüber, wie die Organisationen ihre Arbeitszeit zu reduzieren gedachten, ohne dabei ihre Geschäftstätigkeit oder – im Falle von gemeinnützigen Organisationen – ihren gemeinwirtschaftlichen Auftrag wesentlich zu beeinträchtigen.

Eine naheliegende Möglichkeit, dieses Ziel zu erreichen, besteht darin, die Anzahl der Beschäftigten zu erhöhen. Doch bemerkenswerterweise nahmen nur zwei der teilnehmenden Unternehmen zusätzliche Einstellungen als Teil ihrer Strategie zur Einführung einer Vier-Tage-Woche vor. Die leitenden Angestellten zweier anderer Unternehmen teilten mit, dass ihre Pläne für eine dauerhafte Umstellung auf eine Vier-Tage-Woche sich auch auf Dienstleistungsfirmen stützen werde, die nicht in einer Vier-Tage-Woche arbeiten.

Vergleichsweise wenige Unternehmen zogen eine Verringerung des Outputs in Betracht. Eine Firma beschloss beispielsweise, sich aus Gründen der Zeitersparnis von wenigen unbedeutenderen Kund*innen zu trennen, während eine andere eine geringe Anzahl von Projekten stornierte, die nicht als zentral für die Unternehmensziele angesehen wurden. Ein drittes Unternehmen war von den Vorteilen der Vier-Tage-Woche für die Beschäftigten so überzeugt, dass der Vorstand erklärte, er sei grundsätzlich bereit, einen kleinen Gewinnrückgang in Kauf zu nehmen, um diese Arbeitszeitverkürzung aufrechtzuerhalten. Alle anderen Unternehmen strebten an, während des Pilotprojekts keine zusätzlichen Einstellungen vorzu-

nehmen und 100 Prozent ihrer Produktion aufrechtzuerhalten. Dementsprechend wurde die Einführung der Vier-Tage-Woche mit der Absicht verbunden, die Produktivität zu steigern.

Einige Interviewpartner*innen gaben zu bedenken, dass die anvisierte Produktivitätssteigerung bis zu einem gewissen Grad automatischer Effekt der Vier-Tage-Woche sein könnte. Sie biete den Beschäftigten einen starken Anreiz, ihre Arbeit abzuschließen, und ermögliche es ihnen, erholter zur Arbeit zurückzukehren, als dies bei einer Fünf-Tage-Woche der Fall wäre.

Keines der teilnehmenden Unternehmen verließ sich jedoch auf diese Annahme; alle ergriffen praktische Maßnahmen zur Verbesserung von Arbeitsabläufen und zur Steigerung der Produktivität. Im Laufe des Pilotprojekts lobten Manager*innen und Beschäftigte gleichermaßen immer wieder den Wert der Vier-Tage-Woche als Katalysator für organisatorische Verbesserungen. Das Versprechen einer Vier-Tage-Woche habe die Mitarbeiter*innen dazu angeregt, auf neue Art und Weise darüber nachzudenken, was sie tun und wie sie es tun. Die Vier-Tage-Woche habe sich als Innovationstreiber bewährt.

«Man kann die Dinge nicht ändern, ohne dass sich etwas verändert.» (Mitarbeiter*in, Vertrieb)

Mehrere Unternehmen forderten die Beschäftigten auf, eine «Effizienzcharta» oder eine «Produktivitätsvereinbarung» zu unterzeichnen. Sie wollten damit unterstreichen, dass die Vier-Tage-Woche eine Verpflichtung zur Steigerung der Produktivität beinhaltet. Andere Unternehmen verlangten von den Abteilungen, Pläne für die Änderungen vorzulegen, die sie im Zuge der Einführung der Vier-Tage-Woche vornehmen würden.

Zu den am häufigsten genannten Möglichkeiten zur Produktivitätssteigerung gehörten:

- Reformierung der Besprechungskultur, mit dem Ziel, Meetings weniger häufig durchzuführen und kürzer zu gestalten, etwa durch klarere Tagesordnungen und Zieldefinitionen;
- Veränderung der E-Mail-Etikette, um Mitarbeiter*innen zu ermutigen, stärker auf den Zweck ihrer Nachrichten zu achten und darauf, wer einbezogen werden muss;
- Aufforderung an die Beschäftigten, jeden Schritt im Arbeitsprozess zu analysieren und dahingehend zu überprüfen, inwiefern Möglichkeiten zur Zeiteinsparung bestehen und neue Produktionsziele entwickelt werden können;
- Einführung von Zeiten innerhalb des Arbeitstags, in denen die Mitarbeiter*innen ungestört arbeiten können («Heads-Down»- oder «Focus»-Zeiten);
- Automatisierung von Arbeitsschritten (wie zum Beispiel durch die Einführung des automatischen

- Ausfüllens von Berichten und E-Mail-Vorlagen oder die Automatisierung bestimmter Abläufe im Kundendienst);
- Einführung einer neuen Projektmanagementsoftware oder Konsolidierung der internen Kommunikation und internen Dokumente in einer einzigen Software;
- Reorganisation des Kalenders, um «Monotasking» zu fördern und hierdurch Zeit einzusparen, die beim Wechsel zwischen verschiedenen Aufgaben verschwendet wird;
- Erstellen einer Aufgabenliste vor dem Verlassen des Arbeitsplatzes, um sie den Kolleg*innen übergeben oder am nächsten Tag gleich loslegen zu können;
- Verringerung der Anzahl der an einem bestimmten Prozess beteiligten Mitarbeiter*innen.

**«MIT ANPACKEN»
Wie eine kleine Brauerei neue
Effizienzgewinne erzielte**

Die kleine Craft-Bier-Brauerei gibt es seit etwa zehn Jahren. Einer der Gründer*innen verband mit diesem Unternehmen die Hoffnung, sich von größeren, wachstumsorientierten Betrieben abzuheben. Ein Motiv bei der Unternehmensgründung war, «Arbeitsplätze zu schaffen, die zu unserem Leben passen».

«Wir legen ein etwas sanfteres Tempo an den Tag. Als wir das Unternehmen gründeten, wollten wir unsere Arbeitsweise ändern.» (CEO)

Der derzeitige Geschäftsführer interessierte sich für die Vier-Tage-Woche, weil er hoffte, dass die Brauerei «eine Vorreiterrolle bei etwas Positivem» übernehmen könnte. Er sah diese Neuerung auch im Einklang mit dem allgemeinen Bestreben, den ökologischen Fußabdruck der Firma durch Investitionen in grüne Energie zu verringern. Die Brauerei soll im Bereich des verarbeitenden Gewerbes eine Vorbildfunktion einnehmen.

«Wenn man das in einer kleinen Produktionsumgebung umsetzen kann, zeigt dies, dass die Fünf-Tage-Woche ein Konstrukt ist und damit etwas, das schon vor langer Zeit hätte abgeschafft werden können.» (CEO)

Wie sollte die Brauerei das schaffen? Sie entschied sich für ein gestaffeltes Vier-Tage-Woche-Modell, um die Produktion an fünf Tagen aufrechtzuerhalten. Dieses Konzept sah vor, das Produktionsteam in zwei Gruppen aufzuteilen, die im monatlichen Wechsel jeweils entweder montags oder freitags frei haben.

Die Beschäftigten berichteten von einer umfangreichen Vorbereitungszeit vor dem Start des Pilotprojekts. Die Brauer*innen haben in diesem Rahmen

den Produktionsprozess genau studiert, die anfallenden Aufgaben aufgeschlüsselt, Zeitmessungen durchgeführt, nach neuen Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung gesucht und eine Reihe neuer Produktionsziele entwickelt. Ein*e Mitarbeiter*in erinnerte sich an die Atmosphäre der Begeisterung, Solidarität und gemeinsamen Anstrengung bei der Suche nach Möglichkeiten zur Arbeitszeitverkürzung.

«Es ist, als würde man ein riesiges Festmahl kochen und versuchen, alles zur gleichen Zeit fertig zu bekommen.» (Mitarbeiter*in)

Ein in den Gesprächen mit Beschäftigten häufig gehörter Ausspruch war der, «mit anpacken» zu wollen. An Tagen, an denen nicht alle Mitarbeiter*innen anwesend waren, konnte es vorkommen, dass sie Aufgaben übernehmen mussten, die vorher nicht in ihren Zuständigkeitsbereich fielen. Sie mussten beispielsweise beim Brauen, Verpacken oder Telefondienst helfen. Die befragten Beschäftigten wertschätzten den wechselseitigen Austausch von Kompetenzen und das damit verbundene Gefühl der kollektiven Anstrengung, das mit der veränderten Arbeitsorganisation einherging. Der Geschäftsführer erklärte, dass «das ganze Team jetzt das tut, was der Geschäftsführer tut», indem es die Stoßzeiten antizipiert und Aufgaben identifiziert, die erledigt werden müssen. Auf die Frage, ob eine Arbeitsintensivierung zu befürchten sei, antwortete er, dass die Beschäftigten zwar mehr zu tun hätten, aber weniger gestresst seien.

«Wenn man viel zu tun hat, ist man nicht gestresst, wenn man die Kontrolle verloren hat, ist man gestresst [...]. Wir wollen mehr beschäftigt und weniger gestresst sein. Ich mag es nicht, wenn ich mich bei der Arbeit langweile, ich mag es, wenn etwas los ist [...]. Wenn wir viel zu tun haben, bedeutet das, dass eine Menge Bier rausgeht und die Dinge gut laufen.» (CEO)

5.4 PERSÖNLICHE AUSWIRKUNGEN

Ein auf sechs Monate befristetes Pilotprojekt kann die Auswirkungen einer Vier-Tage-Woche niemals vollständig aufzeigen. Die Verkürzung der Wochenarbeitszeit ist eine einschneidende Veränderung, und es braucht Zeit, bis sich auch die individuellen Erfahrungen, Verhaltensweisen und Prioritäten ändern. Bemerkenswert ist jedoch, dass die interviewten Beschäftigten bereits drei bis vier Monate nach Beginn des Feldversuchs von erheblichen Veränderungen in ihrem Leben sowohl innerhalb als auch außerhalb der Arbeitszeit berichteten.

5.4.1 Der freie Tag

Auf die Frage nach den Aktivitäten an ihrem zusätzlichen freien Tag war die bei Weitem häufigste Antwort der Mitarbeiter*innen «life admin» – ein Begriff, der wesentliche Aufgaben wie Lebensmitteleinkäufe, Arztbesuche, Reparaturen im Haushalt oder Reinigungsarbeiten beschreibt. Viele erklärten, dass die Erledigung dieser Aufgaben am nun freien fünften Tag der Woche es ihnen ermöglichte, das Wochenende für «echte» Freizeit und selbstbestimmte Aktivitäten zu nutzen statt für Hausarbeiten.

«Es fühlt sich an, als würde man gemütlich ins Wochenende starten [...]. Bereits vor dem Samstag und Sonntag

habe ich die «life admin» erledigt, das Auto gewaschen, den Garten aufgeräumt, was auch immer.» (Leitende*r Angestellte*r, Pflegedienstleister)

Eltern mit kleinen Kindern schätzten einen zusätzlichen freien Tag in der Wochenmitte sehr, entweder weil er Einsparungen bei den Kinderbetreuungskosten ermöglicht oder – in einem Fall – weil er es der bzw. dem Partner*in erlaubte, einen zusätzlichen Tag zu arbeiten, anstatt die Kinderbetreuung zu übernehmen.

«Sie können sich gar nicht vorstellen, was das für meine Familie bedeutet – wie viel Geld wir bei der Kinderbetreuung sparen können.» (Mitarbeiter*in, Wohnungsbaugesellschaft)

Eltern von älteren Kindern berichteten zudem, dass ein freier Tag mitten in der Woche es ihnen erlaubte, sich seltene und wertvolle Zeit für sich selbst nehmen zu können. Die Freistellung von der Arbeit, während der Rest der Familie noch beschäftigt ist, wurde manchmal eher als persönlicher Bonus denn als Nachteil beschrieben.

Zum Zeitpunkt der Befragung hatten nur wenige Beschäftigte aufgrund der Vier-Tage-Woche völlig neue Aktivitäten aufgenommen. Eine Person nutzte den freien Tag, um mit einem kürzlich verwitweten

«ICH MÖCHTE ZU 100 PROZENT, DASS DIE VIER-TAGE-WOCH BEIBEHALTEN WIRD.»

Die Perspektive eines berufstätigen Vaters

Owen arbeitet als Vermessungsingenieur in einer gemeinnützigen Organisation, in der auch seine Frau beschäftigt ist. Er ist seit mehr als zehn Jahren in verschiedenen Funktionen für die Organisation tätig. Im Interview sprach er über seine Erfahrungen mit der Vier-Tage-Woche und deren Auswirkungen auf seine Rolle als Elternteil von zwei schulpflichtigen Kindern.

Die Aktivitäten seiner Kinder nehmen einen großen Teil von Owens Wochenende in Anspruch; er bringt sie «hierhin, dorthin und überall hin». Während er sich um seine Kinder kümmerte, fühlte er sich früher oft überlastet und er befürchtete, dass seine Aufgaben in der Hausarbeit unerledigt bleiben. Der hieraus resultierende Zeitdruck beförderte Schuldgefühle im Zusammenhang mit seiner Freizeitgestaltung und die Sorge, dass er nicht in der Lage sei, seine Verpflichtungen unter einen Hut zu bringen.

Für Owen bedeutete die Vier-Tage-Woche eine enorme Entlastung. An seinen freien Tagen bringt

er die Kinder in die Schule und erledigt anschließend Instandhaltungsarbeiten am Haus, die sonst am Wochenende anfallen würden. Anfangs sei es ihm schwergefallen, an seinem freien Tag weder Arbeitstelefon noch berufliche E-Mails zu checken. Aber es gelinge ihm zunehmend besser. Jetzt bleiben Telefon und Computer ausgeschaltet in der Schublade liegen.

Einen großen Vorteil der Vier-Tage-Woche sah Owen darin, dass er sich weniger schuldig fühlt, wenn er sich etwas Zeit für sich selbst nimmt – was mehrere berufstätige Eltern zurückmeldeten. Wenn das Wetter es zulässt, spielt Owen nun mit einem Freund Golf. Oder er schaut sich am Wochenende ein Fußballspiel an, weil er weiß, dass die wichtigsten Aufgaben im Haushalt erledigt sind.

Als einer von zwei Befragten, deren Partner*innen ebenfalls an dem Pilotprojekt teilgenommen haben, wies Owen zudem darauf hin, wie hilfreich die Vier-Tage-Woche bei der Verwaltung der Schulferien war. Beide interviewten Personen beschrieben, wie unentbehrlich die Vier-Tage-Woche geworden ist, um die Kinderbetreuung in den Schulferien zu gewährleisten, ohne den Jahresurlaub zu beeinträchtigen.

Großeltern teil regelmäßige Tagesausflüge zu unternehmen. Die meisten berichteten jedoch, dass sie mehr Zeit für die Aktivitäten aufwendeten, die ihnen bereits zuvor Freude bereiteten. Das reichte vom Musizieren über das Zusammensein mit Freund*innen, Sport, Gymnastik, Malen, Kochen, Spaziergehen mit dem Hund, Fernsehen, Verwandtenbesuche in größerer Entfernung bis hin zur ehrenamtlichen Arbeit in einem Tierheim. Einige wenige Teilnehmer*innen nutzten ihren zusätzlichen freien Tag auch zur beruflichen Weiterbildung.

Bei der Reflexion ihres Gesundheitszustands und ihrer Stimmung während des Pilotprojekts beschrieben die Befragten die Vier-Tage-Woche überwiegend positiv – vor allem, wenn sie in emotional anstrengenden Positionen arbeiteten. Sie fühlten sich weniger gestresst oder sie konnten zu Hause besser «abschalten» oder «durchatmen». Ein Befragter sprach vom Verschwinden der «Sonntagsangst» – der Angst, die

sonntags häufig in Erwartung einer neuen Arbeitswoche empfunden wird.

Nur eine Beschäftigte hatte erhebliche Bedenken, wie sich die Vier-Tage-Woche im privaten Bereich auswirkt. Diese Interviewpartnerin erzählte, dass sie mit den geistigen Herausforderungen ihrer Arbeit regelrecht aufblüht. Sie persönlich bevorzugte eine «weiche» Vier-Tage-Woche, bei der der fünfte Tag für persönliche Projekte im Büro genutzt wird.

Die Gespräche verdeutlichten darüber hinaus, dass das Personal in Unternehmen, die das Modell der «bedingten» Vier-Tage-Woche eingeführt haben, dieser gegenüber einige negative Gefühle hegte. Eine Verwaltungsangestellte beklagte die mangelnden Beteiligungsmöglichkeiten der Belegschaft bei der Ausgestaltung der «bedingten» Vier-Tage-Woche in ihrem Unternehmen und erklärte, die zu erfüllenden Voraussetzungen an ihrem Arbeitsplatz seien undurchsichtig gewesen. Ihr Team sei daran gehin-

«WAS MACHEN MEINE MITARBEITER*INNEN MIT IHRER ZEIT?» Desinteresse, Interesse und Lenkung

Die Interviews gaben nicht nur Aufschluss darüber, wie die Beschäftigten ihre zusätzlichen freien Tage nutzten, sondern auch über die *Hoffnungen* der *Führungskräfte* hinsichtlich der Freizeitgestaltung der Mitarbeiter*innen.

Die Antworten schwankten zwischen **Desinteresse, Interesse und Lenkungsanspruch**. In den **desinteressierten** Unternehmen zeigten sich die Vorgesetzten über die zusätzliche Freizeit ihrer Beschäftigten erfreut, erkundigten sich aber nicht aktiv danach, was diese mit ihrer freien Zeit anfangen. In den **interessierten** Unternehmen hingegen hofften die Führungskräfte, einen Sinn für die kollektive Zielsetzung des Pilotprojekts zu schaffen, indem sie die Mitarbeiter*innen ermutigten, Geschichten und Bilder von ihren freien Tagen entweder in Besprechungen oder auf Anschlagtafeln mit ihren Kolleg*innen zu teilen.

Die dritte Kategorie, **Lenkung**, bezieht sich auf eine kleine Anzahl von Pilotunternehmen, die aktiv auf die Freizeitgestaltung ihrer Mitarbeiter*innen Einfluss zu nehmen versuchten. Die Geschäftsführer*innen von zwei Unternehmen waren beispielsweise enttäuscht über das geringe ehrenamtliche Engagement der Beschäftigten während des Pilotprojekts und suchten nach Möglichkeiten, sie dazu zu bewegen, ihre Freizeit gemeinnützigen Zwecken zu widmen.

Die Frage nach Lenkung stellte sich auch im Zusammenhang mit der Toleranz von Vorgesetzten

gegenüber Beschäftigten, die den zusätzlichen freien Tag zur Ausübung eines Zweitjobs nutzten. Mehrere Führungskräfte aus desinteressierten und interessierten Unternehmen betrachteten dies als eine für die Mitarbeiter*innen potenziell attraktive Option der Einkommensverbesserung (insbesondere im Zusammenhang mit der gegenwärtig hohen Inflation). Der Geschäftsführer einer gemeinnützigen Organisation stellte sich vor, dass die Klempner*innen der Organisation den fünften Tag für selbstständige Arbeit nutzen könnten: «Sie können ein bisschen mehr Geld für ihre Familie verdienen.» In der Tat berichteten mehrere Beschäftigte, dass sie an ihrem fünften Tag freiberuflich tätig waren.

In den Unternehmen, die in der Freizeitgestaltung eine Richtung vorgeben wollten, wurde die Erzielung eines zusätzlichen Einkommens hingegen verboten, entweder durch eine schriftliche Vereinbarung oder durch eine weniger formelle interne Kommunikation. In diesen Unternehmen waren die Vorgesetzten der Meinung, dass Mitarbeiter*innen, die ihren freien Tag nutzten, um sich etwas dazuzuverdienen, gegen ihren Teil der Abmachung verstießen, nämlich die freie Zeit zur Erholung zu nutzen, um erfrischt an die Arbeit zurückzukehren.

«Die Idee hinter der Vier-Tage-Woche ist, dass sie sich ausruhen, mehr Freizeit haben, Zeit für die Familie, Zeit, um sich zu erholen. Also nein, sie können keinen zweiten Job annehmen.» (Leitende*r Angestellte*r, Versicherungsunternehmen)

dert worden, mit anderen Teams im Unternehmen das Pilotprojekt zu beginnen, weil eine*r der leitenden Angestellten meinte, dass die Leistungsstatistiken zu niedrig seien. Solche Kriterien seien in anderen Abteilungen bei der Arbeitszeitverkürzung nicht herangezogen worden. Die mangelnde Transparenz dieser Entscheidung empfand die Interviewpartnerin als frustrierend.

5.4.2 Arbeitskultur

Im Einklang mit der insgesamt sehr hohen Zufriedenheit, die in Bezug auf die Gesamterfahrung des Personals mit dem Pilotprojekt verzeichnet wurde, schilderten die meisten der befragten Beschäftigten erfreuliche Veränderungen der Arbeitskultur im Zusammenhang mit der Einführung der Vier-Tage-Woche. So berichteten Mitarbeiter*innen positiv von der Energie, die die Orientierung auf das gemeinsame Ziel, die Vier-Tage-Woche erfolgreich zu implementieren, freigesetzt habe. Andere sprachen davon, dass sie sich von ihren Arbeitgeber*innen wertgeschätzt fühlten oder stolz auf ihr Unternehmen waren, weil es bereit war, etwas Neues auszuprobieren. Wieder andere beobachteten, dass ihre Kolleg*innen beschwingt seien, oder sie genossen es, sich mit ihnen darüber zu unterhalten, was sie an ihren freien Tagen tun.

Die Erhebungen im Rahmen des Pilotprojekts brachten zum Vorschein, dass etwa zwei Drittel der Beschäftigten insgesamt keinen Anstieg der Arbeitsintensität festgestellt haben. Eine kleine Anzahl der befragten Mitarbeiter*innen bereitete dieses Problem allerdings Sorgen. In einem größeren Unternehmen (das anscheinend nicht von einer längeren Vorbereitungszeit für das Pilotprojekt profitierte) äußerten mehrere Beschäftigte deutliche Bedenken hinsicht-

lich ihrer Arbeitsbelastung. Einige schilderten, dass ihre Arbeit immer mehr zunimmt oder dass es sehr schwierig sei, die langen Aufgabenlisten in der verfügbaren Zeit abzuarbeiten. Aus zweiter Hand war auch von Kolleg*innen zu hören, die seit Beginn des Pilotprojekts regelmäßig bis in die Abendstunden arbeiteten, um ihre Aufgaben zu erledigen.

Einige Führungskräfte und Mitarbeiter*innen befürchteten zudem, dass durch die Konzentration auf Effizienzsteigerung der Arbeitsplatz weniger gesellig wird. Bei einem Beschäftigten entstand der Eindruck, dass es zum Tabu geworden ist, Kolleg*innen zu unterbrechen, und dass in den Gemeinschaftsräumen wie der Küche jetzt deutlich weniger Geselligkeit herrscht. Der Rückgang eines lockeren Zusammenseins unter Kolleg*innen schien vor allem in den Unternehmen der Kreativbranche ein Problem zu sein, denn zufällige Begegnungen am Arbeitsplatz können hier besonders wichtig für die Entwicklung neuer Ideen sein. Mehrere Manager*innen gaben an, dass sie diesen Bedenken besondere Aufmerksamkeit schenken. Sie würden beispielsweise erwägen, die Vier-Tage-Woche mit Initiativen wie bestimmten Teamtagen oder der Verpflichtung, einen bestimmten Teil der Woche im Büro zu verbringen, zu verbinden. Ihre Antworten unterstreichen, wie wichtig es ist, sich bei der Umsetzung der Arbeitszeitverkürzung auf die Arbeitsplatzqualität zu konzentrieren.

«Wenn man merkt, dass dieser Tag es einem ermöglicht hat, entspannt und ausgeruht zu sein und an den anderen vier Tagen voll durchzustarten, wird einem klar, dass es sich wirklich falsch anfühlen würde, an einem Freitag wieder zu arbeiten – sogar dumm.» (CEO, Beratungsunternehmen)

6 SCHLUSSFOLGERUNGEN

Die Vier-Tage-Woche verbreitet sich in der ganzen Welt. Diejenigen, die bereits auf kürzere Arbeitszeiten umgestellt haben, preisen die zahlreichen Vorteile: vom verbesserten Wohlbefinden der Beschäftigten und der höheren Produktivität in den Unternehmen über eine bessere Personalakquise und -bindung bis hin zu höheren Umsätzen. Um diese Behauptungen zu bewerten, wurde in diesem Bericht ein breites Spektrum britischer Unternehmen und ihre Beschäftigten in den Blick genommen, die 2022 im Rahmen eines der bisher größten koordinierten Pilotprojekte eine Vier-Tage-Woche ohne Lohnkürzung erprobten. Der Bericht verdeutlicht, dass die Ergebnisse dieser Versuche durchweg positiv sind. Die Unternehmen haben über ihre Führungskräfte zum Ausdruck gebracht, dass sie mit der Leistung, der Produktivität und der Gesamterfahrung äußerst zufrieden sind. Auch bei den Beschäftigten war dies der Fall. Kurzum: Die Vier-Tage-Woche ist eine beliebte Neuerung bei denjenigen, die sie anwenden.

Die im Rahmen dieser Studie erhobenen Daten ermöglichen es – infolge des zugrunde gelegten Forschungsdesigns –, die positiven Auswirkungen der Arbeitszeitverkürzung für eine Reihe von Variablen jenseits der bereits genannten Kennziffern zu erfassen. Anhand von Vorher-Nachher-Vergleichen konnten die vorteilhaften Effekte einer Vier-Tage-Woche «auf ganzer Linie» gemessen werden. Mit Fokus auf den engeren *business case* ist beispielsweise festzustellen, dass die Einnahmen während des Versuchszeitraums ungefähr gleich geblieben sind (mit einem leichten Anstieg von 1,4 Prozent in jenen Unternehmen, die die erforderlichen Daten bereitstellten) und im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um 35 Prozent gestiegen sind, während sich die Lage bezüglich Neueinstellungen, Fehlzeiten und Kündigungen verbesserte.

Im Großen und Ganzen ist jedoch auch klar geworden, dass sich die Beschäftigten am Ende des Versuchs in einer deutlich besseren Lage befanden als zu Beginn des Versuchs. Durch die kürzeren Arbeitszeiten waren sie weniger gestresst und überlastet. Zudem deuteten ihre Rückmeldungen auf eine bessere geistige und körperliche Gesundheit hin – was vielleicht nicht überrascht, denn während der Vier-Tage-Woche hatten sie mehr Zeit für Sport und

sie waren weniger erschöpft. Als ein Ergebnis der Arbeitszeitverkürzung gaben viele Mitarbeiter*innen ihre erhöhte *Lebenszufriedenheit* an.

Obwohl die Arbeitsleistung laut Selbststeinschätzung der Befragten deutlich gestiegen ist, zeigen die erhobenen Daten, dass dies nicht auf eine Erhöhung der Arbeitsintensität zurückzuführen ist. Dank einer sorgfältigen Planung und der Mitwirkung der Beschäftigten konnten die Unternehmen durch Innovationen in der Arbeitsorganisation die Produktivität steigern, ohne dass es zu negativen Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen kam. Es ist daher nicht allzu verwunderlich, dass sich die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter*innen am Ende der Studie verbessert hat. Viele Teilnehmer*innen haben wenig Lust, zu den alten Arbeitszeiten zurückzukehren. Auf die Frage nach einem hypothetischen Kompromiss zwischen Arbeitszeit und Einkommen gaben 70 Prozent der Beschäftigten an, dass sie eine Gehaltserhöhung zwischen 10 und 50 Prozent benötigen würden, um die Umstellung auf eine volle Fünf-Tage-Woche zu akzeptieren. Weitere acht Prozent meldeten zurück, dass sie dies nur bei mehr als 50 Prozent des vorherigen Gehalts tun würden. Für 15 Prozent gab es keinen Geldbetrag, der sie von der Vier-Tage-Woche abbringen könnte.

Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse des britischen Versuchs somit, dass die Vier-Tage-Woche bereit ist, den Schritt von der Erprobung zur Umsetzung in der Breite zu vollziehen. Diejenigen, die zu kürzeren Arbeitszeiten übergehen wollen, können heute auf die Erfahrungen einer wachsenden Anzahl von Organisationen zurückgreifen, die die Vier-Tage-Woche bereits in der Praxis ausprobiert und hierfür verschiedene Implementierungsmodelle und Strukturen ausgearbeitet haben, die den Anforderungen unterschiedlicher Betriebsgrößen und Branchen entsprechen. Die Vorteile einer kürzeren Arbeitswoche bei vollem Lohnausgleich sind inzwischen bekannt und gut belegt: Die Beschäftigten sind zufriedener und gesünder, und die Unternehmen, für die sie arbeiten, sind oft produktiver und effizienter und können ihre Mitarbeiter*innen leichter an sich binden. Der britische Versuch liefert darüber hinaus eine Fülle von praxisbezogenen Erkenntnissen für alle Unternehmen, die die Vier-Tage-Woche künftig einführen wollen.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Teilnehmende Unternehmen nach Branchen	12
Abbildung 2: Größenverteilung der teilnehmenden Unternehmen nach Anzahl der Beschäftigten	13
Abbildung 3: Geschlechtsspezifische Zusammensetzung der teilnehmenden Beschäftigten	13
Abbildung 4: Von den teilnehmenden Unternehmen gewählte Formen der Vier-Tage-Woche (Wahl des freien Tages)	15
Abbildung 5: Unternehmenspläne für die Zeit nach der Studie	16
Abbildung 6: Veränderung der Arbeitszeit	19
Abbildung 7: Arbeitszeitregelung während des Versuchszeitraums	19
Abbildung 8: Veränderung der Arbeitszeiten im Homeoffice	19
Abbildung 9: Veränderung der Überstunden	19
Abbildung 10: Veränderung des Burnout-Niveaus	20
Abbildung 11: Veränderung der Schlafschwierigkeiten	21
Abbildung 12: Veränderung der Konflikte zwischen Erwerbsarbeit und Familienleben	21
Abbildung 13: Veränderung des wahrgenommenen Zeitmangels	22
Abbildung 14: Veränderung der Zeitzufriedenheit	22
Abbildung 15: Veränderung der wahrgenommenen Arbeitsfähigkeit	23
Abbildung 16: Veränderung des Arbeitspensums	23
Abbildung 17: Veränderung von Kinderbetreuungskosten	24
Abbildung 18: Präferenz für die Fortführung einer Vier-Tage-Woche zum Zeitpunkt der Abschlussbefragung	24
Abbildung 19: Bevorzugte Wochenarbeitszeiten zum Zeitpunkt der Abschlussbefragung	25
Abbildung 20: Einschätzung zum Gegenwert einer Vier-Tage-Woche zum Zeitpunkt der Abschlussbefragung	25

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Modelle einer Vier-Tage-Woche	14
Tabelle 2: Regelungen zum Schutz der Vier-Tage-Woche	15
Tabelle 3: Veränderung der wichtigsten Unternehmenskennzahlen im Versuchszeitraum	17