

Mitarbeitereinstellung zum flexiblen Arbeitszeitmodell „Vier-Tage-Woche“

Christopher STOCKINGER, Deborah PETRAT, Ilka ZÖLLER

*Institut für Arbeitswissenschaft, Technische Universität Darmstadt
Otto-Bernd-Straße 2, D-64287 Darmstadt*

Kurzfassung: Dieser Beitrag beschreibt die wissenschaftliche Begleitung einer Einführung des Arbeitszeitkonzepts „Vier-Tage-Woche“ bis hin zur Pilotphase. Das Arbeitszeitmodell hat zum Ziel, die Erholzeit der Mitarbeiter und somit das Wochenende um einen Tag zu verlängern, indem am Freitag nicht gearbeitet wird. Das Konzept geht mit einer Reduzierung der Wochenarbeitszeit einher. Das Ziel der wissenschaftlichen Begleitung war die Analyse der Mitarbeitereinstellungen zum neuen Arbeitszeitkonzept und wie sich dies auf Belastung, Wohlbefinden und Work-Life-Balance auswirkt. Eine Onlinebefragung der N = 20 Mitarbeiter vor der Erprobung des Konzepts hat gezeigt, dass die Mitarbeiter dem Arbeitszeitkonzept offen gegenüberstehen. Allerdings sind sie auch sehr zufrieden mit dem bisherigen Arbeitszeitmodell, das bereits Flexibilisierungsansätze enthält. Die Arbeitssituation wird als durchschnittlich positiv angegeben.

Schlüsselwörter: „Vier-Tage-Woche“, Arbeitszeit, COPSOQ, Flexibilisierung, Arbeit 4.0

1. Einleitung

Ein wesentliches Element in der Diskussion um die neue Arbeitswelt und Arbeit 4.0 ist die Flexibilisierung von Arbeitszeiten (BMAS 2016). Wenn diese von Mitarbeitenden gesteuert wird, birgt sie das Potential, dass Mitarbeitende ihre individuellen, privaten Bedürfnisse bestmöglich mit ihrem Berufsleben vereinbaren können und der anstehenden Änderung positiv gegenüber eingestellt sind. Einige Flexibilisierungsansätze gehen dabei mit einer Arbeitszeitreduktion einher (Gärtner et al. 2014). So auch der Ansatz der „Vier-Tage-Woche“, der die Komprimierung der Arbeitstage auf vier beinhaltet, und zugleich mit einer entsprechenden Reduzierung der Wochenarbeitsstunden einhergeht, um dies möglich zu machen. Dass dies bei vollem Lohnausgleich geschieht ist ein wesentlicher Unterschied zu Ansätzen der Teilzeitarbeit. Der Ansatz der „Vier-Tage-Woche“ ist dabei ein recht neuer und bisher wenig erforschter, der allerdings insbesondere in jüngerer Vergangenheit von Medien aufgegriffen wird (z. B. FAZ 2020, ZEIT Online 2018). Es existieren zwar erste Erfahrungen von Unternehmen mit dem Arbeitszeitmodell. Allerdings liegen noch keine empirischen Studien vor.

Dieser Artikel beschreibt die wissenschaftliche Begleitung der Einführung des Arbeitszeitmodells „Vier-Tage-Woche“ in einem KMU bis zur Pilotphase, in der das Arbeitszeitmodell erprobt wurde. In Kapitel zwei werden dafür das Unternehmen und das Arbeitszeitmodell beschrieben. Die Methodik der Begleitung wird in Kapitel drei und die Ergebnisse in Kapitel vier beschrieben. Kapitel fünf enthält die Diskussion dieser und einen kurzen Ausblick.

2. Unternehmensvorstellung & Konzept Vier-Tage-Woche

Bei dem begleiteten Unternehmen handelt es sich um eine Baugenossenschaft mit 24 Mitarbeitenden, wobei zwei Teilzeitkräfte und zwei Mitarbeiter am Empfang nicht am neuen Arbeitszeitmodell teilnehmen. Das Unternehmen umfasst vier Abteilungen, die sich unter anderem mit der Planung und Koordination von Bau- und Sanierungsprojekten, oder der Verwaltung von bestehenden Wohnobjekten befassen. Die Arbeitsaufgaben der Mitarbeitenden umfassen dabei auch Tätigkeiten im Außeneinsatz und sind teilweise abhängig von verschiedenen Stakeholdern wie Mietern, Handwerkern und Bauunternehmen. Die Mitarbeitenden können ihre Arbeitsaufgaben für eine Arbeitswoche aufgrund dieser Abhängigkeiten nicht vollständig im Vorhinein planen. Spontan zu erledigende und dringende Aufgaben (etwa bei einem Bauvorhaben oder Anliegen der Mieter) kommen häufig vor.

Das bisherige Arbeitszeitmodell des Unternehmens vor der „Vier-Tage-Woche“ beinhaltet bereits einige flexible Elemente und ermöglicht den Mitarbeitenden so eine Anpassung an individuelle Bedürfnisse. Die Wochenarbeitszeit beträgt 38 Stunden, wobei diese in Gleitzeit erbracht wird und Arbeitszeitbeginn und –Ende elektronisch erfasst werden. Außerdem besitzen alle Mitarbeitenden ein Arbeitszeitkonto, das die Überstunden erfasst, die dann als Freizeit ausgeglichen werden können. Es existieren keine für das Unternehmen einheitlichen Kern- und Anwesenheitszeiten. Diese werden in den Abteilungen selbstständig festgelegt. Das mögliche Arbeitszeitfenster reicht von 7:00 Uhr bis 19:00 Uhr. Außerhalb dieses Fensters ist das Unternehmensgebäude verschlossen und die Möglichkeit für Homeoffice besteht nicht. Innerhalb des Fensters planen die Mitarbeitenden ihre Arbeitszeit individuell und stimmen diese in ihrer Abteilung ab, so dass eine hohe Souveränität zur Gestaltung der eigenen Arbeitszeit besteht.

Im Zuge des Arbeitszeitmodells „Vier-Tage-Woche“ sollen die Wochenarbeitsstunden von 38 auf 34 reduziert werden, was eine mittlere Arbeitszeit von 8,5 Stunden pro Tag bedeutet. Der arbeitsfreie Tag wird für alle Mitarbeiter einheitlich auf den Freitag gelegt, um die Erholzeit am Wochenende zu verlängern. Das Gehalt bleibt für alle Mitarbeitenden gleich, sowie die Zahl der Urlaubstage, die allerdings an die „Vier-Tage-Woche“ angepasst wird. Das mögliche Arbeitszeitfenster wird ausgeweitet, um mögliche Arbeitsspitzen besser abfangen und weiterhin ein gewisses Maß an Flexibilität ermöglichen zu können. Das Gebäude ist dann von 6:00 Uhr bis 20:00 Uhr geöffnet. Das Unternehmen testet dieses Konzept der „Vier-Tage-Woche“ in einem Probemonat von 4.11.2019 bis 28.11.2019.

3. Methodik

Die wissenschaftliche Begleitung der Einführung des Arbeitszeitmodells setzt sich aus 4 Schritten zusammen (s. Abbildung 1):

Zu Beginn werden zunächst Tätigkeitsanalysen auf Basis von drei halbstrukturierten Interviews, Organigrammen und Stellenbeschreibungen erstellt, um einen Überblick über die Aufgaben der Mitarbeitenden, die Charakteristika der Abteilungen und Freiräume bzw. Abhängigkeiten der Mitarbeitenden zu erhalten. Anschließend wird eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt, um die Stimmung vor dem Probetrieb und die Einstellungen zur „Vier-Tage-Woche“ zu analysieren. Die Begleitung des Probebetriebs und die Onlinebefragung nach dem Probetrieb sind nicht Gegenstand dieses Beitrags.

Die Mitarbeiterbefragung ist als Onlinefragebogen mit der Software SoSci Survey realisiert und enthält Fragen zur aktuellen Arbeitszeitgestaltung (etwa nach dem Grad der Autonomie, Überstunden, Flexibilität und Lage und Länge der Arbeitszeit). Weiterhin wird die Kurzversion des Copenhagen Psychosocial Questionnaires (COPSOQ) eingesetzt, um einen Überblick über verschiedene psychische Faktoren der Arbeit zu erhalten, insbesondere bezüglich Anforderungen, Arbeitsbelastung, Zufriedenheit und Gesundheit (Kristensen et al. 2005). Abschließend wird nach der Einstellung zur „Vier-Tage-Woche“ gefragt und wie diese sich auf die Work-Life-Balance auswirken könnte (etwa Einstellung, Vor- und Nachteile, Konflikte im Privatleben durch die „Vier-Tage-Woche“, notwendige Voraussetzungen), sowie nach soziodemografischen Aspekten. Die Onlineumfrage nimmt etwa 30 Minuten in Anspruch und findet von 30. September 2019 bis 15. Oktober 2019 statt, wobei die Mitarbeitenden freiwillig teilnehmen konnten.



Abbildung 1: Gesamtes Vorgehen bei der wissenschaftlichen Begleitung der Einführung des Arbeitszeitmodells "Vier-Tage-Woche"

4. Ergebnisse

Insgesamt haben $N = 20$ Mitarbeitende an der Onlineumfrage teilgenommen, wobei alle Abteilungen vertreten und gleichmäßig repräsentiert sind. Das Alter wird in Kategorien abgefragt, wobei 45% der Teilnehmenden 50 Jahre oder älter sind. Die Geschlechterverteilung ist ausgewogen: Es haben insgesamt zehn Frauen und zehn Männer an der Umfrage teilgenommen.

In Bezug zur Arbeitszeitgestaltung geben 80% der Mitarbeitenden an, dass sie eigenständig entscheiden können, wie ihre Arbeitszeit liegt. 70% hätten in ihrer Abteilung eine Kernarbeitszeit. Knapp die Hälfte arbeite jeden Tag zu denselben Zeiten, die andere Hälfte arbeite unterschiedlich je nach Wochentag bzw. sehr unregelmäßig. Insgesamt seien die Mitarbeiter ziemlich bis sehr zufrieden mit dem Status-Quo der Zeitgestaltung im Unternehmen.

Die Ergebnisse des COPSOQs zur Erfassung von psychischen Faktoren bei der Arbeit fiel durchschnittlich positiv aus (siehe Abbildung 1). Die Mitarbeitenden würden sich gesundheitlich gut fühlen, seien zufrieden mit Arbeitsplatz und haben geringe Sorgen um ihren Arbeitsplatz bzw. Angst vor einer Kündigung. Manchmal seien die Anforderungen hoch, aber die Arbeit würde deren Privatleben nur gering belasten. Sie würden keine Erschöpfung fühlen und hätten Spaß bei der Arbeit.

Die Mitarbeitenden sehen in der „Vier-Tage-Woche“ die Möglichkeit, mehr Erholungsmöglichkeiten zu haben und private Termine wahrzunehmen, ohne Fehlzeiten während der Arbeitszeit zu generieren. Hausarbeiten und Einkäufe können freitags erledigt werden, sodass effektiv zwei Tage zur freien Verfügung stünden. Die Idee der Arbeitszeitumstrukturierung sehen einige als ein innovatives Arbeiten an, welches durch das Einsparen von Kraftstoff zusätzlich noch der Umwelt zugutekäme.

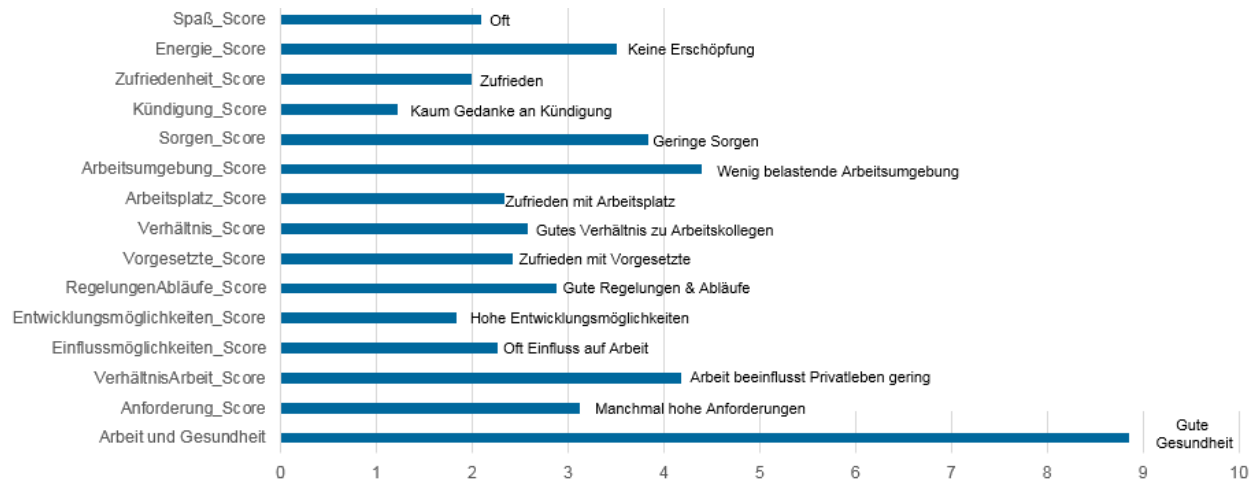


Abbildung 2: Ergebnisse des COPSOQ. Das Item zu Arbeit und Gesundheit hat eine Skala von 0 bis 10, wobei 0 für schlechten und 10 für sehr guten Gesundheitszustand steht. Alle anderen Items haben eine Likertskala von 1-5. (Eigene Darstellung)

Bedenken äußerten die Mitarbeitenden dahingehend, dass die Arbeit nicht geschafft werden könnte, es zu Arbeitsrückstau und als Folge zu Arbeitsbelastung und Stress kommen könnte. Sie wüssten nicht, wie sie Fehlzeiten aufgrund von Arzt- und Handwerkerterminen ausgleichen könnten und aufgrund der gesetzlichen Arbeitszeitregelung wäre ein flexibler Arbeitsbeginn kaum noch möglich.

Die Teilnehmer seien eher positiv gegenüber dem Arbeitszeitmodell „Vier-Tage-Woche“ eingestellt (siehe Abbildung 2) und erwarten keine negativen Auswirkungen auf ihr Privatleben (siehe Abbildung 3).

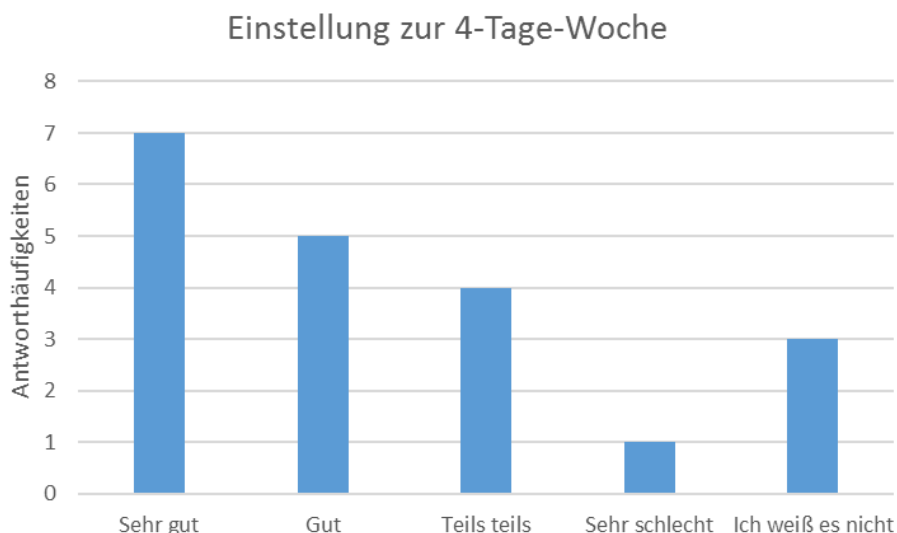


Abbildung 3: Darstellung der Antwoorthäufigkeiten auf die Frage „Wie finden Sie es, dass Ihr Unternehmen eine „Vier-Tage-Woche“ einführen möchte?“ bei N = 20. (Eigene Darstellung)

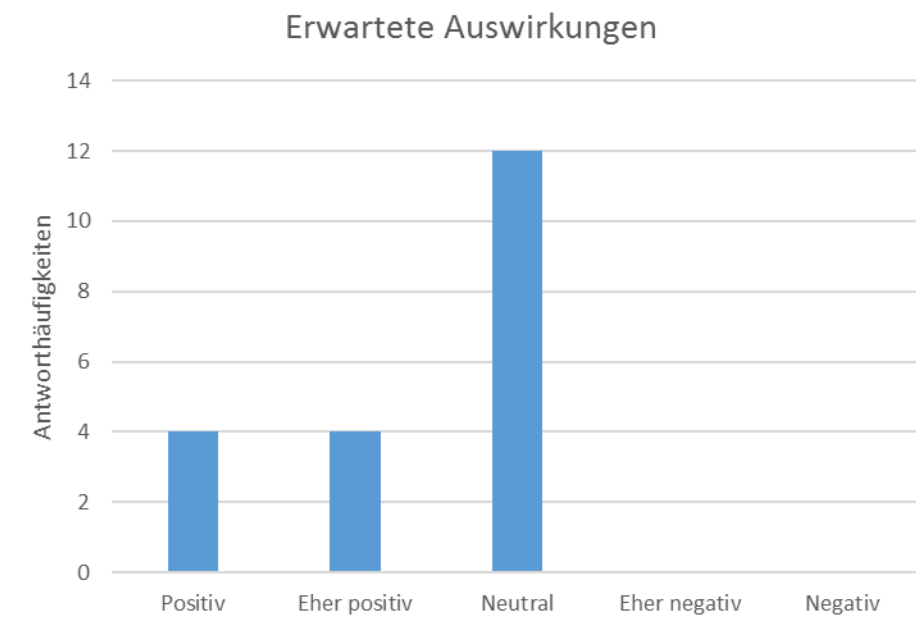


Abbildung 4: Darstellung der Antworthäufigkeiten auf die Frage „Glauben Sie, dass Ihre neue Arbeitszeitregelung sich positiv oder negativ auf Ihr Privatleben auswirkt?“ bei N = 20. (Eigene Darstellung)

5. Diskussion und Ausblick

Die Onlinebefragung zeigt, dass die Teilnehmer insgesamt ziemlich bis sehr zufrieden mit der aktuellen Arbeitszeitregelung sind und knapp über die Hälfte der Mitarbeitenden ihre Zeiten flexibel gestalten. Beide Ergebnisse in Kombination sind nicht überraschend, da die gegebene Möglichkeit, die eigene Arbeitszeit flexibel zu gestalten, zu einer Erhöhung der Arbeitszufriedenheit führt (Possenriede & Plantenga 2014). Folglich lassen sich dadurch auch die positiven Ergebnisse des COPSOQs erklären.

Die positive Einstellung gegenüber dem Arbeitszeitmodell „Vier-Tage-Woche“ lässt auf ein gutes Arbeitsklima und ein hohes Vertrauen in den Vorstand bzw. die Vorgesetzten schließen. Letzteres können die Ergebnisse des COPSOQs bestätigen. Eine Studie hat gezeigt, dass bei einer Einführung einer neuen Technologie die Bereitschaft der Arbeitnehmer, personenbezogene Daten erheben und verarbeiten zu lassen, davon abhängt, ob ein wechselseitiges Vertrauen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer gegeben ist, Mitarbeitende in einem gewissen Umfang Kontrolle über ihre Daten und Tätigkeiten haben und welcher Mehrwert der Implementierung wahrgenommen wird (Schönebeck 2010). Diese Erkenntnisse sind auf die Einführung der „Vier-Tage-Woche“ übertragbar. Die Baugenossenschaft hat wenig Widerstand seitens der Mitarbeiter erfahren, da diese dem Unternehmen vertrauen und einen gewissen Mehrwert in diesem Konzept der Arbeitszeitflexibilisierung sehen (siehe Kapitel 4 Erwartungen und Vorteile).

Die Ergebnisse der Onlineumfrage wurden in einem internen Workshop mit allen Mitarbeitern besprochen. Dies diente zur Vorbereitung und Ergänzung der geplanten vierwöchigen Pilotphase. Auch hier wurden alle Ergebnisse bekräftigt. Zusätzlich wurden von allen Teilnehmenden Voraussetzungen für das Arbeitszeitmodell „Vier-Tage-Woche“ formuliert. Falls der Vorstand sich für ein Wechselzeitmodell (Freitag und Montag im Wechsel frei) anstelle des freien Freitags entscheiden sollte, so sollten die Arbeitstage klar definiert sein, sodass keine ständigen Absprachen zwischen Kollegen

von Nöten sein würden. Die anfallende Arbeit solle ohne Zeitnot geschafft werden und ggf. mehr Zeit für Aufträge eingeplant werden. Zu den Bedenken der Mitarbeitenden, dass sie ihre Arbeitszeiten nicht mehr flexibel gestalten könnten, wurde um eine längere Öffnungszeit des Gebäudes gebeten.

Die Pilotphase wird während der vierwöchigen Testphase mit wöchentlichen Interviews und einem Wochenbuch begleitet. Die Interviews dienen dabei dazu, Einstellungen und die Stimmung der Mitarbeitenden zu erfahren. In den Wochenbüchern sollen u. a. tatsächliche Arbeitszeit, mögliche Konflikte bei der Arbeit oder im Privatleben und das Feierabendgefühl abgefragt werden. Nach Beendigung der Pilotphase ist eine erneute Onlineumfrage geplant, die mit der hier beschriebenen vergleichbar ist, jedoch detaillierter auf die Bewertung der „Vier-Tage-Woche“ im Probebetrieb eingeht.

6. Literatur

- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016) Weißbuch Arbeiten 4.0.
- FAZ (2020): Die große Sehnsucht nach mehr Freizeit. Zuletzt abgerufen am 09.01.2020. Online verfügbar unter: <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/buero-co/vier-tage-woche-grosse-sehnsucht-nach-freizeit-debatte-ueber-finnland-16571436.html>
- Gärtner, M., Garten, T. & Huesmann, M. Z. Arb. Wiss. (2016) 70: 220. <https://doi.org/10.1007/s41449-016-0038-3>
- Kristensen, T.S., Hannerz, H., Høgh, A. & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ) - a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health*, 31, 438-449.
- Possenriede, D. S., & Plantenga, J. (2014). Temporal and locational flexibility of work, working-time fit, and job satisfaction.
- Schönebeck, G. (2010). Intrapreneurship: eine empirische Analyse der Barrieren und Widerstände im Unternehmen. AVM.
- ZEIT Online (2018): Neuseeländische Firma macht kürzere Arbeitswoche zur Regel. Zuletzt abgerufen am 09.01.2020. Online verfügbar unter: <https://www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2018-10/vier-tage-woche-unternehmen-perpetual-neuseeland-pilotprojekt/komplettansicht>



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Digitale Arbeit, digitaler Wandel, digitaler Mensch?

66. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

TU Berlin
Fachgebiet Mensch-Maschine-Systeme

HU Berlin
Professur Ingenieurpsychologie

16. – 18. März 2020, Berlin

GfA-Press

Bericht zum 66. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 16. – 18. März 2020

**TU Berlin, Fachgebiet Mensch-Maschine-Systeme
HU Berlin, Professur Ingenieurpsychologie**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Dortmund: GfA-Press, 2020
ISBN 978-3-936804-27-0

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.
Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**
Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Screen design und Umsetzung

© 2020 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de