

## „Nicht die fünf Tage sind das Problem, sondern starre Arbeitsmodelle“

Stand: 11:09 Uhr | Lesedauer: 7 Minuten

Von Kira Brück



Auch deutsche Unternehmen zeigen sich offener für die Vier-Tage-Woche

Quelle: Getty Images

Eine verkürzte Arbeitswoche ist der Traum von Fans flexibler Arbeit: Wissenschaftler haben in der weltweit größten Studie zur Vier-Tage-Woche herausgefunden, dass Arbeitnehmer durch eine kürzere Woche seltener krank sind und weniger kündigen. Und: Sogar die Produktivität stieg an.

**A**ls der ehemalige Vizekanzler Sigmar Gabriel (SPD) vergangenen Sommer die 42-Stunden-Woche (<https://www.merkur.de/politik/42-stunden-woche-sigmar-gabriel-spd-laengere-arbeitszeit-inflation-lindner-ueberstunden-zr-91685617.html>) forderte, klang das erst mal logisch. Bis 2036 werden 30 Prozent aller Erwerbstätigen in den Ruhestand gehen (<https://www.mdr.de/nachrichten/deutschland/wirtschaft/arbeitsmarkt-babyboomer-dreissig-prozent-in-rente-100.html>) – und damit knapp 13 Millionen Babyboomer dem Arbeitsmarkt abhandenkommen. Und dann ist da noch der Fachkräftemangel, der schon heute Realität ist: Aktuell fehlen dem Arbeitsmarkt aufgrund von Coronakrise und demografischem Wandel über eine halbe Million Fachleute. Wer soll die ganze Arbeit erledigen? Der Gedanke liegt nah: Die, die noch verfügbar sind, müssen eben mehr tun.

Auf der anderen Seite scheint Gabriels Vorschlag an der Lebensrealität der Menschen vorbeizugehen. Denn: Viele wünschen sich weniger Arbeit statt mehr. Laut einer Umfrage ([https://www.berufe-studie.de/2022\\_02-4-tage-woche.html](https://www.berufe-studie.de/2022_02-4-tage-woche.html)) des Versicherers HDI hätte ein Drittel der Deutschen gerne die Vier-Tage-Woche – bei vollem Lohnausgleich.

Doch was passiert, wenn man nur vier Tage arbeitet und volles Geld bekommt? Das hat sich die weltweit größte Studie zur Vier-Tage-Woche (<https://www.eurekalert.org/news-releases/979991>) angesehen. Sozialwissenschaftler und -wissenschaftlerinnen der Universität Cambridge arbeiteten dafür mit Forschern des Boston College in den USA zusammen. Sie führten begleitende Tiefeninterviews mit Beschäftigten aus mehr als 60 britischen Unternehmen verschiedener Branchen, die dieses Arbeitszeitmodell für ein halbes Jahr testeten. Insgesamt reduzierten 2900 Beschäftigte ihre Arbeitswoche. Die Mehrheit der Firmen hielt für die Testzeit an ihren Zielen der Vollzeitproduktivität fest.

Die kurze Arbeitswoche bei vollem Lohn scheint zumindest dieser Studie zufolge ein voller Erfolg: Während des Testzeitraums gingen die Krankheitstage der Arbeitnehmer im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um 65 Prozent zurück. Die Anzahl der Kündigungen halbierte sich. Vier von zehn Beschäftigten gaben an, weniger gestresst zu sein. Fast Dreiviertel berichteten über ein geringes Maß an Burnout (<https://www.welt.de/themen/burnout/>).

Christina Buchholz ist systemische Coachin und auf Burnout-Prävention spezialisiert. Die 42-Jährige überraschen diese Ergebnisse nicht: „Ich beobachte eine gestiegene Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die einen dritten freien Tag vor Augen haben, ihre Arbeit effizienter fertigzustellen, ihr Selbstmanagement und ihre Produktivität zu verbessern“, sagt Buchholz. „An der These ‚Die Arbeit dehnt sich immer auf die Zeit aus, die zur Verfügung steht‘ ist durchaus etwas dran.“ Die Vier-Tage-Woche erscheint gerade in der aktuellen Zeit wie ein Lichtblick, in der die Menschen durch die Corona-Pandemie, den Krieg in der Ukraine, durch Klimawandel, Energiekrise und Inflation mental stark belastet sind.

Die gesetzlichen Krankenkassen belegen mit Zahlen, wie erschöpft viele Arbeitnehmer sind: In ihrer Stressstudie 2021 (<https://www.tk.de/presse/themen/praevention/gesundheitsstudien/tk-stressstudie-2021-2116458?tkcm=aaus>) registrierte die Techniker-Krankenkasse von 2010 auf 2020 einen Anstieg der Krankheitstage durch psychische Erkrankungen um 56 Prozent. Jeder Vierte war häufig gestresst. Der im vergangenen Jahr erschienene Psychoreport (<https://www.dak.de/dak/bundesthemen/psychreport-2022-2533048.html>)

der DAK-Gesundheit zeigte, dass das Niveau der Fehltag mit 276 je 100 Versicherten 2021 um 41 Prozent über dem von vor zehn Jahren lag. Damit erreichte der Arbeitsausfall aufgrund psychischer Erkrankungen 2021 einen neuen Höchststand.

Die Corona-Pandemie ist zwar vorbei – die mentale Belastung sind viele von uns bis heute aber nicht losgeworden. Die Arbeit sei der größte Stressfaktor, gaben 47 Prozent der Befragten der TK-Stressstudie (<https://www.tk.de/presse/themen/praevention/gesundheitsstudien/tk-stressstudie-2021-2116458>) an. Ist die Vier-Tage-Woche da die Lösung? „Für Menschen, die ein hohes Maß an Disziplin und Selbstmanagement mitbringen, kann sie eine echte Chance bedeuten,“ sagt Buchholz. Vermutlich ist sie aber nicht für alle geeignet. Entscheidend sei, den Tag optimal durchzustrukturieren und zu priorisieren, betont die Expertin. Dies setze ein erhöhtes Maß an Kommunikations- und Konfliktfähigkeit voraus, denn sich fokussiert abzugrenzen, könne immer wieder zu Reibungen im Arbeitsumfeld führen.

Der Hype um die Vier-Tage-Woche stammt ursprünglich aus Neuseeland. 2018 rief der Geschäftsmann Andrew Barnes die Initiative „4 Day Week Global“ (<https://www.4dayweek.com>)“ ins Leben, nachdem die neuseeländische Treuhandgesellschaft Perpetual Guardian als eines der ersten Unternehmen weltweit das Experiment mit der kürzeren Woche gewagt hatte. Philanthrop Barnes ist davon überzeugt, dass die kurze Woche mit etwas Fantasie und guten Ideen für jede Branche funktionieren kann, sogar für den Gesundheitssektor.

Mit seiner Initiative möchte der Geschäftsmann rund um den Globus Firmen und Organisationen dazu ermutigen, die Vier-Tage-Woche auszuprobieren. Schließlich stamme das Arbeiten an fünf Tagen der Woche aus dem letzten Jahrhundert, als Arbeiter noch an der Werkbank standen. Heute befänden wir uns im Informationszeitalter, so Barnes. Entsprechend müssten sich auch die Arbeitsmodelle verändern.

Viele von uns sind heute ohnehin nicht mehr bereit, sich für den Job aufzuopfern. Work-Life-Balance und mentale Gesundheit sind mehr als Vokabeln unseres Zeitgeists. Für immer mehr Menschen bedeuten sie Werte, nach denen sie ihr Leben ausrichten. Arbeitnehmer achten heute zunehmend auf ein ganzheitliches Wohlfühl, sie suchen einen Sinn in ihrer Tätigkeit und schätzen Flexibilität im Beruf.

So verlockend eine kurze Woche da klingen mag – sie birgt auch Risiken. „Überforderung droht vor allem da, wo der Workload von fünf Tagen ohne jegliche Anpassung in vier Tage gequetscht werden soll. Das führt zwangsläufig dazu, dass jegliche Unterbrechung, jeglicher Mini-Leerlauf einschließlich der Pausen eliminiert werden müssen“, gibt Burnout-Expertin Buchholz zu bedenken. Genau diese kleinen

Momente benötige unser Gehirn aber, um gesund und leistungsfähig zu bleiben.

## **„Das hilft, den individuellen Stress zu reduzieren“**

Dagegen begünstige die permanente Verdichtung von Arbeit Stress und Burnout. Buchholz rät daher Menschen, die dieses Arbeitszeitmodell für sich in Betracht ziehen, ihrer Führungskraft einen durchdachten, realistischen Plan vorzulegen, wie die Arbeitsaufgaben zu schaffen seien: „Wie will ich mich strukturieren? Welche Auswirkungen gibt es? Welche Risiken sehe ich und wie plane ich, diesen zu begegnen?“, sind Fragen, die ein solches Konzept beantworten sollte.

Es könne sinnvoll sein, eine Testphase von beispielsweise sechs Monaten vorzuschlagen, in der beide Seiten die Machbarkeit dieses Modells für sich bewerten können. Unterstützt der Arbeitgeber das Modell allerdings nicht, rät die Expertin davon ab: „Ein Einzelner wird die Meeting-, E-Mail- und Prozess-Kultur eines Unternehmens nicht verändern können, die es dafür bedarf.“

Eine besonders interessante Zahl aus dem britischen Pilotprojekt: Der Umsatz der teilnehmenden Unternehmen stieg während der Testphase in der zweiten Hälfte 2022 um durchschnittlich 1,4 Prozent. „Vor Beginn des Projektes haben viele gezweifelt, ob wir eine Steigerung der Produktivität sehen würden, die die Verkürzung der Arbeitszeit ausgleicht – aber genau das ist passiert“, sagt Sozialwissenschaftler Brendan Burchell von der Universität Cambridge, der die Studie federführend betreute. Kein Wunder also, dass mehr als vier von fünf an der Studie beteiligten Firmen an der verkürzten Arbeitswoche festhalten wollen.

Auch deutsche Unternehmen zeigen sich heute offener für die Vier-Tage-Woche als noch vor ein paar Jahren. Das müssen sie auch, um auch zukünftig für Bewerberinnen und Bewerber attraktiv zu bleiben. Mehr Flexibilität in Arbeitszeitmodellen könnte helfen. „Nicht die fünf Tage sind das Problem, sondern allzu starre Arbeitsmodelle. Was wir brauchen, sind Konzepte für mobiles Arbeiten, die es ermöglichen, dass jemand nach seinem individuellen Biorhythmus und persönlichen Umfeld seinen Job erledigen kann“, sagt Buchholz, die 2020 selbst ein Burnout erlitt. Im Zuge der New-Work-Bewegung gehe es darum, dass sich die Arbeit stärker dem Menschen und nicht mehr der Mensch der Arbeit anpasst. „Das hilft, den individuellen Stress zu reduzieren und die Leistungsfähigkeit zu optimieren.“

Durch den Fachkräftemangel werden Job-Kandidaten und –Kandidatinnen mehr und mehr die Konditionen diktieren können, unter denen sie bereit sind, eine Stelle anzutreten. Die Chancen standen

noch nie so gut wie heute, dass eine kürzere Arbeitswoche zur Realität wird – und auch die Zeiten der ständigen Erreichbarkeit vorbei sind. Die Zahlen, dass weniger Arbeitszeit zu mehr Produktivität führt, liegen ja jetzt auf dem Tisch.

**„Aha! Zehn Minuten Alltags-Wissen“ ist der Wissens-Podcast von WELT. Immer dienstags und donnerstags beantworten wir darin Alltagsfragen aus dem Bereich der Wissenschaft. Abonnieren Sie den Podcast unter anderem bei Spotify (<https://open.spotify.com/show/0xVTjXuo1jKKi2Lyv0cRmI>), Apple Podcasts (<https://podcasts.apple.com/de/podcast/aha-zehn-minuten-alltags-wissen/id1637836095?l=en>), Deezer (<https://www.deezer.com/de/show/4481527>), Amazon Music (<https://music.amazon.de/podcasts/ea0863ae-b9a0-41ab-96e7-d5c4be2ee9af/aha-zehn-minuten-alltags-wissen>) oder direkt per RSS-Feed.**

---

Die WELT als ePaper: Die vollständige Ausgabe steht Ihnen bereits am Vorabend zur Verfügung – so sind Sie immer hochaktuell informiert. Weitere Informationen: <http://epaper.welt.de>

Der Kurz-Link dieses Artikels lautet: <https://www.welt.de/243932113>