

## Debatte

# 4-Tage-Woche – Illusion oder bald Normalität?

Nur vier statt fünf Tage arbeiten - bei gleichem Lohn und gleicher Leistung. Eine spannende Idee, aber ist dieses Arbeitsmodell auch umsetzbar? Bringt es Arbeitnehmenden mehr Entschleunigung oder grösseren Stress? Über die Vor- und Nachteile der 4-Tage-Woche debattieren Andreas Ott, Lea Rutishauser und Diana Roth.

## «Wir haben die 4-Tage-Woche vor sechs Jahren eingeführt – und könnten nicht mehr zurück.»

**Andreas Ott**

Vier Tage arbeiten, drei Tage anderen Tätigkeiten nachgehen. Die Vier-Tage-Woche wird glücklicherweise immer salonfähiger. Wir haben sie vor sechs Jahren eingeführt und könnten nicht mehr zurück. Als Kreativagentur generieren wir Ideen, verfassen Konzepte und schärfen Strategien. Das geschieht nicht immer auf Knopfdruck und funktioniert besser, wenn wir zu den Projekten Distanz kriegen, einen

guten Ausgleich haben und unsere Arbeit gerne machen. Dieses Arbeitsmodell führt auch dazu, dass wir ausgeglichener leben, weniger krank sind und mehr Power vorhanden ist. Der Lohn ist übrigens gleich hoch wie damals, als wir noch 5 Tage gearbeitet haben.

Zu erwähnen ist, dass wir am Montag gemeinsam in die Woche starten und am Donnerstag, wenn unser Kalender «Bierum-vier» ruft, wir als Team langsam die Stifte niederlegen und

gemeinsam runterfahren. Somit herrschen am Freitag Dunkelheit und Stille in unserem Büro.

Oft werden wir gefragt, wie es dann aussieht bezüglich Erreichbarkeit und Planung. Dank guter Kommunikation und Koordination haben die Projektabwicklungen bis jetzt grösstenteils gut funktioniert. Doch gibt es wirklich keine Nachteile? Ich befürchte, dass es zu einer sozialen Ungleichheit in der Arbeitswelt kommen kann, weil dieses Arbeitsmodell nicht in allen Berufsgruppen gleich gut umsetzbar ist. Wenn aber die Menschheit so weiterwächst und wir Industrie 4.0, künstliche Intelligenz und die Digitalisierung im selben Tempo weiter vorantreiben, wird es in Zukunft sowieso nicht für alle Menschen 5 Tage die Woche eine Beschäftigung geben.

**Andreas Ott** ist Designer und seit 14 Jahren Inhaber einer Kreativ-Agentur in Aarau. Vor sechs Jahren hat er dort die Vier-Tage-Woche eingeführt. Der zweifache Familienvater verbringt seine Freizeit mit Hündin Nica und sucht den Ausgleich beim Tennis, auf dem Velo oder in seinem zweiten Zuhause: dem Tessin. #Branding #Customer Experience #Design #Workshops [www.aoao.ch](http://www.aoao.ch)

## «It's about time»

**Dr. Lea Rutishauser**

Die Arbeit von 5 Tagen in 4 Tagen erledigen, bei ungefähr gleichem Lohn. Das klingt gut. Vielleicht fast zu gut? Ist das überhaupt machbar? Weshalb machen wir das nicht schon lange?

Die Idee einer 4-Tage-Woche, letztendlich das Ergebnis einer konsequent weitergedachten Arbeitszeitflexibilisierung, ist gar nicht so neu, wie man denken könnte. Verschiedene Unternehmen leben die 4-Tage-Woche bereits erfolgreich, und wissenschaftliche Artikel zum Thema gab es bereits vor 50 Jahren. In diesem Zusammenhang ist

1974 ein Artikel der Wirtschaftswissenschaftler Elbing, Gadon und Gordon mit dem Titel «Flexible working hours: It's about

time» in der Harvard Business Review erschienen. Dieser Titel könnte aktueller nicht sein. Deshalb möchte ich ihn in seinem doppelten Sinne aufgreifen.

«It's about time» – Es geht um (Arbeits-)Zeit: Um die gleiche Arbeitsleistung in 4 statt 5 Tagen zu erreichen, müsste die Produktivität massiv steigen. Das kann theoretisch durch längere Arbeitstage oder durch höhere Arbeitseffizienz erreicht werden. Da wir jedoch keine Maschinen sind, stossen beide Ansätze an Grenzen. Wir wissen es seit Langem, und aktuelle Studien bestätigen es weiterhin: Mit überlangen Arbeitstagen nimmt unsere Grenzproduktivität ab, und Ermüdungserscheinungen führen zu einer höheren Fehlerquote und gesteigerten Risiken bei der Arbeitssicherheit.

Wenn unsere Produktivität folglich an Grenzen stösst, müssen wir halt effizienter arbeiten. Natürlich können wir Meetings

straffen, um effizienter zu arbeiten (warum tun wir das nicht auch in der 5-Tage Woche?). Die Gefahr besteht dabei, dass der soziale Austausch mit Arbeitskolleg\*innen und Vorgesetzten der Effizienz zum Opfer fällt. Das ist zu vermeiden, denn genau dieser soziale Austausch ist der zentrale Kitt für eine effiziente Zusammenarbeit und wichtig, damit Unternehmen innovativ und erfolgreich sind. Der soziale Austausch macht einen Arbeitsplatz attraktiv, nicht die Effizienz.

Was für die Arbeitnehmenden schlussendlich wohl mehr zählt als eine 4-Tage-Woche, ist die Gestaltungsfreiheit der Arbeitszeit, ohne an Grenzen sozialer Normen zu stossen, die besagen, dass ein 100%-Arbeitspensum immer 5 Arbeitstage

beansprucht. Arbeitszeitflexibilisierung entspricht dem agilen, selbstverantwortlichen Mindset, das viele Unternehmen propagieren.

«It's about time» – Es wird langsam Zeit: Es gibt keinen Grund, die 4-Tage-Woche nicht auszuprobieren – auf freiwilliger Basis und soweit es die persönlichen, organisatorischen und arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen erlauben.

**Dr. Lea Rutishauser** forscht und lehrt am Center für Human Resource Management der Universität Luzern. Sie ist ausserdem Mitgründerin von HR ConScience GmbH, einem Start-up, das mit wissenschaftlichen Methoden und Analysen evidenzbasiertes Human Resource Management unterstützt.

## «Die anfängliche Euphorie verflüchtigte sich bald»



**Diana Roth**

Bereits 1995 arbeitete ich in einer Firma, die ihren Mitarbeitenden die 4-Tage-Woche als Arbeitszeitmodell zur Wahl stellte. Von 220 Mitarbeitenden waren nur 80 im Vollzeitpensum angestellt. Nur diese 80 hatten die Wahl. Ausserdem galt dieses Angebot nicht für Kaderpersonen, von diesen wurde eine Vollzeitpräsenz erwartet. Übrig blieben 30 Mitarbeitende, zumeist Fachkräfte. Lediglich acht Personen

wählten voller Begeisterung dieses Modell. Innerhalb von 18 Monaten wandelten es alle wieder in fünf Tage um.

Mich machte es neugierig. Ich war damals HR-Fachkraft in Teilzeitanstellung (70 Prozent). Als alleinerziehende Mutter mit zwei schulpflichtigen Kindern war mein Teilzeitpensum auf vier Tage verteilt. Darüber war ich ganz und gar nicht glücklich. Der Arbeitgeber bestand jedoch vehement auf meiner Präsenz. «Der HR-Bereich muss jederzeit besetzt sein», hiess es aus der Geschäftsleitung.

Die Personen, die ihre Vollzeittätigkeit in 4 Tagen verrichteten, hatten nicht nur mehr Kurzabsenzen, sondern auch Produktivitätseinbussen, mehr Überstunden und höhere Fehlerquoten. Die anfängliche Euphorie über Work-Life-Balance, etwaige höhere Arbeitszufriedenheit und Vorstellung von Freitagen in der Sonne verflüchtigte sich bald. Die herbeigesehnte Distanz

zum Büro gab es nicht. Oft wurde Freitag und Samstag noch nachgearbeitet. Abnutzungerscheinungen waren innert weniger Monate sichtbar. Ausserdem beklagten sie sich darüber, dass kaum mehr Zeit für Pausen oder ein Schwätzchen mit dem Teamkollegen an der Kaffeemaschine bleibe. In einem Austrittsgespräch hiess es sogar, wir würden wie Sklaventreiber agieren.

**Aber Achtung:** Der Altersdurchschnitt in diesem Unternehmen war eher hoch (v.a. Babyboomer). Bei meinem HR-Kollegen Fred, der in der IT arbeitete und einen Altersdurchschnitt von 27 Jahren mit zumeist männlichen Mitarbeitenden vorweisen konnte, war es umgekehrt. Sie fanden Gefallen am flexiblen Arbeitszeitmodell und meldeten eine verbesserte Work-Life-Balance und eine gleichbleibende Produktivität. Er setzte es als Instrument gegen den Fachkräftemangel ein. Der saisonale Einsatz (4 Tage im Sommer, 5 Tage im Winter) bewährte sich.

**Mein Fazit:** Je nach Arbeitgeber, Branche und Arbeitnehmergegeneration ist die 4-Tage-Woche ein durchaus akzeptables Modell, welches dem Schnee von gestern gleicht. Aber jedes Jahr freuen wir uns erneut über die weisse Pracht.

**Diana Roth** ist HR-Fachfrau mit eidg. FA, Erwachsenenbildnerin HF und Systemischer Businesscoach Uni of A.Sciences. Die HerzBlutPersonalerin arbeitet seit 1987 als aktive Personalleiterin, HR-Dozentin/Trainerin und HR-Fachbuchautorin in Bern und Basel. Sie bildet HR-Fachleute aus, ist anerkannte Prüfungsexpertin beim Schweizerischen HR-Verband (HRSE). Ihr Podcast «Abenteuer HRM» erscheint wöchentlich u.a. auf iTunes und Spotify. [www.dianarothcoaching.com](http://www.dianarothcoaching.com)



**Starten Sie Ihre Karriere!  
Fördern Sie Gesundheit und Widerstandskraft.**

Werden Sie  
**Coach, betriebl. MentorIn,  
SupervisorIn & ResilienztrainerIn**

bei der Nr. 1 – über 20 Jahre erfolgreich auf dem Markt.

In Basel, Bern, Luzern, Olten, Winterthur, Zürich oder digital

 **coachingzentrum**  
Beratungsbildung mit Wirkung

