

Arbeitszeitverkürzung in der Praxis

Anna ARLINGHAUS, Peter BAUMGARTNER, Karin BOONSTRA-HÖRWEIN,
Patryk SENWICKI, Ruth SIGLÄR, Marc SOBISCH, Johannes GÄRTNER

XIMES GmbH, Hollandstraße 12/12, A-1020 Wien

Kurzfassung: In der aktuellen arbeitszeitpolitischen Diskussion stehen Arbeitszeitverkürzungen zur Debatte. In diesem Beitrag werden praktische Erfahrungen aus Beratungsprojekten bei der Entwicklung von Arbeitszeitmodellen mit verkürzter Arbeitszeit oder einer 4-Tage-Woche vorgestellt. Darüber hinaus berichten wir aus zwei Evaluationsstudien von (1) einer 30 Std./Woche an vier oder fünf Tagen sowie (2) einer 4-Tage-Woche mit 36 Std./Woche. Es wurden Analysen der tatsächlich geleisteten Arbeitszeiten und Überstunden vor und nach der Umstellung, Online-Umfragen sowie Fokusgruppeninterviews mit verschiedenen Stakeholdern durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen positive Effekte auf Produktivität, Zufriedenheit und Wohlbefinden bei gleichbleibender Belastungsintensität, und stützen damit Argumente für Arbeitszeitverkürzungen.

Schlüsselwörter: Arbeitszeit, 4-Tage-Woche, Evaluation, Gesundheit, Work-Life-Balance

1. Hintergrund

Am Arbeitsmarkt deutet sich ein klarer Trend bei den Wünschen vieler Beschäftigter hin zu mehr individualisierten und teils kürzeren Arbeitszeiten an (BAuA 2023), die 4-Tage-Woche ist in aller Munde. Auf der anderen Seite bestehen viele Vorbehalte, warum ein solches Arbeitszeitmodell „bei uns“ auf keinen Fall funktionieren kann. In diesem Beitrag sollen zum einen praktische Erfahrungen aus vielen Beratungsprojekten bei der Entwicklung von Arbeitszeitmodellen mit verkürzter Arbeitszeit oder einer 4-Tage-Woche und zum anderen die Ergebnisse aus zwei selbst durchgeführten Evaluationsstudien vorgestellt werden.

2. Vorgehen und Learnings aus Arbeitszeitprojekten

Die Erwägung, ob und wie eine verkürzte Arbeitszeit oder 4-Tage-Woche Sinn machen kann, sollte zunächst mit gründlichen Analysen der Ausgangssituation und des Geschäftsmodells, sowie Möglichkeiten für die Umorganisation einhergehen (vgl. Arlinghaus 2022). Die Frage des Lohnausgleichs sowie rechtliche bzw. tarif-/kollektivvertragliche Regelungen sind weitere zentrale Punkte. Rein rechnerisch muss abgewogen werden, wie die Soll-Wochenarbeitszeit und die daraus resultierende Dienst- oder Schichtlänge am Tag gestaltet werden sollen.

Hilfreiche Faktoren für die Umsetzung sind u. a. ein hohes Maß an Eigenständigkeit in der Arbeits- und Zeitgestaltung, höhere Anteile an nicht zeitlagengebundenen Arbeiten bzw. ein Arbeits-/Wertschöpfungsprozess, der zeitliche Verschiebungen erlaubt,

Verständnis und Akzeptanz seitens der Führungskräfte, Arbeitsteams und der Kund*innen und ein ausdiskutiertes Rahmenwerk mit klaren Spielregeln.

Hinderlich sind dagegen Bedingungen wie beispielsweise eng verkettete Arbeitsplätze, stark arbeitsteilige Prozesse, sehr personenbezogene Leistungserbringung, ein hoher Anteil an zeitlagengebundenen Abläufen, eng getaktete Termine, oder das Fehlen eines operationellen Betriebskonzeptes.

Oft empfiehlt sich die Durchführung von Pilotprojekten, bei denen die Arbeitszeit zunächst unter Einbezug aller Stakeholder in einem Pilotbereich verändert und die Auswirkungen evaluiert werden.

3. Evaluation von Arbeitszeitverkürzungen in der Praxis

Als praktische Beispiele werden zwei Evaluationsstudien vorgestellt, die im Auftrag der Arbeiterkammer Wien durchgeführt wurden. Diese betreffen (1) eine 30-Std.-Woche an vier oder fünf Arbeitstagen in einer Onlinemarketingfirma sowie (2) eine 4-Tage-Woche mit einer verkürzten Arbeitszeit von 36 Std./Woche in einem Montagebetrieb.

3.1 Studie 1: 30-Std.-Woche mit Gleitzeit

In einer österreichischen Onlinemarketingfirma mit ca. 30 Mitarbeiter*innen wurde die wöchentliche Arbeitszeit im Jahr 2018 von 38,5 auf 30 Std./Woche bei vollem Lohnausgleich verkürzt. Die erhöhten Kosten sollten zumindest zum Teil durch eine gesteigerte Produktivität aufgefangen werden. Die Evaluierung dieser Arbeitszeitverkürzung wurde in zwei Wellen in den Jahren 2019 und 2022 durchgeführt, wobei eine Mischung verschiedener Methoden angewendet wurde: Zeiterfassungsdaten mit Start und Ende der Arbeitszeit sowie Pausen wurden für den Zeitraum 2018 (ein halbes Jahr vor der Umstellung) bis 2022 (vier Jahre nach Umstellung) ausgewertet, um zu untersuchen, wie die Arbeitszeitverkürzung umgesetzt wurde. In den Jahren 2019 und 2022 wurden Online-Befragungen der Belegschaft zu Zufriedenheit, Gesundheit, Work-Life-Balance und Belastung durchgeführt. Ergänzend fanden zwei Fokusgruppeninterviews ein Jahr nach der Umstellung statt, die qualitativ ausgewertet wurden. Eine ausführliche Darstellung findet sich in Arlinghaus et al. (2024).

Realisiert wurde die Arbeitszeitverkürzung durch ein früheres Arbeitsende an den Tagen Montag bis Donnerstag. Auch wenn es bei einem 6-Std.-Tag rechtlich nicht notwendig wäre, Arbeitspausen zu nehmen, wurden diese weiterhin fast unverändert gebucht.

Die Ergebnisse zeigen, dass über 90 % der Befragten auch vier Jahre nach der Umstellung auf die 30-Std.-Woche sehr zufrieden mit ihrer Arbeitszeit sind und eine verbesserte Work-Life-Balance im Vergleich zu vor der Umstellung angeben (siehe Tabelle 1). Ebenso berichten die Befragten, aufgrund der Verkürzung mehr Zeit mit der Familie und mit Hobbys, gesunder Ernährung und Schlaf zu verbringen (Tabelle 1). In der Online-Befragung und den Fokusgruppen können dabei keine Hinweise auf eine gestiegene Belastung oder Ermüdung festgestellt werden.

3.2 Studie 2: 36-Std.-Woche an vier Arbeitstagen (4-Tage-Woche)

In einem österreichischen Elektro-Montagebetrieb mit ca. 140 Mitarbeiter*innen wurde im Jahr 2022 eine Arbeitszeitverkürzung von 38,5 auf 36 Std./Woche an vier Arbeitstagen bei vollem Lohnausgleich eingeführt. Der „kurze“ Freitag konnte somit durch eine Kombination aus einer Verlängerung der restlichen vier Arbeitstage und einer Arbeitszeitverkürzung eingespart werden. Zur Evaluierung der Zufriedenheit, Gesundheit, Work-Life-Balance und Belastungssituation wurde im Herbst 2023 (1,5 Jahre nach der Umstellung) eine Studie durchgeführt, in deren Rahmen die ausbezahlten Überstunden zwischen 2019 und 2023 analysiert wurden und eine Online-Befragung (n=72) sowie vier Fokusgruppeninterviews mit Führungskräften, Betriebsrat, Beschäftigten am Standort sowie Beschäftigten in der Montage (n=18) stattfanden.

Ähnlich wie in der oben dargestellten Studie 1 zeigen die Resultate eine überwiegend positive Einschätzung des neuen Arbeitszeitmodells. Im Vergleich zu vor der Umstellung haben die geleisteten Überstunden eher abgenommen. Insbesondere freitags und samstags wurden weniger Überstunden verzeichnet, da Zusatzarbeiten nun häufiger Montag bis Donnerstag eingetaktet werden.

Die Beschäftigtenbefragung ergab, dass die Mehrheit der Befragten deutliche Verbesserungen insbesondere bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie Freizeit und Arbeitszeitzufriedenheit erlebt (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: Berichtete Effekte der Arbeitszeitverkürzung in zwei Studien (Arlinghaus et al. 2024; eigene Darstellung)

	30-Std./Woche (Studie 1)		36-Std./Woche (Studie 2)
	2019	2022	2023
	Mittelwert		
Wie hat sich die Arbeitszeitverkürzung bzw. die 30-Stunden-Woche in Ihrer Wahrnehmung ausgewirkt?¹⁾			
Vereinbarkeit	4,92	4,87	4,59
Gesundheit	4,21	3,73	3,58
Arbeitsbelastung	3,79	3,27	3,46
Freizeit	4,67	4,53	4,58
Zufriedenheit mit der AZ	4,83	4,80	4,55
Zufriedenheit insgesamt	4,46	4,07	3,95
Aufgrund der 30-Stunden-Woche verbringe ich mehr Zeit mit ...²⁾			
Hobbies	1,54	1,56	2,10
Familie	1,25	1,52	1,69
Freunden	1,70	2,07	1,99
Sport	1,78	2,15	2,43
Ernährung	2,13	2,30	2,82
Schlaf	3,04	3,00	2,81
Work-Life Balance³⁾			
Mittelwert der Skala	5,51	5,39	4,91

1) Skala: 1= deutlich schlechter als vorher bis 5 = deutlich besser als vorher

2) Skala: 1 = ja bis 5 = nein

3) Skala: 1 = stimme gar nicht zu bis 6 = stimme voll zu

In den Fokusgruppeninterviews wurde ebenfalls ein positives Fazit gezogen, da der zusätzliche freie Tag als wertvoll für Familie, Freunde, Hobbys und Unternehmungen erlebt wird. Die Umsetzung der Arbeitszeitumstellung gelang nach Ansicht der Beteiligten aufgrund des recht geringen Unterschieds zum vorherigen Modell mit abwechselnd 4 und 5 Arbeitstagen pro Woche, einer Umorganisation der Pausen auf der Montage (Effizienzsteigerung) und einer hohen Initiative aller Stakeholder.

4. Diskussion

Die Ergebnisse aus zwei Evaluierungsstudien zeigen, dass Arbeitszeitverkürzungen in verschiedenen Branchen erfolgreich umgesetzt werden und mit einer hohen Zufriedenheit bei Beschäftigten und Geschäftsführung einhergehen können. Die hinzugewonnene Zeit wird vor allem für Familie, Freunde, Hobbys und die Freizeitgestaltung verwendet. Gleichzeitig werden in beiden Studien Verbesserungen der Work-Life-Balance, der Gesundheit und des Schlafs bei gleichbleibender Arbeitsbelastung berichtet. Da die Modelle bereits seit über 4 Jahren (Studie 1) bzw. knapp 2 Jahren (Studie 2) beibehalten wurden, ist davon auszugehen, dass sie auch wirtschaftlich nachhaltig umsetzbar waren.

Die Befunde decken sich mit bisherigen Ergebnissen, die nach einer Arbeitszeitverkürzung Steigerungen des Wohlbefindens, Verringerungen von Stress, gesundheitlichen Beeinträchtigungen sowie Zeitkonflikten zeigen (Åkerstedt et al. 2001; Barck-Holst et al. 2021; Jansen-Preilowski et al. 2020).

Arbeitszeitmodelle mit kürzeren Wochenarbeitszeiten können demnach Chancen für Beschäftigte und Arbeitgeber*innen bieten, da einerseits Anforderungen aus dem Privatleben besser mit dem Arbeitsleben vereinbart werden können und gleichzeitig die Attraktivität als Arbeitgeber*in steigt.

Bei Schichtarbeit können mit kurzen Wochenarbeitszeiten ergonomisch günstigere Schichtfolgen gestaltet werden, bei denen (belastende) Arbeitszeiten mit längeren Erholungsphasen ausgeglichen werden (Pfeil et al. 2014).

Für die Umsetzung gibt es jedoch keine Patentrezepte und nicht für alle Betriebe macht eine Arbeitszeitverkürzung Sinn. In jedem Einzelfall sollten die Voraussetzungen und Möglichkeiten gründlich geprüft werden, damit eine Umstellung erfolgreich sein kann.

5. Literatur

- Åkerstedt T, Olsson B, Ingre M, Holmgren M, Kecklund G (2001) A 6-hour working day – effects on health and well-being. *Journal of Human Ergology* 30:197-202.
- Arlinghaus A (2022) Lange Arbeitszeiten gefährden physische und psychische Gesundheit. *WISO Wirtschafts- und Sozialpolitische Zeitschrift* 45. Jahrgang: 44-57.
- Arlinghaus A, Vetter C, Gärtner J (2024) Die 30-Stunden-Woche in der Praxis: Effekte einer Arbeitszeitverkürzung auf Gesundheit, Work-Life-Balance und Arbeitsorganisation. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* (im Druck).
- Barck-Holst P, Nilsson A, Åkerstedt T, Hellgren C (2021) Coping with stressful situations in social work before and after reduced working hours, a mixed-methods study. *European Journal of Social Work* 24(1): 94-108.
- BAuA (2023) Arbeitszeitreport Deutschland: Ergebnisse der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.)

„Arbeitswissenschaft in-the-loop:

Mensch-Technologie-Integration und ihre Auswirkung auf Mensch, Arbeit und Arbeitsgestaltung“

Jansen-Preilowski VV, Paruzel A, Maier GW (2020) Arbeitszeitgestaltung in der digitalisierten Arbeitswelt: Ein systematisches Literatur Review zur Wirkung von Arbeitszeitverkürzung in Bezug auf die psychische Gesundheit. Gruppe. Interaktion. Organ. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie 51(3): 331–343.

Pfeil M, Cygan D, Gärtner J, Arlinghaus A (2014) Auswirkung eines Schichtmodellwechsels bei gleichzeitiger Arbeitszeitreduktion auf Gesundheit und Mitarbeiterzufriedenheit. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 68(2): 73–77.



Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Arbeitswissenschaft in-the-loop

**Mensch-Technologie-Integration
und ihre Auswirkung auf Mensch,
Arbeit und Arbeitsgestaltung**

70. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Institut für Arbeitswissenschaft und
Technologiemanagement IAT
Universität Stuttgart

In Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für
Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

06. – 08. März 2024

GfA-Press

Bericht zum 70. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 06. – 08. März 2024

Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT), Universität Stuttgart

In Zusammenarbeit mit: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Sankt Augustin: GfA-Press, 2024

ISBN 978-3-936804-34-8

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin, Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast**

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.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003, Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2024 fröse multimedia, Frank Fröse,

office@internetkundenservice.de, www.internetkundenservice.de