

Evaluation einer 4-Tage-Woche mit reduzierter Arbeitszeit: Subjektive Effekte auf Überstunden, Zufriedenheit, Work-Life-Balance und Belastungsempfinden

Anna ARLINGHAUS¹, Patryk SENWICKI²

XIMES GmbH, Technische Universität Wien

Abstract

In einem Betrieb aus der Elektro-Montage mit rund 150 Beschäftigten wurde die Auswirkung einer Arbeitszeitreduktion auf 36 Std. als 4-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich aus Sicht von Beschäftigten und Führungskräften auf Gesundheit, Vereinbarkeit, Zufriedenheit und Arbeitsbelastung untersucht. Dazu wurde 1,5 Jahre nach der Umstellung ein Methodenmix aus quantitativen Analysen (Überstunden, retrospektive Online-Befragung, Fluktuationsanalyse) und qualitativen Fokusgruppen eingesetzt. Die Ergebnisse zeigen eine hohe Zufriedenheit bei allen Stakeholdern. Besonders die Vereinbarkeit verbesserte sich bei gleichbleibender Arbeitsbelastung und gesunkenem Überstundenvolumen. Die Produktivität wurde als gestiegen beurteilt. Dieses Beispiel zeigt somit eine gelungene Umsetzung im gewerblichen Bereich.

Keywords: Arbeitszeitverkürzung, Arbeitszeitgestaltung, Gesundheit, Vereinbarkeit, Evaluierung

Trend zu individualisierter und kürzerer Arbeitszeit

In der Arbeitswelt lässt sich ein klarer Trend der Wünsche vieler Beschäftigter hin zu mehr individualisierten und teils kürzeren Arbeitszeiten erkennen (BAuA 2023). Spezielle Formen der Arbeitszeitgestaltung, wie die 4-Tage-Woche, sind in aller Munde. Gleichzeitig wird in der öffentlichen Diskussion häufig nicht zwischen den verschiedenen möglichen Gestaltungsformen und damit auch sehr unterschiedlichen Auswirkungen einer 4-Tage-Woche differenziert, und nicht hinreichend geprüft, ob solche Modelle im konkreten betrieblichen Kontext sinnvoll sind. Grundsätzlich können Arbeitszeiten verkürzt werden mit vollem bzw. teilweise Lohnausgleich oder aber ohne Lohnausgleich, was der klassischen Teilzeitarbeit entspricht. Eine 4-

¹ Dr. Anna Arlinghaus (arlinghaus@ximes.com) ist Co-CEO und Leiterin Forschung bei XIMES GmbH, Wien.

² Patryk Senwicki () ist Projektassistent an der TU Wien, E330-01 - Research Unit of Labor Science and Organization.

Tage-Woche ist hingegen mit oder ohne Arbeitszeitverkürzung möglich: Die vorhandene Arbeitszeit kann auf vier statt fünf Tage verteilt werden, bei gleichzeitiger Verlängerung der Arbeitstage (oft werden dann 9 oder 10 Std. pro Tag gearbeitet bei 38-40 Wochenstunden, was auch als „compressed work weeks“ bezeichnet wird, vgl. Tucker 2006). Oder aber, die Arbeitszeit wird auf 4x8 Std. (32-Std.-Woche) oder auf 4x9 Std. (36-Std.-Woche) verkürzt. Alle Facetten zwischen diesen beiden Varianten sind grundsätzlich möglich. Die Auswirkungen auf die Beschäftigten können dementsprechend sehr unterschiedlich ausfallen. Bei einer Komprimierung der Arbeitszeit ist von einer erhöhten Belastung durch längere Arbeitstage auszugehen, wobei die zweitgenannten Modelle entweder eine zeitliche Entlastung oder ebenfalls eine Arbeitsverdichtung bedeuten können, je nachdem, wie die Arbeitszeitverkürzung organisatorisch begleitet wird.

Positive Effekte durch Arbeitszeitverkürzungen

Die Auswirkungen langer wöchentlicher und täglicher Arbeitszeiten auf das Risiko für Unfälle, gesundheitliche Beeinträchtigungen und das Sozialleben sind hinreichend bekannt und dokumentiert (siehe z.B. Härmä/Kecklund/Tucker 2024; Arlinghaus 2022). Auf Basis des Belastungs-Beanspruchungsmodells (Rutenfranz/Knauth/Nachreiner 1993) sowie des Effort-Recovery-Modells (Meijman/Mulder 1998) wird angenommen, dass eine Verlängerung der Arbeitszeit die Einwirkzeit der Belastung steigert. Diese Belastung kann wiederum die individuelle Beanspruchung erhöhen und in Folge zu negativen Beanspruchungsfolgen wie Ermüdung oder Stress führen. Gleichzeitig verringern lange Arbeitszeiten die Möglichkeiten für die Erholung, sodass die erhöhte Beanspruchung nicht immer wieder auf den Ausgangswert zurückgeführt werden kann und eine Kumulation der Belastung erfolgt. Durch die Verlängerung von Erholungszeiten, dürften kürzere Arbeitszeiten hingegen bei gleichbleibender Belastung zu einer Reduktion der Beanspruchung führen.

Ergebnisse aktueller Studien weisen dementsprechend darauf hin, dass mit Arbeitszeitverkürzungen positive Effekte erzielt werden können (Åkerstedt et al. 2001; Arlinghaus/Vetter/Gärtner 2024; Barck-Holst et al. 2021; Hanbury et al. 2023; Jansen-Preilowski/Paruzel/Maier 2020; Karhula/Anttila/Vanttola 2023; Voglino et al. 2022). Diese Studien zeigen, dass reduzierte Arbeitszeiten mit einer höheren Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation verbunden sind. Verbesserungen wurden vor allem in Bezug auf die wahrgenommene Schlafqualität und in einigen Studien auch die Schlafdauer berichtet, ebenso wurden eine verbesserte Work-Life-Balance und reduzierte arbeitsbedingte muskuloskelettale Beschwerden gefunden. Die Evidenz bezüglich des Einflusses auf den Krankenstand ist jedoch weniger umfangreich und gemischt (Karhula et al. 2023). Auch Hanbury et al. (2023) und Voglino et al. (2022) berichten in ihren systematischen Reviews, dass verkürzte Arbeitszeiten generell mit positiven Effekten auf das Wohlbefinden (insbesondere Schlaf und Stressempfinden), die Gesundheit und einer Reduktion des Work-Family-Conflict einhergehen. In einigen Studien konnte die Arbeitszeit ohne einen Produktivitätsverlust verringert werden, jedoch ist die Anzahl solcher Studien unserem Wissenstand nach sehr gering und die Effekte auf die Produktivität sind gemischt (Karhula et al. 2023; Hanbury et al. 2023): In den zitierten vier Studien wurden sowohl Produktivitätssteigerungen, Produktivitätsverluste als auch kein Effekt gefunden.

Andere vorteilhafte Effekte können dadurch entstehen, dass bei Schichtarbeit durch verkürzte Wochenarbeitszeiten ergonomisch vorteilhaftere Schichtfolgen mit längeren Erholungsphasen gestaltet werden können, die in Folge mit einer langfristigen Reduktion der Krankenstände zusammenhängen (Pfeil et al. 2014).

Im Jahr 2024 und den vergangenen Jahren sind einige Modellprojekte zur 4-Tage Woche durchgeführt werden und laufen teils noch. Ein prominentes Beispiel ist die Einführung der 4-Tage Woche in Großbritannien (Lewis et al. 2023), in der verschiedene Umsetzungsformen stattfanden und evaluiert wurden. Aufgrund der Vermischung der Umsetzungsformen lassen sich die Erkenntnisse teils schwer interpretieren und können kritisiert werden. Der Grundtenor des Abschlussberichts ist jedoch positiv hinsichtlich Verbesserungen der Gesundheit und der Work-Life-Balance für die Beschäftigten.

Während die Evidenz inzwischen durch die oben genannten Reviews gestärkt werden konnte, bestehen weiterhin Schwächen in den Studiendesigns und -methoden, wie z.B. die Auswahl von Unternehmen oder Organisationen, die kurze Nachverfolgungszeit der Interventionen, die unzureichende Anzahl von Beschäftigten in den Studien und das häufige Fehlen einer Vergleichs- oder Kontrollgruppe. Selten wurden bislang objektive Daten analysiert, die Untersuchungen fokussieren oft auf Branchen mit Wissens- oder Büroarbeit und meistens bieten die Unternehmen bereits flexible Arbeitszeitmodelle an.

Evaluierung eines Praxisbeispiels: 4-Tage Woche im gewerblichen Bereich

In dem österreichischen Elektro-Montagebetrieb Elektro-Kagerer GmbH & Co. KG wurde im Jahr 2022 eine Arbeitszeitverkürzung von 38,5 auf 36 Std./Woche an vier Arbeitstagen bei vollem Lohnausgleich eingeführt. Die Umstellung betraf ca. 150 Mitarbeiter:innen. Vor der Umstellung wurde wochenweise im Wechsel an 4 und 5 Arbeitstagen (4,5-Tage-Woche) gearbeitet. Nach der Umstellung betrug die Arbeitszeit 9 Std. pro Tag von Montag bis Donnerstag für alle Personen in Montage und der Verwaltung mit Ausnahme eines Stördienstes (36 Arbeitsstunden von Dienstag bis Freitag) und der Beschäftigten mit All-In Vertrag.

Zur Evaluierung der Auswirkungen dieser Umstellung wurde im Herbst 2023 (1,5 Jahre nach der Umstellung) eine Studie durchgeführt, welche durch die Kammer für Angestellte und Arbeiter in Wien (AK Wien) gefördert wurde. Es sollte dabei untersucht werden, wie sich eine reduzierte Arbeitszeit und gleichzeitige Umstellung auf die 4-Tage-Woche aus Sicht von Beschäftigten und Führungskräften auf folgende Faktoren auswirkt:

- Work-Life-Balance
- Zufriedenheit
- Gesundheit
- Freizeitverhalten
- Produktivität
- Überstunden
- Fluktuation

Konkrete Fragestellungen waren:

1. Zeigen sich Verbesserungen hinsichtlich der wahrgenommenen Work-Life-Balance, Zufriedenheit, Gesundheit und Freizeitverhalten?
2. Kann dieselbe Arbeitsmenge in kürzerer Zeit bewältigt werden (Hinweis auf die Produktivität)?
3. Erhöht sich das Überstundenvolumen nach der Umstellung im Vergleich zu vorher?
4. Sinkt die Fluktuationsrate im Folgejahr nach der Umstellung im Vergleich zu vorher?

Der Erkenntnisgewinn gegenüber bisherigen Arbeiten besteht vor allem darin, dass objektive Daten zu tatsächlich geleisteten Überstunden vor und nach der Arbeitszeitumstellung ausgewertet wurden, mit einem gewerblichen Betrieb Erkenntnisse abseits der Büroarbeit gewonnen wurden und eine Kombination verschiedener objektiver und subjektiver Methoden ein umfassendes Bild der Erkenntnisse liefern. Die Vielschichtigkeit der erhobenen Daten ermöglicht eine differenzierte Beantwortung der Forschungsfragen aus unterschiedlichen Perspektiven, sowie in Folge die Formulierung von praxisrelevanten Implikationen.

Bestandteil der Evaluierung war ein Methodenmix aus einer Online-Beschäftigtenbefragung, der Analyse objektiver Überstundendaten aus der Lohnverrechnung sowie einer qualitativen Auswertung von vier Fokusgruppeninterviews. Da alle Beschäftigten an der Umstellung teilnahmen, konnte keine Kontrollgruppe betrachtet werden. Ebenso war für die Beschäftigtenbefragung und die Fokusgruppen keine Prä-Messung möglich, da der Auftrag zur Evaluierung erst nach der Umstellung erfolgte. Die Überstundendaten konnten jedoch vor und nach der Umstellung verglichen werden.

Daten und Methodik

Fokusgruppeninterviews

Für eine vertiefende Diskussion der subjektiven Auswirkungen der Arbeitszeitumstellung wurden im Oktober 2023 vier Fokusgruppeninterviews mit unterschiedlichen Stakeholdern durchgeführt: Geschäftsführung und Führungskräfte, Beschäftigte am Standort, in der Montage und aus dem Betriebsrat.

Die Diskussion fand anhand eines Leitfadens statt, der Fragen zu den wahrgenommenen Auswirkungen der Arbeitszeitumstellung auf

- die eigene Arbeits- und Freizeitgestaltung (Arbeitszeit, Pausengestaltung, Freizeitverhalten, Arbeitsbelastung, Abläufe),
- die betriebliche Umsetzung (Ablauf der Einführung des neuen Arbeitszeitmodells, Kommunikation, Zufriedenheit, Betriebsklima, Zusammenarbeit mit anderen Gewerkschaften)
- und Vorschläge für Verbesserungen enthielt.

Die Diskussion wurde protokolliert und transkribiert, und inhaltlich zusammengefasst. Dafür wurden Ergebnisse durch einen Rater in Themenfelder pro Gruppe eingeteilt und deren Inhalte zwischen den Gruppen auf Übereinstimmung und Abweichungen verglichen. Anschließend

wurden die gruppenübergreifenden, zentralen Aussagen zusammengefasst. Die Zusammenfassung wurde durch einen zweiten Rater überprüft. Eine Rating-Übereinstimmung wurde nicht gemessen.

Durchführung einer Online-Befragung der Beschäftigten

Ein Fragebogen mit insgesamt 26 Fragen diente dazu, die subjektiv wahrgenommenen Auswirkungen der 4-Tage-Woche zu erheben. Der Fragebogen wurde an alle Beschäftigten per Zugangslink übermittelt. Zusätzlich wurde der QR-Code zum Fragebogen per Aushang im Betrieb verteilt, um einen mobilen Zugang zu ermöglichen, da nicht alle Beschäftigten einen Zugang zu einem PC besaßen. Die Laufzeit betrug drei Wochen im Oktober – November 2023.

Eine Stichprobe von 88 Personen (59% des Gesamtpersonals) haben mindestens eine Frage des Online-Fragebogens beantwortet. Insgesamt 69 Personen (85,5% männlich, Altersverteilung siehe Tabelle 2) beantworteten alle Fragen. Die Rücklaufquote beträgt damit ca. 50% aller Beschäftigten.

Auswirkung der Arbeitszeitverkürzung. Es wurde erfasst, wie die Befragten die Auswirkung der Arbeitszeitverkürzung hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Gesundheit, Arbeitsbelastung, Freizeit, Zufriedenheit mit der Arbeitszeit und Zufriedenheit mit der Arbeit beurteilen. Es ging hier um einen retrospektiven Vergleich des heutigen Zustands mit dem Zustand vor der Arbeitszeitverkürzung. Ein Beispielitem lautet „Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist für mich...“, beantwortet wurden diese Fragen mit einer Skala von 1 („deutlich schlechter als vorher“) bis 5 („deutlich besser als vorher“). Hier wurden mittels Filter nur Personen befragt, welche die Umstellung mitgemacht hatten, alle anderen Fragen richteten sich an alle Personen.

Zeitverwendung. Für die veränderte Zeitverwendung wurde eine Matrixfrage gestellt. Diese lautete „Aufgrund der 36-Stunden-Woche verbringe ich mehr Zeit mit...“ und inkludierte 11 Items wie z.B. „Hobbies“, „Familie“, „Freunde“, „Sport“, „gesunde Ernährung“, „Schlafen“, „Shopping“. Die Antwortmöglichkeiten wurden auf einer fünfstufigen Skala von 1 („ja“) bis 5 („nein“) zur Verfügung gestellt.

Befinden. Um das Befinden nach der Arbeit zu erheben, wurde folgende Frage gestellt: „Wie fühlen Sie sich im Allgemeinen körperlich, geistig (mental) und gefühlsmäßig (emotional) nach der Arbeit?“ mit den Antwortmöglichkeiten „1 - noch vollkommen aktiv und topfit“, „2 - noch ziemlich fit mit einigen Energiereserven“, „3 - nicht besonders erschöpft aber auch nicht sehr energiegeladen“, „4 - eher erschöpft und mit dem Bedürfnis nach etwas Erholung“ und „5 - sehr erschöpft - großes Bedürfnis nach Erholung“. Zusätzlich wurde die arbeitsbedingte Ermüdung abgefragt, indem angegeben werden sollte, wie häufig in der letzten Woche und in den letzten drei Monaten Müdigkeit tagsüber, vorzeitige Müdigkeit am Abend sowie ein berufsbedingtes Schlafdefizit aufgetreten waren (Antwortmöglichkeiten auf einer vierstufigen Skala von „nie“ bis zu „an mehr als 5 Tagen pro Woche“).

Work-Life-Balance. Die Work-Life-Balance wurde mit der Trierer Kurzskala zur Messung von Work-Life Balance (TKS-WLB) erhoben, die aus fünf Items besteht (Syrek et al. 2011). Ein Beispielitem lautet „Ich bin zufrieden mit meiner Balance zwischen Arbeit und Privatleben“, mit einer sechsstufigen Antwortskala von „stimme gar nicht zu“ bis „stimme voll zu“. Eine weitere Frage betraf die Häufigkeit in der letzten Woche und in den letzten drei Monaten, mit der

aufgrund der Arbeit private Termine nicht eingehalten werden konnten (Antwortmöglichkeiten auf einer vierstufigen Skala von „nie“ bis zu „an mehr als 5 Tagen pro Woche“).

Arbeitsbelastung. Als Indikator für die Arbeitsbelastung wurde folgende Frage gestellt: „Wenn Sie an Ihre letzte Arbeitswoche denken, wie oft kam es vor, dass Sie, um Ihre Arbeit schaffen zu können...“ mit folgenden Items: „auf eine Pause verzichtet haben?“, „Ihr Arbeitstempo steigern mussten?“, „die Arbeitsqualität senken mussten?“, „etwas liegen lassen mussten, was eigentlich erledigt werden sollte?“ und „Überstunden arbeiten mussten?“. Die Antwortmöglichkeiten wurden auf einer vierstufigen Skala von „nie“ bis zu „an mehr als 5 Tagen pro Woche“ angeboten.

Zusätzlich wurden demografische Angaben und der Arbeitsbereich erfasst sowie das vorwiegende Verkehrsmittel für den Weg zur Arbeit und die Länge des Arbeitsweges.

Analyse der ausbezahlten Überstunden

Es wurden alle ausbezahlten Überstunden im Zeitraum 2019 - 2023 analysiert, dies betraf Zeitbuchungen der geleisteten Überstunden von 01.03.2019 bis 28.02.2023 mit insgesamt 13.576 Einträgen. Ausgewertet wurden jeweils das Datum und die Anzahl der gebuchten Überstunden an diesem Tag. Die Zeiten wurden hinsichtlich ihrer Verteilung auf Jahr, Monat, Woche und Tag bis hin zu halbstündlichen Volumina ausgewertet und diese in der Zeit vor und nach der Arbeitszeitumstellung verglichen. So wurden die durchschnittliche Anzahl von Überstunden pro Zeitbuchung und pro 30-Minuten-Intervall an den Tagen Montag bis Sonntag berechnet, wobei zwischen vor und nach der Umstellung unterschieden wurde.

Aufgrund der nahezu konstant gebliebenen Mitarbeitendenzahl wurden die absoluten Überstunden für die Auswertung verwendet und keine Adjustierung an der Anzahl der Beschäftigten vorgenommen.

Fluktuationsanalyse

Der Personalstand im Zeitraum 2021-2024 wurde hinsichtlich der Zu- und Abgänge analysiert. Dazu wurden durch die Personalabteilung des Unternehmens der Personalstand zu Beginn sowie die Ein- und Austrittszahlen pro Monat übermittelt. Die Berechnungen der Eintritts- und Fluktuationsraten pro Jahr aus den Ein- und Austrittsdaten des Personals basieren auf den Formeln:

- Fluktuationsrate: $\text{Anzahl der Austritte} / \text{Durchschnittliche Anzahl MA pro Jahr} * 100$
- Eintrittsrate: $\text{Anzahl der Eintritte} / \text{Durchschnittliche Anzahl MA pro Jahr} * 100$

Statistische Methoden

Aufgrund der geringen Stichprobengröße und des in vielen Fällen ordinalen und nominalen Skalenniveaus wurden hauptsächlich deskriptive Auswertungen erstellt.

Was berichten die Beschäftigten?

In insgesamt vier Fokusgruppen wurden die Geschäftsführung sowie Beschäftigte aus dem Betriebsrat, aus der Verwaltung und der Montage anhand von Interviewleitfäden befragt. Die Zusammensetzung der Fokusgruppen ist in Tabelle 1 dargestellt. Die Teilnehmenden waren überwiegend männlich und zwischen 1,5 und 47 Jahren im Betrieb beschäftigt.

Tabelle 1: Übersicht über die Teilnehmenden an den Fokusgruppen

Fokusgruppe	Anzahl Personen	Geschlecht	Dienstalter
Geschäftsführung & Führungskräfte	5	1 W, 4 M	5 – 32 Jahre
Betriebsrat	5	5 M	3 – 47 Jahre
Mitarbeiter Standort	5	2 W, 3 M	1,5 – 32 Jahre
Mitarbeiter Montage	3	3 M	3 – 35 Jahre

Im Folgenden werden die Kernaussagen dargestellt, die in der Inhaltsanalyse identifiziert wurden:

Umstieg auf die 4-Tage-Woche. Für die Umstellung brauchte es viel Eigeninitiative seitens des Unternehmens. Gründe dafür waren der schwierige legislative Prozess durch die Uneinigkeit der Interessensvertretungen und die Herausforderung, Lösungen für verschiedene Beschäftigungsmodelle (Lehrlinge, leitende Angestellte mit All-In-Vereinbarung, Leasingpersonal) zu finden. Gleichzeitig wurde die Umstellung als eine geringe Veränderung zum vorherigen 4,5-Tage-Modell empfunden, da faktisch vorher jede zweite Woche ohnehin schon nur vier Tage gearbeitet worden waren.

Produktivität & Arbeitsintensität. Alle Gruppen berichteten übereinstimmend, dass die Arbeitsproduktivität durch die Umstellung gestiegen ist, Output und Intensität seien in etwa gleich geblieben. Die längere zusammenhängende Freizeit sei ein ausreichender Ausgleich zu potenziellen Mehrbelastungen. Führungskräfte und der Betriebsrat gaben zudem an, dass die 4-Tage-Woche zu einer Motivationssteigerung geführt habe. Darüber hinaus wurde berichtet, dass die Arbeitseinteilung im Büro einfacher sei als auf der Montage. Dadurch gab es auf der Montage mehr Veränderungen bei der Arbeitsorganisation (z.B. wurden Ausbesserungen nun nicht mehr freitags, sondern an den 4 Arbeitstagen durchgeführt und das Pausensystem verändert – hier entfiel nun die vormittägliche feste Pause zugunsten individueller Kurzpausen).

Überstunden. Eine Veränderung zu vor der Umstellung war, dass Überstundenzuschläge nun schon früher anfallen (bereits ab der 37. Stunde/Woche). Grundsätzlich wurde keine wahrnehmbare Veränderung in der Überstundenmenge im Vergleich zu vor der Umstellung auf die 4-Tage-Woche berichtet. Die Teilnehmenden schätzten die Bereitschaft zu Überstundenleistungen weiterhin als gegeben, solange diese planbar seien und nicht ausufernten.

Ermüdung und Erschöpfung. Die Belastung durch längere tägliche Arbeitszeit wurde sehr individuell verschieden wahrgenommen: Viele berichteten keine erhöhte Belastung, vereinzelt wurden die zusätzlichen 15 Minuten pro Tag als Verlängerung gespürt. Der zusätzliche freie Tag wurde als ausreichender Ausgleich für die Belastungen beschrieben.

Umgang mit Kunden / Kooperationspartnern. Die Arbeitszeitverkürzung wurde seitens der Kundinnen und Kunden akzeptiert, was allerdings zunächst eine Einarbeitungsphase benötigte. Bestimmte Bereiche brauchten dabei jedoch ein adaptiertes Arbeitszeitmodell (z.B. der Stördienst wie oben beschrieben). Insgesamt gab es aus dem beruflichen Umfeld viele positive Kommentare, teilweise aber auch abwertende Bemerkungen zur Arbeitszeitverkürzung durch andere Gewerke, was teils auch als Neid interpretiert wurde.

Freizeit und Konsum. Der Freitag wurde, falls doch gearbeitet wurde (v.a. leitende Angestellte), als deutlich entspannter wahrgenommen und teilweise zum Nacharbeiten genutzt. Durch die Möglichkeit, notwendige private Angelegenheiten am Freitag zu erledigen, wurde mehr „echte“ Freizeit empfunden und das Wochenende als erholsamer erlebt. Vorteile waren insbesondere mehr Zeit mit der Familie/ Partner:in und für Ausflüge in der näheren Umgebung. Der Konsum wurde als unverändert beschrieben.

Mobilität. Die reduzierten Anfahrtswege wurden von der Belegschaft sehr positiv aufgenommen. Kurzurlaube und Urlaube wurden häufig um den freien Tag herum geplant, so dass ein hoher Zusatznutzen entstand.

Generelle Zufriedenheit und weiteres Feedback. Insgesamt war die Zufriedenheit mit der 4-Tage-Woche sehr hoch. Sie wurde als Win-Win-Lösung angesehen und als attraktiver Pull Faktor für Unternehmen bewertet. Eine Rückkehr zu dem alten System war für viele Teilnehmende unvorstellbar. Für jüngere Personen wurde die 4-Tage-Woche als großer Vorteil wahrgenommen und teils als ausschlaggebend für eine Bewerbung beim Unternehmen bezeichnet. Auch die Bewerbungssituation hatte sich durch die Umstellung für das Unternehmen verbessert. Beschäftigte, die schon lange im Unternehmen waren, sahen die 4-Tage-Woche dagegen zwar als sehr positive Entwicklung, jedoch nicht als zentral für ihre Arbeitsplatzwahl.

Quantitative Analyse der Beschäftigtenbefragung

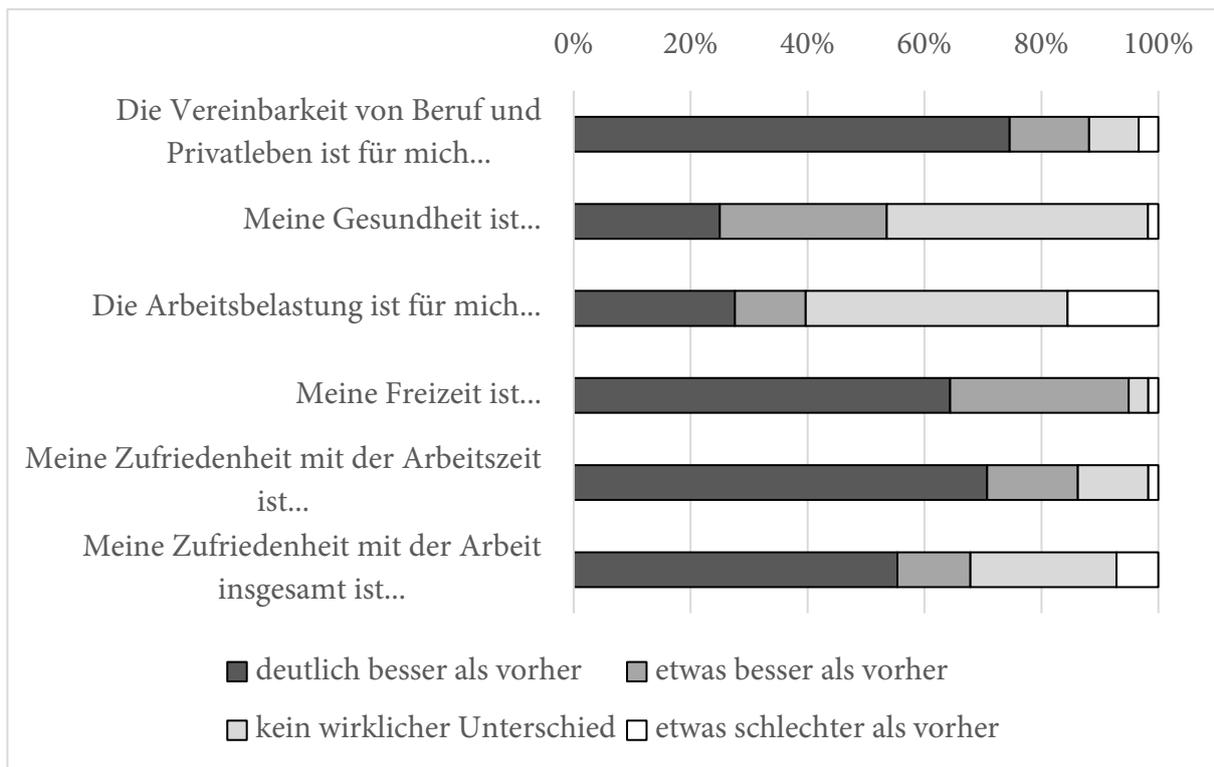
Die Verteilung demografischer Merkmale ist in Tabelle 2 dargestellt. Die Stichprobe war überwiegend männlich und jung, was zum Teil über den hohen Anteil der Lehrlinge zu erklären ist. Dementsprechend war der Anteil von Personen mit Betreuungspflichten ebenfalls eher gering. Die Befragten stammten zu 44,1% aus der Montage, 32,4% aus dem Angestelltenbereich und 23,5% waren Lehrlinge.

Tabelle 2: Demografische Beschreibung der Stichprobe aus der Online-Befragung

	Anzahl	%
Geschlecht		
Männlich	59	85.5%
Weiblich	7	10.1%
Altersgruppe		
14-19	14	21.2%
20-30	19	28.8%
31-40	17	25.8%
41-50	8	12.1%
über 50	8	12.1%
Abteilung		
Montage / Schaltschrankbau / Lager	30	44.1%
Angestellte	22	32.4%
Lehrlinge	16	23.5%
Haushaltssituation		
Ledig	33	52.4%
Verheiratet	15	23.8%
in Partnerschaft	13	20.6%
Getrennt	2	3.2%
Betreuungspflichten		
keine Betreuungspflichten	44	72.1%
Kinder im Haushalt	15	24.6%
Pflege/Betreuung Angehöriger	2	3.3%

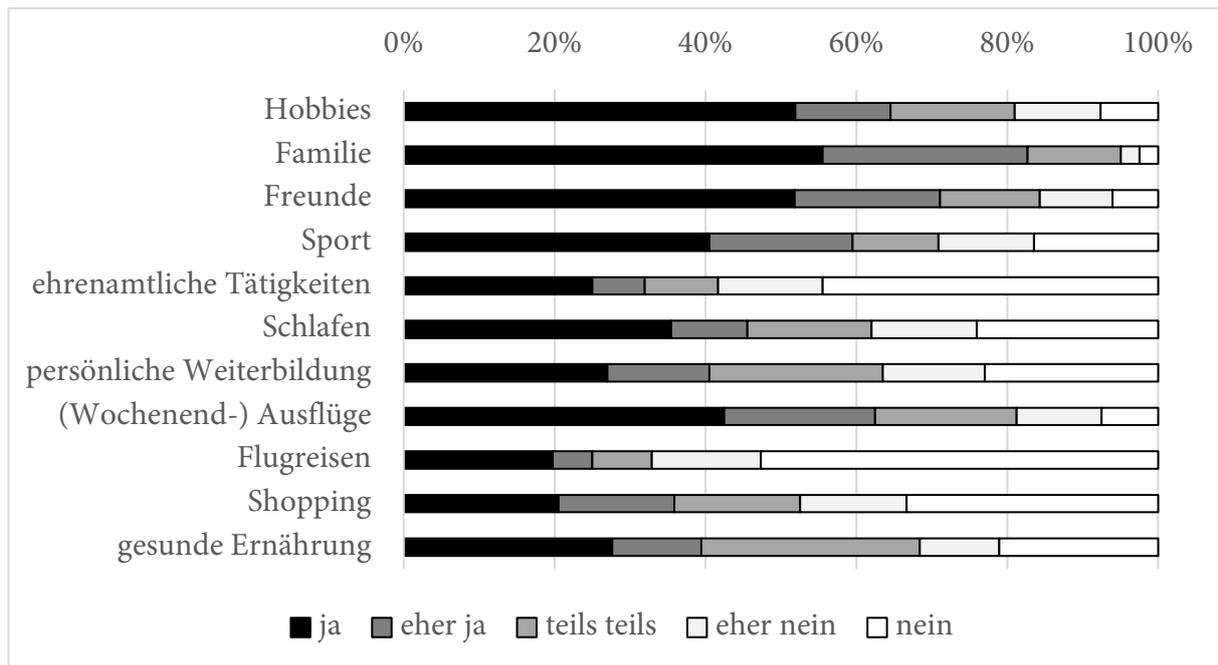
Die subjektiven Auswirkungen der Arbeitszeitumstellung wurden von Personen beantwortet, die bereits vor der Umstellung im Betrieb gearbeitet hatten (n=61). Diese berichteten vor allem eine Verbesserung der Vereinbarkeit zwischen Beruf und Privatleben (75% berichteten eine deutliche Verbesserung), der Freizeit sowie der Zufriedenheit mit der Arbeitszeit (deutliche Verbesserung bei 64% und 71% der Befragten, siehe Abbildung 1). Insgesamt gaben rund 90% der Befragten eine deutliche oder leichte Verbesserung dieser Aspekte an. Neun Personen (16%) berichteten dagegen eine leichte Verschlechterung der Arbeitsbelastung.

Abbildung 1: Auswirkungen der Arbeitszeitumstellung im Vergleich zu dem bisherigen Arbeitszeitmodell (n=61)



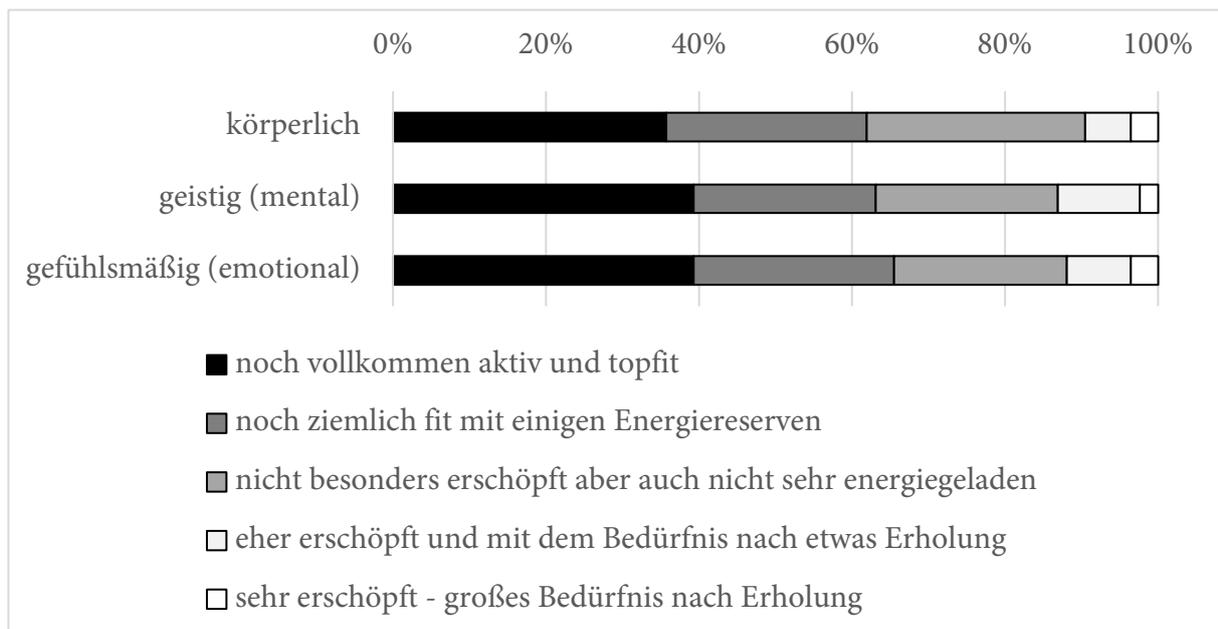
Für die Auswertung des subjektiv veränderten Freizeitverhaltens wurde die vollständige Stichprobe verwendet. Wie in Abbildung 2 dargestellt, gaben die Beschäftigten an, aufgrund der Arbeitszeitumstellung mehr Zeit vor allem mit Hobbies, der Familie, Freunden und Ausflügen zu verbringen.

Abbildung 2: Zeitverwendung aufgrund der Arbeitszeitumstellung: Anteil der Personen, die mehr Zeit mit den aufgeführten Tätigkeiten verbringen (n=79)



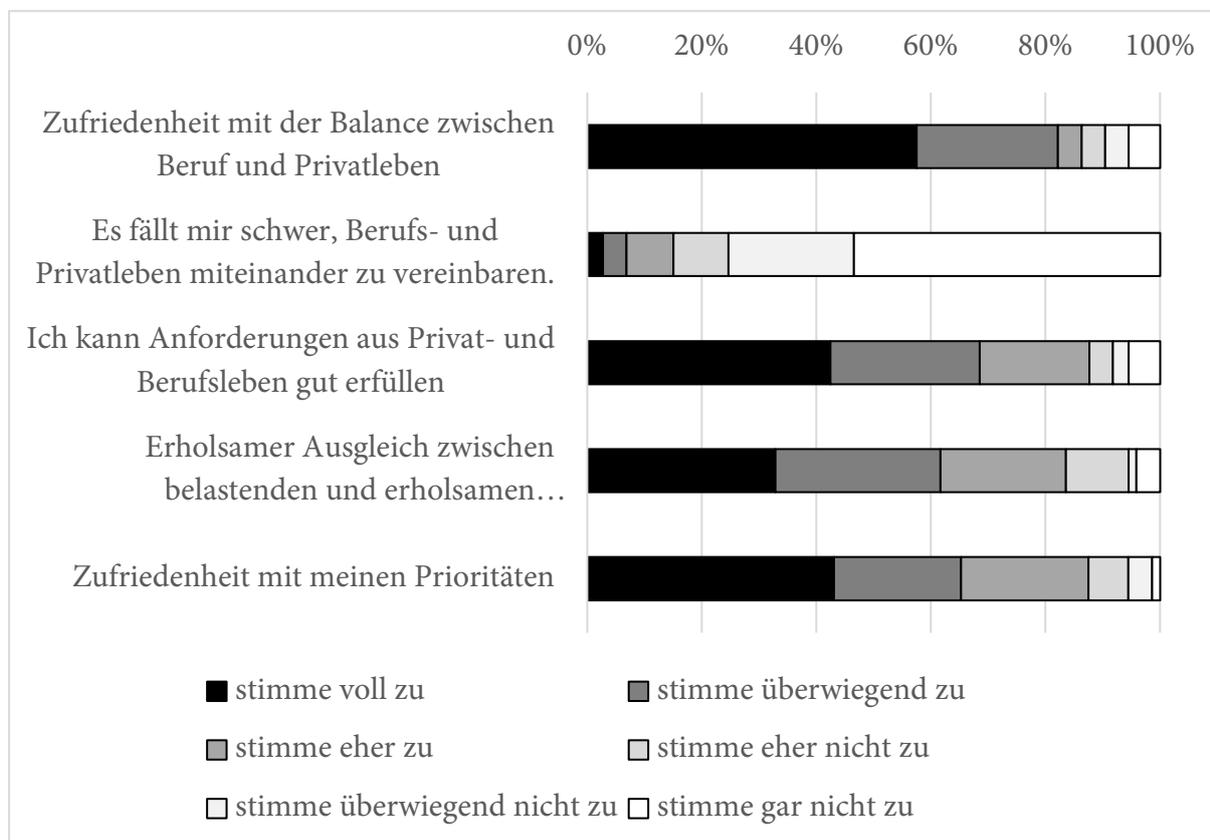
Das allgemeine Befinden nach der Arbeit ist in Abbildung 3 dargestellt und zeigt in keinen der drei Dimensionen des körperlichen, geistigen und emotionalen Befindens eine erhöhte Erschöpfung. Über 60% der Befragten fühlen sich nach der Arbeit üblicherweise vollkommen oder noch ziemlich fit. Dies gibt eine Indikation, dass die verkürzte Arbeitszeit keine stark erhöhte Anstrengung erforderte, auch wenn ein Vergleich zu vor der Umstellung wünschenswert gewesen wäre.

Abbildung 3: Allgemeines Befinden nach der Arbeit (n= 84)



Die wahrgenommene Work-Life-Balance wurde überwiegend als zufriedenstellend bezeichnet. Wie in Abbildung 4 dargestellt ist, gaben zwischen 80% und 90% der Befragten eine zumindest meistens gelungene Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben an.

Abbildung 4: Einschätzung der Work-Life-Balance mit der TKS-WLB (Syrek et al. 2011) (n=73)



Wie entwickelten sich die Überstunden?

Wenn Überstunden geleistet wurden, betrug die durchschnittliche Dauer vor der Arbeitszeitumstellung durchschnittlich 1,4 Std., nach der Umstellung waren es im Mittel 1,2 Std. Die Verteilung der Überstunden auf 30-Minuten-Intervalle der einzelnen Wochentage ist in den Abbildungen 5 und 6 dargestellt. Vor der Umstellung (Abbildung 5) wurden die Überstunden vor allem im Anschluss an das Ende der Normalarbeitszeit von Montag bis Donnerstag geleistet. Der hauptsächliche Zeitraum war dabei zwischen 16:30-18 Uhr. Freitags war das Volumen bereits geringer: Die Überstunden begannen hier bereits um 14:30 und zogen sich vereinzelt weiter in den Abend hinein. Am Wochenende lag eine deutlich unterschiedlichere Verteilung vor mit einem insgesamt geringeren Volumen, das vor allem samstags während der Tageszeit geleistet wurde.

Nach der Umstellung (Abbildung 6) veränderte sich die Verteilung leicht, da einerseits die Normalarbeitszeit nun Montag bis Donnerstag um 16:45 Uhr endete. Nach 16:45 an diesen Wochentagen änderten sich die Überstundenmengen und -verteilungen kaum. Allerdings war freitags nach der Umstellung lediglich eine Person im Stördienst beschäftigt, wodurch das

Überstundenvolumen freitags insgesamt deutlich sank. Das Überstundenvolumen am Wochenende sank samstags ebenfalls deutlich (ca. minus 50%), bei gleichbleibender Verteilung über die Tageszeit.

Abbildung 5: Tagesprofile der geleisteten Überstunden vor der Arbeitszeitumstellung (Anzahl der durchschnittlich gleichzeitig anwesenden Personen im 30-Minuten-Intervall), 01.03.2019-28.02.2022

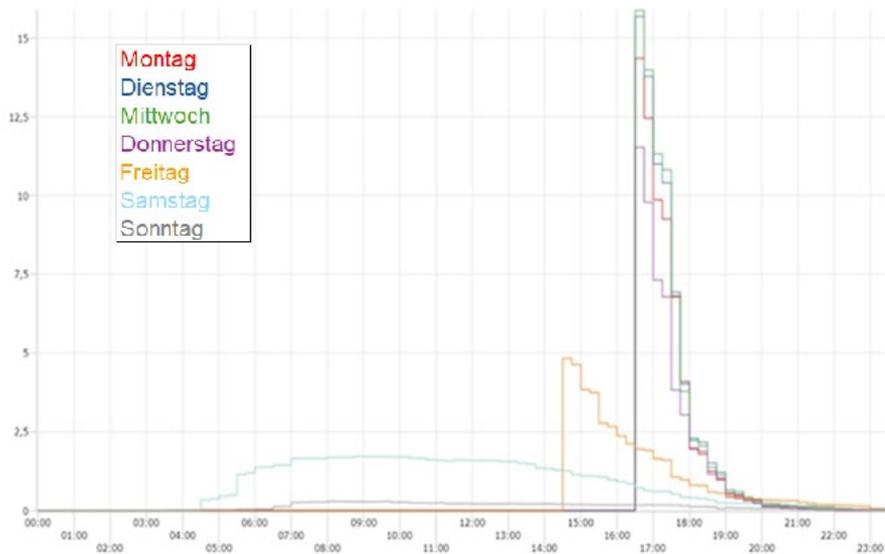
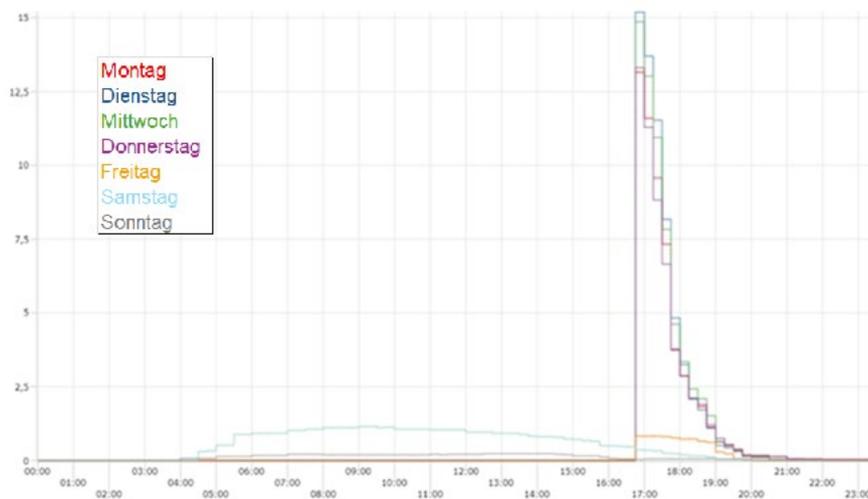


Abbildung 6: Tagesprofile der geleisteten Überstunden nach der Arbeitszeitumstellung (Anzahl der durchschnittlich gleichzeitig anwesenden Personen im 30-Minuten-Intervall), 01.03.2022-28.02.2023



Entwicklung der Fluktuation

Im Februar 2024 waren rund 150 (bereinigt um die Lehrlinge ca. 125) Personen bei Elektro-Kagerer beschäftigt. Die Zahl ist seit dem Jahr 2021 nahezu konstant geblieben. In Abbildung 7 sind die durchschnittliche Beschäftigtenanzahl pro Jahr sowie die Ein- und Austrittsraten pro 100 Mitarbeiter:innen dargestellt. Die Fluktuationsrate betrug zwischen 15,3% und 12,7%, während die Eintrittsrate über der Fluktuationsrate lag. Beide Raten weisen einen sinkenden Trend auf.

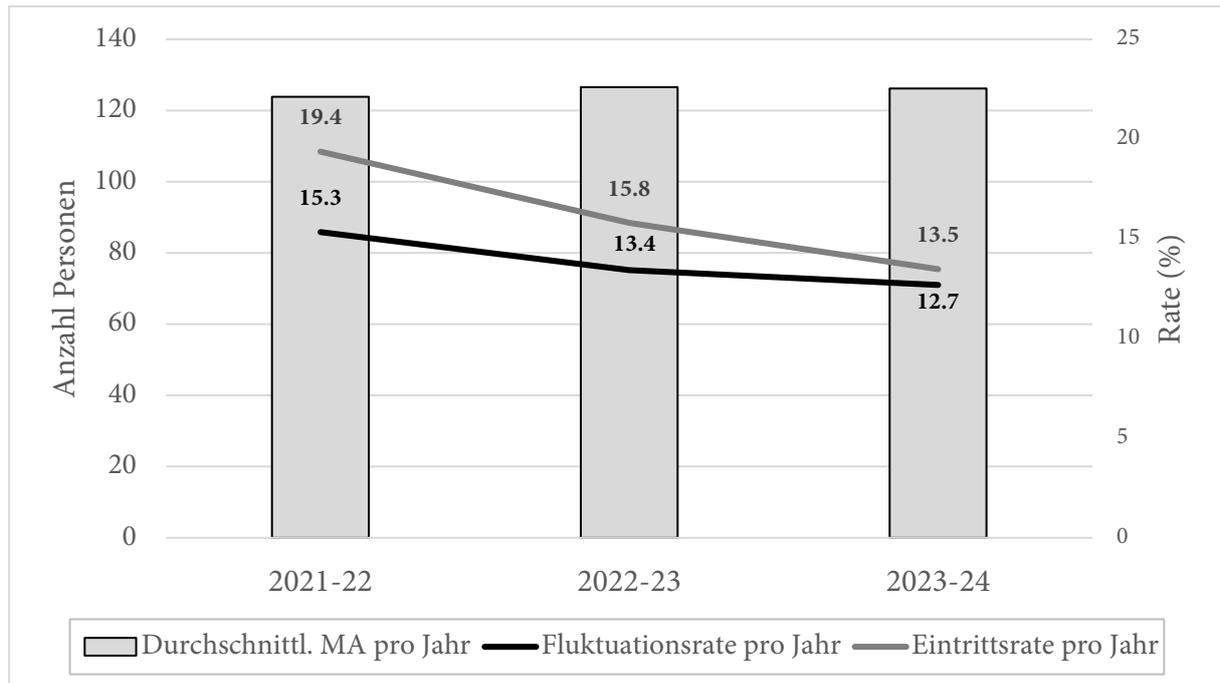


Abbildung 7: Ein- und Austrittsraten pro Jahr (Personal exkl. Lehrlinge)

Zusammenfassung und Diskussion

Die Arbeitszeitverkürzung auf 36 Std./Woche an vier Tagen zeigte sehr positive Effekte. Die Zufriedenheit bei Geschäftsführung, Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sowie Betriebsrat war dementsprechend hoch, die 4-Tage-Woche wurde als attraktiv wahrgenommen. Vor allem die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (Familie, Freunde, Hobbies, Unternehmungen) sowie die Erholung am Wochenende wurden als deutlich verbessert berichtet. Dabei wurde die Arbeitsbelastung nicht als erhöht wahrgenommen. Erschöpfung und Müdigkeit waren zwar in niedrigem Maß vorhanden, es gab aber keine Indikation für eine zu hohe Arbeitsintensität. Somit konnten wir unserer erste Forschungsfrage, die sich mit den positiven Auswirkungen auf psychosozialen Faktoren der Mitarbeitenden befasst, positiv beantworten.

Zweitens fragten wir, welchen Einfluss die Einführung der Arbeitszeitverkürzung und der 4-Tage-Woche auf die Produktivität haben würde. Obwohl die Produktivität nicht anhand objektiver Kennzahlen geprüft werden konnte, wurde in den Fokusgruppeninterviews berichtet, dass die Arbeitsmenge weiterhin gut bewältigt werden konnte, und es keine Reduktion von Aufträgen oder Beschwerden von Kund:innen gegeben hatte.

Die beiden letzten Fragestellungen betrafen Prä- und Post-Vergleiche von Überstundenvolumina und Fluktuationsraten in Relation zur Einführung der neuen Arbeitszeitmaßnahmen. Die Verkürzung der Arbeitszeit hat nicht zu einer Erhöhung des Überstundenvolumens geführt, es ist sogar nach Einführung der 4-Tage-Woche insgesamt tendenziell eher gesunken. Die ermittelte Fluktuationsrate war für die Baubranche außerordentlich niedrig (Arbeitsmarktservice Österreich 2020), was auch daran lag, dass schon jeher auf die saisonale Entlassung und Wiedereinstellung des Personals komplett verzichtet wurde. Im Betrachtungszeitraum seit der Umstellung sank die Fluktuation kontinuierlich weiter. Es ist daher nicht davon auszugehen, dass selektive Dropoutprozesse aufgrund der Einführung der 4-Tage-Woche (z.B. Kündigung durch die erhöhte Arbeitsintensität) die Ergebnisse maßgeblich beeinflusst haben.

Die Effekte können einerseits aus der verkürzten Arbeitszeit, andererseits aus dem zusätzlichen freien Tag resultieren. Da die Arbeitszeitverkürzung lediglich 2,5 Stunden betrug, dafür aber ein ganzer freier Tag gewährt werden konnte, ist zu vermuten, dass dem freien Tag die Hauptursache an den positiven Effekten zugeschrieben werden kann.

Erfolgsfaktoren für die Umsetzung waren einerseits die hohe Eigeninitiative seitens des Unternehmens bei der Einführung und Erstellung einer Betriebsvereinbarung und andererseits der nur geringe Unterschied zum vorherigen Arbeitszeitmodell, was den Umstieg erleichterte. Die Optimierung der Pausen half bei der Effizienzsteigerung, die Produktivität wurde insgesamt als gestiegen beurteilt. Herausforderungen lagen z.B. in der Erarbeitung einer geeigneten Vereinbarung und in der Koordination von Personal mit unterschiedlichen Arbeitsverträgen.

Die vorliegenden Erkenntnisse bestätigen in einer Stichprobe von gewerblich Beschäftigten mit festen Arbeitszeiten die Untersuchungsergebnisse aus anderen Studien, die eine verbesserte Lebensqualität der Beschäftigten, Stressreduktion, gesundheitliche Verbesserungen sowie eine bessere Bewältigung von Zeitkonflikten nach einer Arbeitszeitverkürzung berichten (Åkerstedt et al. 2001; Arlinghaus et al. 2024; Barck-Holst et al. 2021; Hanbury et al. 2023; Jansen-Preilowski et al. 2020; Karhula et al. 2023; Voglino et al. 2022). Der Methodenmix aus objektiven und subjektiven, quantitativen und qualitativen Analysen bietet dabei eine umfassende und differenzierte Betrachtung.

Einschränkungen der vorliegenden Studie sind die in großen Teilen nur nachträgliche Betrachtung der Umstellung (mit Ausnahme der Überstundenanalysen) sowie das Fehlen einer Kontrollgruppe. Dass die Zeitverwendung nur in Richtung „mehr Zeit“ erhoben wurde, könnte zudem eine mögliche Reduktion von Zeitanteilen verborgen haben.

Um das Wohlbefinden, die Gesundheit und die wirtschaftlichen Auswirkungen der reduzierten Arbeitszeit noch besser zu bewerten, wären kontrollierte Folgestudien mit einer ausreichend großen und repräsentativen Stichprobe sowie die Verwendung eines breiteren Spektrums von Messgrößen, einschließlich der Arbeitsproduktivität, erforderlich. So sollte bereits vor der Diskussion über die Einführung eine Prä-Messung der Gesundheit, Work-Life-Balance und Arbeitsbelastung erfolgen, die dann an einem oder besser mehreren weiteren Messpunkten

nach der Umstellung wiederholt werden. So könnte ein zeitlicher Verlauf im Zusammenhang mit der Umstellung ermittelt werden. Auch die Verwendung einer Kontrollgruppe ohne Arbeitszeitumstellung erscheint wünschenswert, um die Kausalität besser untersuchen zu können.

Implikationen für die Praxis

Arbeitszeitmodelle mit verkürzten Wochenarbeitszeiten können Chancen sowohl für Arbeitnehmer:innen als auch für Arbeitgeber:innen bieten, da sie eine bessere Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Anforderungen ermöglichen und gleichzeitig die Attraktivität als Arbeitgeber:in erhöhen können. Es gibt dabei allerdings keine Patentrezepte und nicht für alle Betriebe und Beschäftigten machen eine Arbeitszeitverkürzung und eine 4-Tage-Woche Sinn.

Die Entscheidung, ob und wie eine verkürzte Arbeitszeit und eine 4-Tage-Woche sinnvoll sein kann, erfordert zunächst eine gründliche Analyse der Ausgangssituation und des Geschäftsmodells sowie die Erarbeitung und Bewertung von Umgestaltungsmöglichkeiten (vgl. Arlinghaus 2022). Zentrale Aspekte sind dabei die Frage des Lohnausgleichs, des Personalbedarfs sowie die Berücksichtigung rechtlicher oder tariflicher Regelungen. Es gilt abzuwägen, wie die Soll-Wochenarbeitszeit und die entsprechende Dienst- oder Schichtlänge am besten gestaltet werden können.

Erfolgsfaktoren für die Umsetzung sind ein hohes Maß an Eigenverantwortung bei der Arbeits- und Zeitgestaltung, ein großer Anteil an nicht zeitgebundenen Arbeitsaufgaben oder ein flexibler Arbeitsprozess, der zeitliche Verschiebungen ermöglicht. Zudem sind Verständnis und die Akzeptanz seitens der Führungskräfte, der Beschäftigten und der Kundinnen und Kunden von entscheidender Bedeutung. Ein gut ausgearbeitetes Rahmenwerk mit klaren Richtlinien ist ebenfalls hilfreich.

Hindernisse können dagegen durch stark arbeitsteilige Prozesse, personenbezogene Leistungsanforderungen, einen hohen Anteil an zeitgebundenen Abläufen oder eine enge zeitliche Taktung entstehen. Pilotprojekte sind oft hilfreich, bei denen die Arbeitszeit in einem Pilotbereich unter Einbeziehung aller Interessengruppen verändert und die Auswirkungen sorgfältig evaluiert werden.

Danksagung

Die Autor:innen bedanken sich bei der Redaktion des Journals sozialpolitik.ch für die wertvollen Hinweise und Kommentare.

Deklaration von Interessenkonflikten

Die Autor:innen deklarieren keine Interessenkonflikte in Bezug auf Forschung, Autorenschaft und Publikation des Artikels.

Finanzierung

Das Projekt wurde gefördert durch die Kammer für Angestellte und Arbeiter in Wien (AK Wien)

Literaturverzeichnis

- Åkerstedt, Torbjorn, Birgitta Olsson, Michael Ingre, Mikael Holmgren und Goran Kecklund (2001). A 6-Hour Working Day - Effects on Health and Well-Being. *Journal of Human Ergology* 30, 197–202. <https://doi.org/10.11183/jhe1972.30.197>
- Arbeitsmarktservice Österreich (2020). *Spezialthema Zum Arbeitsmarkt Februar 2020*. Arbeitsmarktservice Österreich (AMS), Wien.
- Arlinghaus, Anna (2022). Lange Arbeitszeiten gefährden physische und psychische Gesundheit. *WISO Wirtschafts- und Sozialpolitische Zeitschrift* 45. Jahrgang, 44–57.
- Arlinghaus, Anna, Céline Vetter und Johannes Gärtner (2024). Die 30-Stunden-Woche in der Praxis: Effekte einer Arbeitszeitverkürzung auf Gesundheit, Work-Life-Balance und Arbeitsorganisation. *Zeitschrift Für Arbeitswissenschaft* 2, 66–77. <https://doi.org/10.1007/s41449-023-00401-6>
- Barck-Holst, Peter, Åsa Nilsson, Torbjörn Åkerstedt und Carina Hellgren (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. <https://doi.org/10.1080/13691457.2019.1656171>
- BAuA (2023). *Arbeitszeitreport Deutschland: Ergebnisse der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund. <https://doi.org/10.21934/baua:bericht20230526>
- Hanbury, Hugo, Patrick Illien, Eva Ming, Stephanie Moser, Christoph Bader und Sebastian Neubert (2023). Working Less for More? A Systematic Review of the Social, Economic, and Ecological Effects of Working Time Reduction Policies in the Global North. *Sustainability: Science, Practice, and Policy* 19(1), 2222595. <https://doi.org/10.1080/15487733.2023.2222595>
- Härmä, Mikko, Göran Kecklund und Philip Tucker (2024). Working Hours and Health – Key Research Topics in the Past and Future. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. <https://doi.org/10.5271/sjweh.4157>
- Jansen-Preilowski, Virgilia v., Agnieszka Paruzel und Günter W. Maier (2020). Organization of Working Time in Digitized Work Environments: A Systematic Literature Review on the Effects of Reduced Working Hours on Mental Health. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie* 51(3), 331–43. <https://doi.org/10.1007/s11612-020-00530-0>
- Karhula, Kati, Timo Anttila und Paivi Vanttola (2023). *Workplace-Level Interventions and Trials of Working Time Reduction - A Scoping Review*. Finnish Institute of Occupational Health, Työterveyslaitos.
- Lewis, Kyle, Will Stronge, Jack Kellam, Lukas Kikuchi et al. (2023). The results are in: the UK's four-day week pilot. Autonomy Research Ltd, UK. Zugriff am 07.10.2024 auf <https://autonomy.work/wp-content/uploads/2023/02/The-results-are-in-The-UKs-four-day-week-pilot.pdf>.

- Meijman, Theo F. und Gijsbertus Mulder (1998). Psychological aspects of workload. In: Charles J. De Wolff, P J D Drenth, Thierry Henk (Ed.) Handbook of work and organizational psychology Hove, Psychology Press/Erlbaum, S. 5–33
- Pfeil, Manuel, Daniel Cygan, Johannes Gärtner und Anna Arlinghaus (2014). Auswirkung eines Schichtmodellwechsels bei gleichzeitiger Arbeitszeitreduktion auf Gesundheit und Mitarbeiterzufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 68(2), 73–77. <https://doi.org/10.1007/BF03374427>
- Rutenfranz, Joseph, Peter Knauth und Friedhelm Nachreiner (1993). Arbeitszeitgestaltung. In: Heinz Schmidtke (Hrsg) Ergonomie. München / Wien, Carl Hanser Verlag, S. 574–599
- Syrek, Christine, Claudia Bauer-Emmel, Conny Antoni und Jens Klusemann (2011). Entwicklung und Validierung der Trierer Kurzsкала zur Messung von Work-Life Balance (TKS-WLB). *Diagnostica* 57(3), 134–45. <https://doi.org/10.1026/0012-1924/a000044>
- Tucker, Philip (2006). Compressed Working Weeks. Geneva: International Labour Office.
- Voglino, Gianluca, Armando Savatteri, Maria Rosaria Gualano, Dario Catozzi, Stefano Rousset, Edoardo Boietti, Fabrizio Bert und Roberta Siliquini (2022). How the Reduction of Working Hours Could Influence Health Outcomes: A Systematic Review of Published Studies. *BMJ Open* 12, e051131. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-051131>