

Lars Herrmann

16.05.2023

Unter welchen Bedingungen kann eine 4-Tage-Woche auf Vollzeitbasis gelingen?

Die Realisierbarkeit einer (durchschnittlichen) 4-Tage-Arbeitswoche auch bei Vollzeit-Mitarbeiter/inne/n muss anhand zweier Ausgangsfragen geprüft werden:

1. Über welches **Grundmodell** einer 4-Tage-Woche wird gesprochen? Bereits bei dieser Frage gerät im derzeitigen medialen Hype einiges durcheinander.
2. Welche betrieblichen **Besetzungsanforderungen** sind zu erfüllen? Ich werde unten zeigen, dass von der Beantwortung der Frage, ob in Tagdiensten bis hin zu zwei Betriebsschichten oder aber im 24-Stunden-Betrieb gearbeitet werden muss, die entscheidenden Modell-Weichenstellungen abhängen.

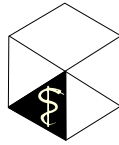
Zur Beantwortung der ersten Frage stehen zwei **Grundmodelle** zur Verfügung:

(a) In einer **komprimierten Arbeitswoche** wird die Vertragsarbeitszeit auf (durchschnittlich) vier Arbeitstage verteilt, was zu entsprechend verlängerten Tagesarbeitszeiten führt. Bei einer Vertragsarbeitszeit von z.B. 38,5 Stunden pro Woche ergeben sich mithin durchschnittlich 9,625 Stunden pro Arbeitstag. Dieses Modell ist realisierbar, wenn

- die **reduzierte potenzielle Tagesflexibilität** (die Zeitspanne zur gesetzlichen Tageshöchstleistungszeit von grundsätzlich zehn Stunden wird ja geschmälert) kein größeres Problem erzeugt, wovon jedoch bei schwankendem Arbeitsanfall regelmäßig auszugehen ist;
- längere Tagesarbeitszeiten keine **geringere Tagesproduktivität** infolge zunehmender Erschöpfung auslösen, wovon jedoch bei hochkonzentriertem Arbeiten bzw. stark repetitiven Tätigkeiten auszugehen ist;
- längere Tagesarbeitszeiten überhaupt umsetzbar sind, was im **24-Stunden-Betrieb** regelmäßig nicht der Fall ist; siehe hierzu Frage 2.

(b) Auch bei nurmehr (durchschnittlich) vier Arbeitstagen pro Woche wird die Tagesarbeitszeit nicht bzw. nicht wesentlich verlängert – mithin **reduziert** sich die **Vertragsarbeitszeit** entsprechend. Um dies bei Vollzeit-Mitarbeitern realisieren zu können, gibt es zwei Wege:

- **mit Lohnausgleich**, also unter Steigerung der Stundenentgelte:
 - *entweder*, indem die Vollzeit-Vertragsarbeitszeit insgesamt reduziert wird – wie dies etwa die IG-Metall für die nächste Tarifrunde



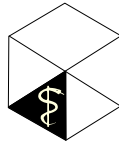
in der Stahlindustrie avisiert; bei dieser Umsetzungsform werden de facto künftige Entgeltsteigerungen ganz oder teilweise in eine kollektive Arbeitszeitverkürzung investiert;

- *oder* durch arbeitgeberseitigen Arbeitszeitverzicht, der auf der Wette beruht, dass die Arbeitszeitverkürzung zu Produktivitätssteigerungen in Relation zu den Stundenentgelten führt oder durch anderweitige Kostensenkungen / Umsatzsteigerungen kompensiert werden kann – etwa infolge eingesparter Rekrutierungskosten oder durch mehr Personal, beides aufgrund höherer Arbeitgeber-Attraktivität.
- **ohne Lohnausgleich:**
 - *entweder* als „unsichtbare Teilzeit“ dadurch, dass Mitarbeiter/innen für den „Kauf“ zusätzlicher arbeitsfreier Tage freiwillig optieren – bei proportional angepasstem Entgelt, aber bei formal fortbestehendem Vollzeit-Status. Bei solchen, mitunter auch „Vollzeit light“ genannten Modellen „kostet“ jeder zusätzlich arbeitsfreie Tag ca. 0,5 % des Brutto-Jahreseinkommens.
 - *oder* als sogenannte Faktorisierung: Das ist die mitarbeiterseits freiwillige Umwandlung von Zuschlägen und Zulagen in Freizeitausgleich, soweit dies unter steuerlichen Gesichtspunkten überhaupt interessant ist.

Die Varianten unter (b) erfordern also (soweit sie nicht ohnehin von der Tarifpolitik abhängig sind) entweder de facto einen Lohnverzicht – was zugunsten individuell erhöhten Zeitwohlstandes durchaus interessant sein kann, aber nicht als Regelung für alle taugt –, oder sie gehen von der Wette aus, die Arbeitszeitverkürzung finanziere sich durch entsprechende Produktivitäts-, Kosten- und Umsetzeffekte quasi von selbst. Dies ist ein Szenario, das allenfalls in Arbeitsfeldern mit einem schwachen Zusammenhang zwischen Arbeitszeitverbrauch und Leistung bzw. mit vormals verbesserungsbedürftiger Arbeitsproduktivität eintreten kann – also in den meisten Arbeitsbereichen unrealistisch ist. In der Praxis ist den unter (b) aufgeführten Modellen gemein, dass sie aufgrund geringeren Arbeitszeitangebots üblicherweise zu einem höheren Personalbedarf führen – und die Varianten mit Lohnausgleich zusätzlich zu höheren Stundenentgelten und damit Personalkosten.

Mehr Potenzial verspricht daher die unter (a) vorgestellte komprimierte Arbeitswoche. Hier aber stellt sich die Frage, bei welchen Besetzungsanforderungen längere Tagesarbeitszeiten realisierbar sind – und damit die obige zweite Frage. Hier gibt es drei Perspektiven:

- (a) Mit der Arbeitszeit kann auch die **Betriebszeit** gekürzt werden, etwa durch einen zusätzlichen Ruhetag in einem Restaurant oder durch einen geschlossenen (allenfalls via Telefonzentrale abgedeckten) Freitag in einem Handwerksbetrieb. Dieses Modell kommt dann in Frage, wenn kundenseitig die Leistung



ebenso gut und umsatzneutral an einem Tag weniger pro Woche, dafür aber mit längeren Tagesarbeitszeiten erbracht werden kann.

- (b) Der Besetzungsbedarf wird **in einer oder maximal zwei Schichten** pro Tag abgedeckt, und die verlängerte Betriebszeit pro Tag kann mit einer **geringeren Besetzungsstärke** einhergehen. Dies ist etwa der Fall, wenn fünf Mitarbeiter/innen statt acht nun zehn Stunden pro Tag arbeiten, wodurch sich die Betriebszeit von 40 auf 50 Stunden erhöht, zugleich aber wegen der arbeitsfreien Tage nur jeweils vier der fünf Mitarbeiter/innen anwesend sind. In beiden Fällen stehen (brutto) insgesamt 200 Stunden Arbeitszeit pro Woche zur Verfügung – nur verlängert sich die Besetzungszeit zulasten der Besetzungsstärke.
- (c) Besteht hingegen ein Besetzungsbedarf von **allen 24 Stunden** des Tages (egal, ob an 4, 5, 6 oder 7 Tagen der Woche), ist eine Verlängerung der Tagesarbeitszeit nur dann realisierbar, wenn
- Arbeitsschichten **überlappen** können, was in vielen Arbeitsbereichen (von Übergaben/Rüstzeiten abgesehen) nicht der Fall ist;
 - anstelle von drei Schichten pro Tag mit **zwei Schichten à zehn Stunden** Arbeitszeit zuzüglich zwei Stunden Pausenzeit und ergänzenden Pausenspringer-Schichten gearbeitet wird – ein in der Regel jedoch ohne (teilweise) Pausenvergütung nicht ausreichend attraktives Modell;
 - – und damit ist das Hauptmodell angesprochen – anstelle von drei Schichten pro Tag **mit zwei Schichten à zwölf Stunden** Arbeitszeit (abzüglich Pausenzeit, zuzüglich Übergaben/Rüstzeiten) gearbeitet werden kann. Die Umstellung auf so lange Tagesarbeitszeiten setzt zweierlei voraus: die entsprechende arbeitszeitrechtliche Zulässigkeit (die das Arbeitszeitgesetz auch bereithält – jedoch für insgesamt eingegrenzte Anwendungsbereiche) sowie eine belastungsseitige Machbarkeit.

Fazit:

In der Diskussion über die 4-Tage-Woche liegt bislang eine wesentlich Umsetzungsperspektive unterhalb des Radars: die gesetzliche Liberalisierung der Tageshöchst arbeitszeit in Richtung zwölf Stunden, um die 4-Tage-Woche auch für Mitarbeiter/innen im 24-Stunden-Betrieb zu öffnen. Unterbleibt diese, wird wiederum jene Mitarbeiter-Gruppe von der Innovation abgeschnitten, an der bereits die letzte große Innovation bei der Arbeitszeitgestaltung – das mobile Arbeiten – weitgehend vorbei gegangen ist, der aber angesichts der abnehmenden Attraktivität von Nacht- und Wochenendarbeit auch arbeitsmarktpolitisch das Augenmerk gehören sollte.