Technische Hochschule Ingolstadt

Fakultät Business School

Studiengang: Automotive and Mobility Management

MASTERARBEIT

Machbarkeitsbewertung der 4-Tage-Woche zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit und des Wohlbefindens am Arbeitsplatz in der Automobilindustrie

Verfasserin: Vanessa Fischer

Matrikelnummer: 00113746

Ausgabedatum: 19.11.2021

Abgabedatum: 04.02.2022

Erstprüfer: Prof. Dr. Thomas Becker

Zweitprüfer: Prof. Dr. rer. pol. Michael Mayr

In dieser Arbeit wird aus Gründen der Vereinfachung im folgenden Fließtext zum Großteil die männliche Form verwendet. Die jeweiligen Begriffe gelten jedoch in der männlichen, weiblichen und diversen Form entsprechend, und stellen keine genderspezifische Benachteiligung dar.

Abstract

Die vorliegende Arbeit handelt vom Konzept der 4-Tage-Woche als Form einer Arbeitszeitverkürzung. Es wird eine Machbarkeitsstudie durchgeführt zur Bewertung der Potenziale für die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz in der Automobilindustrie. Im Zuge dessen soll beantwortet werden, wie die 4-Tage-Woche ausgestaltet sein muss, sodass sich zum einen die Arbeitszufriedenheit für Beschäftigte erhöht, zum anderen das Konzept aber auch für Arbeitgeber machbar und finanziell umsetzbar ist. Um dies zu beantworten, wurden qualitative Befragungen mit Akteuren aus der Branche durchgeführt und deren Einschätzungen, Meinungen, Argumente und Bedürfnisse rund um dieses Konzept herausgefunden. Diese Studie zeigte, dass die Idee einer 4-Tage-Woche mehrheitlich positiv aufgefasst wurde. Die befragten Angestellten erkannten für sich viele Chancen, vor allem in Richtung der verbesserungswürdigen Bereiche rund um die Work-Life-Balance und der körperlichen und mentalen Gesundheit. Sie zeigten eine hohe Bereitschaft, viel dafür zu leisten, einen zusätzlichen Tag frei pro Woche zu ermöglichen. Mehrarbeit an den verbleibenden Tagen, Unterstützung von weitgehenden Effizienzmaßnahmen und Verzicht auf Gehalt sind nur einige Beispiele, wie viel den Beschäftigten eine gesteigerte Arbeitszufriedenheit wert ist. Herausforderungen liegen in der Finanzierung, aber vor allem auch in den dafür zwingend notwendigen Produktivitätssteigerungen. Die Machbarkeit einer 4-Tage-Woche hängt davon ab, ob das Konzept ganzheitlich betrachtet, ausgestaltet und begleitende Maßnahmen effektiv geplant werden, die Herausforderungen dabei bewusst angegangen werden und ob der notwendige Wille da ist, das Unternehmen gemeinsam mit den Beschäftigten einem Kulturwandel zu unterziehen.

Inhaltsverzeichnis

Abstract ..... **II**

Inhaltsverzeichnis ..... **III**

Abbildungsverzeichnis ..... **VI**

Tabellenverzeichnis ..... **VII**

1 Einleitung **1**

1.1 Hinführung zum Thema 1

1.2 Struktur und Zielsetzung der Arbeit 2

2 Analyseteil **3**

2.1 Problematiken der heutigen Zeit 3

2.1.1 Probleme gesellschaftlicher Natur 4

2.1.1.1 Arbeitslosigkeit 4

2.1.1.2 Geschlechterungerechtigkeit 5

2.1.2 Probleme beruflicher Natur 5

2.1.2.1 Unglückliche & unzufriedene Arbeitnehmer 6

2.1.2.2 Physische & psychische Belastung 7

2.1.3 Probleme privater Natur 7

2.1.3.1 Pflege von Angehörigen 8

2.1.3.2 Vereinbarkeit von Familie und Beruf 8

2.1.4 Konsequenzen 9

2.2 Trends im Wandel der Arbeitswelt 11

2.2.1 Entwicklung der Arbeitszeiten 11

2.2.2 Megatrend New Work 15

2.2.3 Anforderungen der Generation Y 16

2.3 Theoretische Grundlagen 19

2.3.1 Arbeitszufriedenheit 19

2.3.1.1 Definition 19
2.3.1.2 Bedürfnishierarchie der Motivation nach Maslow 20
2.3.2 Wohlbefinden am Arbeitsplatz 22
2.3.2.1 Definition 23
2.3.2.2 Faktoren zum Wohlbefinden am Arbeitsplatz nach Great Place to Work 23
2.3.3 Effekte von Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden auf Unternehmen 24
2.3.4 Initiativen zur Erreichung von Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden 26
2.3.4.1 Gesundheitsprävention 26
2.3.4.2 Vereinbarung Familie & Beruf 27
2.3.4.3 Gestaltung des Arbeitsortes 28
2.3.4.4 Gestaltung der Arbeitszeit 29
2.3.4.5 Solidarität unter Kollegen 30
2.3.4.6 Feel Good Management 30
2.3.5 Überleitung zur 4-Tage-Woche 31

2.4 Die 4-Tage-Woche als Form der Arbeitszeitverkürzung 31
2.4.1 Arbeitszeitverkürzung 32
2.4.1.1 Definitionsabgrenzung 32
2.4.1.2 Formen 33
2.4.1.3 Chancen 35
2.4.1.4 Herausforderungen 41
2.4.2 4-Tage-Woche 46
2.4.2.1 Begriffsdifferenzierung 46
2.4.2.2 Umsetzungsbeispiele 47
2.4.2.3 Erkenntnisse aus Umsetzungsbeispielen 56

2.5 Relevanz für die Automobilindustrie 58
2.5.1 Einführung 58
2.5.1.1 Bedeutung und Wandel der Branche 58
2.5.1.2 Akteure 59

2.5.2 Status Quo im Themenfeld der 4-Tage-Woche 61
2.5.2.1 New Work 61
2.5.2.2 Arbeitszufriedenheit 63
2.5.2.3 Arbeitszeiten 64

3 Machbarkeitsstudie 65
3.1 Methodik 65
3.1.1 Machbarkeitsstudie 65
3.1.2 Empirische Befragungen 66
3.1.2.1 Erhebungs- und Auswertungstechnik 66
3.1.2.2 Auswahl Interviewpartner 67
3.1.2.3 Interviewleitfaden 68

3.2 Machbarkeitsstudie zur 4-Tage-Woche in der Automobilindustrie 68
3.2.1 Ergebnisse der Befragungen 68
3.2.1.1 Beschäftigte der Automobilindustrie 68
3.2.1.2 Arbeitgeber der Automobilindustrie 80
3.2.1.3 Perspektive aus der Forschung 84
3.2.2 Qualitative Bewertung der Ergebnisse 85
3.2.2.1 Interpretation der Ergebnisse 85
3.2.2.2 Beantwortung der Forschungsfragen 88
3.2.2.3 Eignung für die Automobilbranche 92

4 Schluss 93
4.1 Empfehlung 93
4.2 Zusammenfassendes Fazit 94
4.3 Ausblick 95
Literatur- und Quellenverzeichnis IX
Anhang XXI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Leitfaden der Arbeit 2
Abbildung 2: Laufende Gesundheitsausgaben in Deutschland 2019 (in Milliarden Euro) 10
Abbildung 3: Tatsächliche wöchentliche Arbeitszeiten zwischen 1871 und 1990 (in Stunden) 12
Abbildung 4:Tatsächliche wöchentliche Arbeitszeiten zwischen 2011 und 2020 (in Stunden) 13
Abbildung 5: Vier Zukunftsthesen zum Megatrend New Work 16
Abbildung 6: Die Generationen im zeitlichen Verlauf 17
Abbildung 7: Faktoren zum Wohlbefinden am Arbeitsplatz 24
Abbildung 8: Produktivität je Arbeitsstunde im Verhältnis zu durchschnittlicher Jahresarbeitszeit pro Person im Ländervergleich 40
Abbildung 9: Erweiterte Darstellung des Automobilclusters in Baden-Württemberg 60
Abbildung 10: Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden der Befragten 69
Abbildung 11: Arbeitszufriedenheit anhand Einflussfaktoren im Durchschnitt 70
Abbildung 12: Einfluss der 4-Tage-Woche auf Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden 74
Abbildung 13: Nicht-monetären Beiträge der Beschäftigten 78
Abbildung 14: Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung 79

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Maslowsche Bedürfnishierarchie übertragen auf die Arbeitswelt 22
Tabelle 2: Differenzierungsformen von Arbeitszeitverkürzung 34
Tabelle 3: Differenzierungsformen angewendet auf Islands Pilotprojekt 48
Tabelle 4: Differenzierungsformen angewendet auf die Volkswagen AG 53
Tabelle 5: Wirkungen der 4-Tage-Woche bei Volkswagen 54
Tabelle 6: Gestaltungswünsche zur 4-Tage-Woche 71
Tabelle 7: Nutzung des freien Tages 73
Tabelle 8: Chancen der 4-Tage-Woche für die Automobilindustrie – Arbeitnehmer Sicht 75
Tabelle 9: Herausforderungen und Risiken bei der Einführung der 4-Tage-Woche im eigenen Unternehmen – Arbeitnehmer Sicht 76
Tabelle 10: Chancen der 4-Tage-Woche für die Automobilindustrie - Arbeitgeber Sicht 81
Tabelle 11: Herausforderungen bei der Einführung der 4-Tage-Woche im eigenen Unternehmen – Arbeitgeber Sicht 81

1 Einleitung

In der Einleitung dieser Arbeit wird zum Thema hingeführt, indem zunächst die Relevanz und die Zielsetzung dessen erläutert wird. Im Anschluss wird der Aufbau der Arbeit dargestellt.

1.1 Hinführung zum Thema

Haben Sie sich schon einmal Gedanken darüber gemacht, wieso wir heute als Vollzeitarbeitnehmer genau eine bestimmte Anzahl an Stunden pro Woche leisten müssen? Und warum genau diese in Ihrem Vertrag geregelte Anzahl an Wochenstunden angewandt wird? Vieles was unsere Arbeitsstelle betrifft ist historisch gewachsen und heute gesellschaftlich etabliert und akzeptiert, jedoch nicht automatisch auch den Anforderungen der Gegenwart entsprechend.

In einschlägigen Medien sind Stichworte wie Arbeitszeitverkürzung, 4-Tage-Woche, New Work oder Work-Life-Balance vielfach präsent. Es gibt viele Gründe, dass die Diskussion dieser Themen ihre Berechtigung finden – seien es in Bezug auf aktuelle Problematiken gesellschaftlicher Art, beruflicher oder auch privater Natur, die zu Unzufriedenheit bei Beschäftigen führen können oder Trends, die den Wandel der Arbeitswelt einleiten. Auch die Erkenntnis von Arbeitspsychologen, dass ein Mensch nur circa vier bis sechs Stunden am Tag voll konzentriert arbeiten kann[1], ist als Einflussfaktor nicht zu vernachlässigen.

Unternehmer, wie Lasse Rheingans, Geschäftsführer einer Digitalagentur aus Bielefeld, haben diese Entwicklungen schon länger erkannt. So hat dieser bereits 2017 die Arbeitswoche seiner Beschäftigten bis heute erfolgreich auf 25 Stunden pro Woche verkürzt.[2]

Diese neue Art und Weise, Arbeitszeit zu gestalten – die wöchentliche Arbeitszeit zu verkürzen – stellt den zentralen Themenbereich dieser Arbeit dar.

Konkretes Ziel hierbei ist es, die Machbarkeit der 4-Tage-Woche als eine Form der Arbeitszeitverkürzung zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit und des Wohlbefindens von Beschäftigten zu untersuchen. Ganz spezifisch soll diese

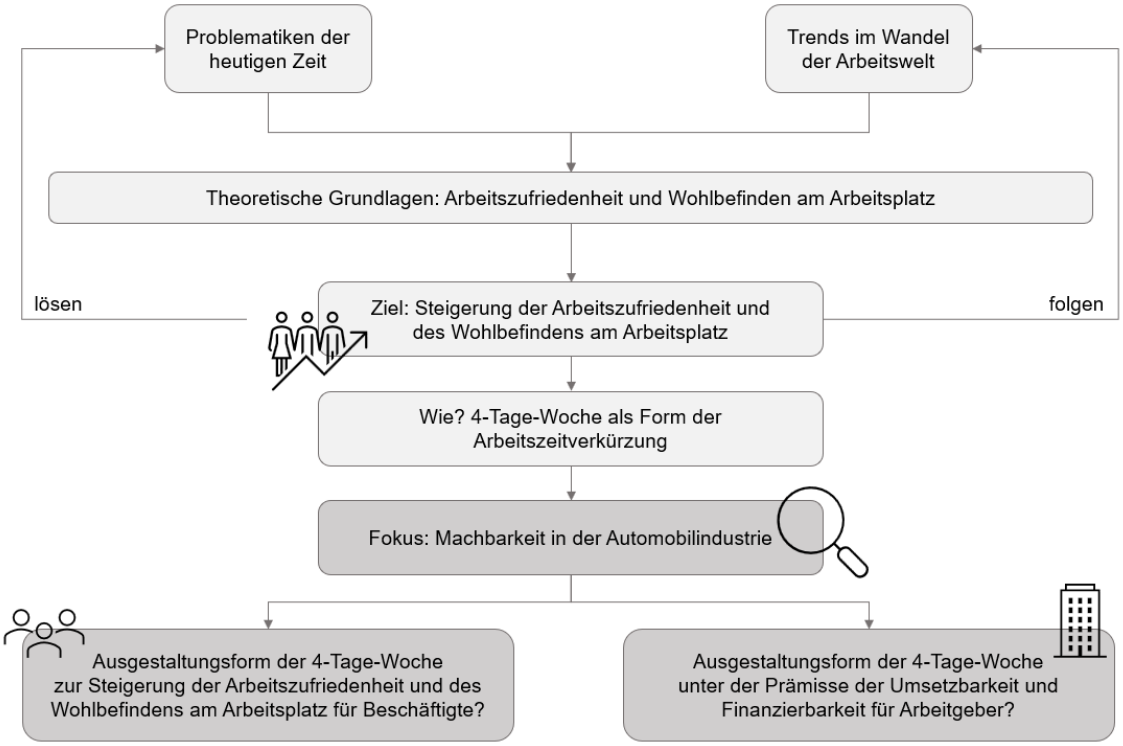
[1] Vgl. Wellabe o. J.
[2] Vgl. Schareika 2021.

Machbarkeitsstudie auf die Automobilindustrie angewendet werden. Diese Branche wurde gewählt zum einen aufgrund der hohen wirtschaftlichen Bedeutung in Deutschland und zum anderen aufgrund des Schwerpunktes des Studiengangs „Automotive and Mobility Management“, in dessen Rahmen diese Masterarbeit ausgearbeitet wurde.

1.2 Struktur und Zielsetzung der Arbeit

Aufgebaut ist diese Arbeit in vier Hauptbereiche. Neben Einleitung und Schluss stellen diese den Analyseteil (Kapitel 2) und im Anschluss die Machbarkeitsstudie (Kapitel 3) dar. Die folgende Grafik zeigt den Leitfaden hierzu.

Abbildung 1: Leitfaden der Arbeit[3]



Zunächst werden im Analyseteil die eben angesprochenen Problematiken der heutigen Zeit (Kapitel 2.1) und die Trends im Wandel der Arbeitswelt (Kapitel 2.2) erläutert. Die theoretischen Grundlagen rund um die beiden Forschungsgebiete der Arbeitszufriedenheit und des Wohlbefindens am Arbeitsplatz werden in Kapitel 2.3 gelegt. Übergeordnetes Ziel ist es, diese beiden Bereiche für

[3] Eigene Darstellung

Beschäftigte im Arbeitsalltag zu verbessern, um so bei der Lösung der Problematiken zu unterstützen und den Trends zu folgen. Das Konzept der 4-Tage-Woche als Form der Arbeitszeitverkürzung bietet Chancen, die hierzu beitragen, wie in Kapitel 2.4 ausführlich erläutert wird. Kapitel 2.5 beinhaltet die Relevanz dieses Themenbereichs für die Automobilbranche.

Die in der Grafik dunkler hinterlegten Felder stellen die Inhalte des Hauptteils, der Machbarkeitsstudie (Kapitel 3) für die Automobilindustrie, dar. In dieser Bewertung sollen mit Hilfe einer empirischen Untersuchung mittels qualitativer Befragungen zwei zentrale Fragen beantwortet werden:

1. Wie muss die 4-Tage-Woche gestaltet sein, dass die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz für Beschäftigte der Automobilindustrie erhöht wird?
2. Wie muss die 4-Tage-Woche gestaltet sein, dass sie zugleich auch für Arbeitgeber umsetzbar und finanzierbar ist?

Die Ergebnisse aus der Recherchearbeit für den Analyseteil sollen dann zusammen mit den Erkenntnissen aus der Machbarkeitsstudie ausgewertet werden, um im Schlusskapitel (Kapitel 4) eine Empfehlung und ein abschließendes Fazit abzugeben.

2 Analyseteil

Der Analyseteil ist aufgeteilt in fünf Bereiche. Zunächst werden die Problematiken der heutigen Zeit erläutert, gefolgt von den Ausführungen zu den Trends im Wandel der Arbeitswelt. Anschließend werden die theoretischen Grundlagen geschaffen, bevor die 4-Tage-Woche als Form der Arbeitszeitverkürzung detailliert betrachtet und abschließend die Relevanz des Themas für die Automobilbranche dargestellt wird.

2.1 Problematiken der heutigen Zeit

Um die Wichtigkeit beider Konzepte zu verdeutlichen, sollen in der Arbeit zunächst einige zentrale und für den Themenbereich relevante Herausforderungen unserer heutigen Gesellschaft verdeutlicht werden. Die Zusammenhänge zwischen den Problematiken und der Themenstellung

erschließen sich im weiteren Verlauf der Arbeit, wenn die 4-Tage-Woche als solches näher behandelt wird.

2.1.1 Probleme gesellschaftlicher Natur

Betrachtet man die Gesellschaft in Deutschland, sind zwei große relevante Themengebiete kritisch festzustellen – Arbeitslosigkeit und die nach wie vor in vielen Bereichen vorherrschende Geschlechterungerechtigkeit.

2.1.1.1 Arbeitslosigkeit

Zum Ende des Jahres 2021 belief sich die Arbeitslosenquote auf 5,1% in Deutschland. Circa ein Jahr zuvor im Januar 2020 hatte Deutschland jedoch noch eine Arbeitslosenquote von 6,3% zu beklagen. Seit Jahren fällt die Quote zwar stetig, aber Ausnahmen sind in Krisenzeiten festzustellen, wie während der Wirtschaftskrise 2009 und in den Jahren 2020 und 2021. In diesen musste ein Anstieg von zum Teil mehr als 1% aufgrund der Coronakrise hingenommen werden, trotz Joberhaltungsmaßnahmen, wie Kurzarbeit.[4]

Ziel der Arbeitspolitik ist es, die Arbeitslosigkeit vollständig zu beseitigen und Vollbeschäftigung zu erreichen. Von Vollbeschäftigung spricht man, wenn das Produktionspotenzial in Deutschland vollständig ausgenutzt wird und die Beschäftigungsquote dadurch sehr hoch, d.h. bei maximal 2% Arbeitslosigkeit liegt. Von 0% Arbeitslosigkeit kann nicht ausgegangen werden, da sich jederzeit Beschäftigte im Jobwechsel befinden können, wodurch 100% Beschäftigungsquote unerreichbar ist.[5]

Durch den Trend der Digitalisierung und des damit verbundenen wachsenden Automatisierungsgrades an Arbeitsplätzen, prognostiziert die Boston Consulting Group, dass in Deutschland bis 2025 zusätzlich mehrere Millionen Arbeitsplätze verloren gehen könnten – weniger in sozialen, IT- und Bauberufen, dafür umso mehr in Fertigungs-, Logistik- oder Handelsberufen.[6] Hierbei soll es sich zu 85% um Stellen im Fachkräfte- und Helferniveau handeln. Dies bedeutet, dass wenig

[4] Vgl. Bundesagentur für Arbeit 2021, S. 94.
[5] Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung 2016.
[6] Vgl. Rentmeister et al. 2017, S. 4.

bis gering Qualifizierte den größten Schaden hiervon tragen werden müssen, da diese wenig Chancen auf einen alternativen höher qualifizierten Job haben.[7]

2.1.1.2 Geschlechterungerechtigkeit

Die traditionelle Rollenverteilung ist noch in vielen Familien verankert: der Mann in Vollzeit beschäftigt, die Frau in Teilzeit bzw. mit Minijob und als Hauptverantwortliche für Kinder und Haushalt. Dieser sogenannte „Gender Time Gap“ ist auch deutlich erkennbar an der Statistik der durchschnittlichen Wochenarbeitszeit nach Geschlecht, in welcher eben genannte Rollenverteilung anhand deutlich geringerer Wochenarbeitszeiten bei Frauen sichtbar wird.[8]

Wichtig, um zukünftig Chancengleichheit herzustellen, ist die ökonomische Unabhängigkeit beider Elternteile, die aber nicht nur durch die Anzahl erwerbstätiger Stunden erreicht werden kann, sondern auch durch die entsprechende Höhe des Einkommens und die damit verbundene Wahrscheinlichkeit, Managementpositionen zu erreichen. Diese Faktoren müssen allerdings oftmals leiden durch die häufig kürzeren Arbeitsstunden aufgrund von Teilzeit oder Minijobs, die einer beruflichen Karriere in der Regel im Weg stehen.[9]

Die EU Kommission hat zudem festgestellt, dass sich diese Kluft zwischen Mann und Frau während der Coronapandemie stark verschärft hat. Frauen verbrachten circa 60% mehr Zeit mit Kinderbetreuung und Haushaltstätigkeiten als Männer, trotz dessen, dass Frauen häufiger in systemrelevanten bzw. von der Krise schwer beschädigten Branchen arbeiten (Einzelhandel, Pflegeberufe, Gastgewerbe), in welchen Home Office nur selten möglich war.[10]

2.1.2 Probleme beruflicher Natur

Beruflich gesehen wurde der Fokus auf Problematiken, wie unzufriedene Beschäftigte und der immer größer werdenden Anzahl an gesundheitlichen Beschwerden gelegt.

---

[7] Vgl. Rentmeister et al. 2017, S. 5.
[8] Vgl. Eurostat o. J.b.
[9] Vgl. Stöger et al. 2015, S. 31.
[10] Vgl. Europäische Kommission 05.03.2021, S.1f.

2.1.2.1 Unglückliche & unzufriedene Arbeitnehmer

Der Gallup Engagement Index hat während der Coronakrise bei Angestellten positive Entwicklungen in den Zufriedenheitswerten festgestellt. Zum Teil hat sich die emotionale Bindung an die Arbeitgeber durch die Pandemie verstärkt, zum Beispiel aufgrund von gutem Krisenmanagement und gestiegenem Vertrauen in die Unternehmensführung.[11]

Dennoch haben 68% eine geringe emotionale Bindung zum Arbeitgeber und 15% der Befragten haben bereits den Punkt der inneren Kündigung erreicht und sehen sich innerhalb eines Jahres an einer anderen Arbeitsstelle.[12]

Was den Willen zum Jobwechsel betrifft, zeigt auch eine andere Studie deutliche Ergebnisse. Nach der „Arbeiten in Deutschland 2019“ Studie der AVANTGARDE Experts, möchte die Hälfte aller Befragten zwischen 18 und 39 innerhalb der nächsten sechs Monate einen Jobwechsel eventuell oder sicher vornehmen. Je älter die Befragten, desto geringer sind zwar die Jobwechselambitionen, aber es lässt sich feststellen, dass die Zufriedenheit hierauf Einfluss nimmt. Bei denjenigen mit Jobwechselambitionen wurden deutlich unterdurchschnittliche Zufriedenheitswerte festgestellt.[13]

Auf die Frage nach Faktoren, die die Arbeitszufriedenheit verbessern könnten, nannten die Befragten zu 67% ein besseres Gehalt und an zweiter Stelle, mit 42%, flexiblere Arbeitszeiten.[14]

Auch im Vergleich zu den Zufriedenheitswerten aus USA und Skandinavien hat Deutschland Nachholbedarf. Im Bezug auf zum Beispiel die Identifikation mit den Unternehmenszielen, die Anerkennung auf der Arbeit oder Weiterentwicklungsmöglichkeiten sind zwischen den Ländern große Unterschiede festzustellen.[15]

[11] Vgl. Gallup, Inc. 2021, 5, 15.
[12] Vgl. Gallup, Inc. 2021, S. 5.
[13] Vgl. AVANTGARDE Experts 2019, S. 9.
[14] Vgl. AVANTGARDE Experts 2019, S. 13.
[15] Vgl. Rath 2019; Peakon 2019. zitiert nach Rath 2019.

2.1.2.2 Physische & psychische Belastung

Krankheitsbedingt ausgefallen ist 2019 jeder Beschäftigte durchschnittlich 18,4 Tage.[16] Bezeichnet eine befragte Person ihre Arbeit als sinnstiftend, kam es nach eigenen Aussagen zu deutlich weniger Fehltagen, ist das Gegenteil der Fall, zu deutlich mehr.[17]

Ähnlich scheint das Bild bei den körperlichen und psychischen Beschwerden der Befragten. Die am häufigsten berichteten Krankheiten waren Rücken- und Gelenkschmerzen sowie Erschöpfung, allerdings war auch hier die Häufigkeit des Auftretens abhängig vom empfundenen Sinnerleben bei der Beschäftigung.[18]

Die Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen stiegen laut AOK innerhalb von zehn Jahren um 67,5% an. Atemwegserkrankungen sind zwar die mit Abstand häufigeren Ausfallgründe, aber erstere führen in der Regel zu deutlich längeren Fehlzeiten.[19] Je geringer die emotionale Bindung eines Mitarbeiters ist, desto höher sind die Fehlzeiten und damit auch die Verluste für das Unternehmen. Das Burn-Out-Risiko während der Pandemie zum Beispiel liegt bei Beschäftigen ohne emotionale Bindung zum Arbeitgeber doppelt so hoch als bei emotional Gebundenen.[20]

Die Befragten des Fürstenberg Performance Index 2011 gaben an, dass die häufigsten Symptome für deren psychische Probleme beruflicher Stress, Erschöpfung und Müdigkeit seien. Knapp 70% der Befragten gaben an, an mindestens einem dieser Symptome zu leiden.[21]

2.1.3 Probleme privater Natur

Zu den bisher erläuterten Problematiken kommt, dass im privaten Umfeld viele Beschäftigte parallel zum Beruf Angehörige zuhause pflegen oder Kinderbetreuung zu gewährleisten haben.

[16] Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft 2021.
[17] Vgl. AOK Bundesverband und WIdO 2018, 2f.
[18] Vgl. AOK Bundesverband und WIdO 2018, S. 2.
[19] Vgl. AOK Bundesverband und WIdO 2018, S. 3.
[20] Vgl. Gallup, Inc. 2021, S. 13.
[21] Vgl. Berger et al. 2011, S. 10.

2.1.3.1 Pflege von Angehörigen

In Deutschland lebten 2019 über vier Millionen Pflegebedürftige. Diese Zahl hat sich innerhalb von 20 Jahren mehr als verdoppelt, ein deutliches Zeichen des demographischen Wandels.[22] 2005 wurde hiervon ca. jeder Dritte vollstationär in Heimen versorgt, 2/3 im häuslichen Rahmen. Auch diese Zahl hat sich im Zeitverlauf deutlich verändert, so werden 2019 bereits 80% dieser Menschen zuhause versorgt. Die Anzahl an Heimbewohnern absolut betrachtet ist dagegen auf fast gleichem Niveau geblieben, was die Interpretation zulässt, dass Heimplätze nur sehr geringfügig angestiegen sind bzw. der Fachkräftemangel spürbar ist und immer mehr Menschen auf die Betreuung durch Angehörige bzw. ambulante Versorgung zuhause angewiesen sind.[23]

Angehörige werden zunehmend wichtiger für die Versorgung von Pflegebedürftigen zuhause. Die jüngere Vergangenheit betrachtet, ist allein zwischen 2016 und 2019 die Anzahl der von Angehörigen versorgten Senioren um circa 20% angestiegen. Bei der Versorgung in Heimen zeigt sich ein gegenteiliges Bild. Hier war in derselben Zeit 0% Anstieg zu verzeichnen, was bedeutet, dass die steigende Anzahl von Pflegebedürftigen im Wesentlichen auf die Verfügbarkeit der Angehörigen angewiesen ist.[24]

Der Großteil der Angehörigen (circa 75%) fühlt sich mit dieser Verantwortung zeitlich überfordert, ungefähr jeder Dritte empfindet auch finanzielle Überforderung. Die Pflegetätigkeit beeinträchtigt zudem in beruflicher Hinsicht. Um den zeitlichen Aufwand zu ermöglichen, kürzen daher die meisten Angehörigen ihre Freizeit. Viele reduzieren auf deshalb auf Teilzeit, nehmen Pflegezeit oder geben zum Teil sogar ihren Beruf ganz auf, wodurch in vielen Fällen weniger Geld für das eigene Leben zur Verfügung steht.[25]

2.1.3.2 Vereinbarkeit von Familie und Beruf

In der Studie zum Fürstenberg Performance Index wurden auch die privaten und familiären Probleme der Beschäftigten untersucht, die sich auf die Performance

[22] Vgl. Statistisches Bundesamt 2020, S. 19. zitiert nach Statista 2021a, S. 2.
[23] Vgl. Statistisches Bundesamt 2020, S. 19. zitiert nach Statista 2021a, S. 3.
[24] Vgl. Statistisches Bundesamt 2020, S. 19. zitiert nach Statista 2021a, S. 5.
[25] Vgl. Statista 2021a, 76ff.

im Job auswirken können. Fast die Hälfte aller Befragten gab an, unter solchen Bedingungen zu leiden. Dazu gehören am häufigsten Sorgen um Familienmitglieder, Geldsorgen und die Pflege von Angehörigen.[26]

Wenn es um die Vereinbarung von Familie und Beruf geht, sehen laut dem Fürstenberg Performance Index 85% aller Beschäftigten Probleme. Home Office, flexiblere Arbeitszeiten oder Angebote zur Kinderbetreuung werden von Mitarbeitern gewünscht, um deren Work-Life-Balance zu erleichtern.[27]

Während der Corona Pandemie hat sich die Komplexität der Vereinbarkeit von Familie und Beruf vorübergehend verschärft, denn Eltern mussten Arbeit, Kinderbetreuung und Home Schooling aufgrund von geschlossenen Betreuungs- und Bildungseinrichtungen parallel koordinieren.

Dennoch kann die Pandemie an dieser Stelle auch Positives bewirken, denn der entstandene Digitalisierungsschub brachte deutliche Verbesserungen von örtlicher und zeitlicher Flexibilisierung der Arbeit mit sich. Es ist zu erwarten, dass diese Weiterentwicklung auch nach der Pandemie im Arbeitsalltag erhalten bleibt.[28]

2.1.4 Konsequenzen

All diese Problematiken haben neben den Auswirkungen für die Beschäftigten selbst, auch finanzielle Konsequenzen für die Arbeitgeber und die Institutionen Deutschlands – von hohen Gesundheitsausgaben der Krankenkassen und Kosten für Arbeitslosigkeit über Einbußen durch nicht realisierte Produktion und Fehlzeiten bei Arbeitgebern bis zu volkswirtschaftlichen Kosten aufgrund innerer Kündigung und hoher Fluktuation. Die Studienlage gibt Aufschluss hierzu.

Wissenschaftlich noch nicht endgültig bewiesen ist der Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen der Leistung von Beschäftigten und deren Probleme, wie sie im vorherigen Kapitel beschrieben wurden. Dennoch wies der Fürstenberg Performance Index diesen subjektiven Einflussfaktoren hohe Bedeutung zu und befragte Beschäftigte nach deren eigener Einschätzung,

[26] Vgl. Berger et al. 2011, S. 11.
[27] Vgl. Berger et al. 2011, S. 12.
[28] Vgl. IBE und Hays 2021, 22f.

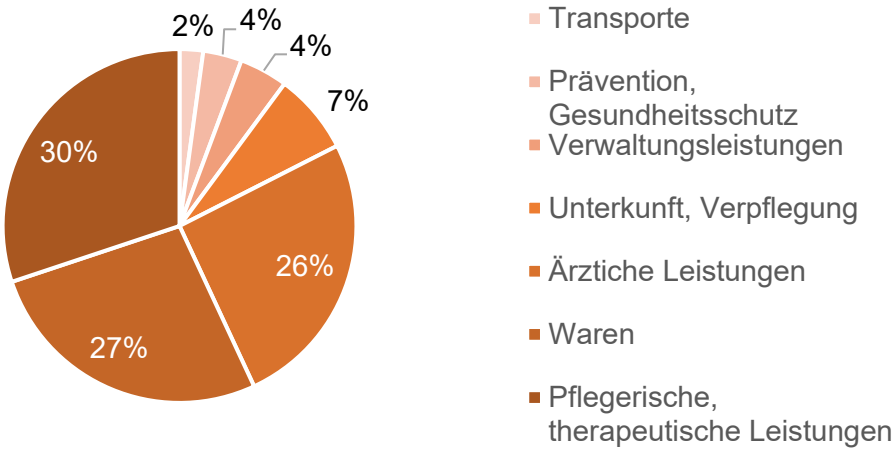
inwiefern sich deren Probleme auf das eigene Verhalten und die Performance auf der Arbeit auswirkt.[29]

87% der Beschäftigen in Deutschland fühlten sich zum Zeitpunkt der Studie belastet mit körperlichen, psychischen, sozialen, beruflichen oder privaten Problemen. Hiervon fühlten sich neun von zehn Personen in ihrer Arbeitsleistung eingeschränkt. Die Befragten bezifferten diese Leistungseinbußen mit bis zu 20% Verlust ihrer eigentlichen Kapazitäten. [30]

Mit Hilfe des Hamburgischen WeltWirtschaftsInstitut HWWI wurde der dadurch entstehende Produktionsausfall berechnet. Körperliche, psychische, soziale und private Probleme sorgten demnach 2010 für indirekte Kosten von 364 Milliarden Euro.[31]

Laufende Gesundheitsausgaben und die damit verbundenen hohen Kosten für das Gesundheitssystem in Deutschland betrugen 2019 circa 403 Milliarden Euro. Wie im folgenden Diagramm veranschaulicht beanspruchten mit Abstand den größten Teil ärztliche, pflegerische und therapeutische Leistungen und dafür notwendige Waren, wie Medikamente. Ein im Vergleich sehr geringer Anteil von 4% dagegen fielen auf Prävention und Gesundheitsschutz.[32]

Abbildung 2: Laufende Gesundheitsausgaben in Deutschland 2019 (in Milliarden Euro)[33]



[29] Vgl. Berger et al. 2011, S. 16.
[30] Vgl. Berger et al. 2011, 17f.
[31] Vgl. Berger et al. 2011, 18f.
[32] Vgl. Gesundheitsberichterstattung des Bundes 2021.
[33] Eigene Darstellung in Anlehnung an Gesundheitsberichterstattung des Bundes 2021.

51,3 Milliarden Euro kostete Deutschland 2019 Arbeitslosigkeit im Land. Diese Kosten setzten sich zusammen aus zum einen direkte Kosten für Arbeitslosengelder I und II, sowie damit verbundene Sozialleistungen (z.B. Wohnungskosten) und Sozialversicherungsbeiträgen. Zum anderen waren damit aber auch indirekte Kosten verbunden, konkret ging es um Mindereinnahmen bei Steuern und Sozialversicherungen aufgrund geringerer Beiträge.[34]

Auch beim Phänomen der inneren Kündigung sind die Ergebnisse eindeutig. Der Gallup Index 2020 bezifferte dieses mit volkswirtschaftlichen Kosten von rund 100 Milliarden Euro.[35] Der Index besagt, dass je geringer die emotionale Bindung eines Mitarbeiters ist, desto höher sind die Fehlzeiten und damit auch die Verluste für das Unternehmen.[36]

Gesamtheitlich lässt sich also feststellen, dass aufgrund von Problematiken der heutigen Zeit, an verschiedensten Stellen Deutschlands hohe finanzielle Kosten bzw. verpasste Einnahmen entstehen. Daher ist es zentral wichtig, Maßnahmen zu ergreifen, um die Probleme der Beschäftigten zu vermeiden bzw. zu reduzieren, sodass diese Kosten auf Dauer eingespart werden können.

Nach dem Peakon Engagement Index hat die Zufriedenheit eine direkte Auswirkung auf die Leistung der Mitarbeiter.[37]

2.2 Trends im Wandel der Arbeitswelt

Im Folgenden sollen drei Trends mit Relevanz für die 4-Tage-Woche erläutert werden, die genauso wie die aktuellen Problematiken oder auch aufgrund dieser, den Wandel der Arbeitswelt mitgestalten.

2.2.1 Entwicklung der Arbeitszeiten

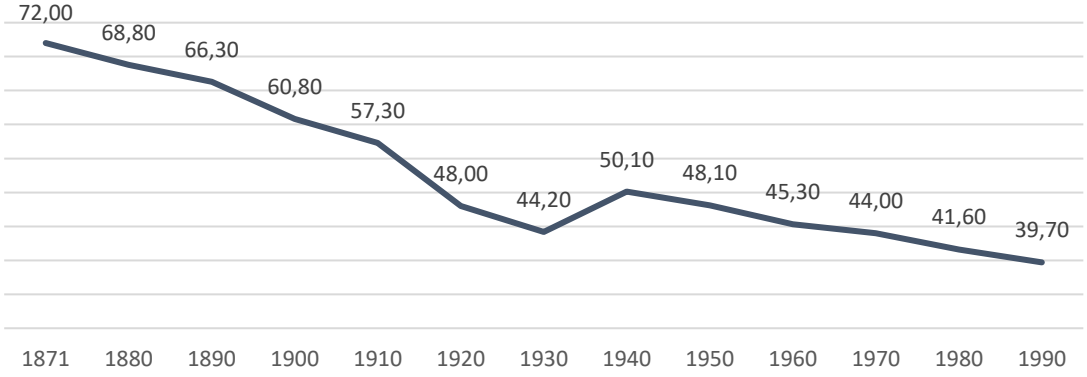
Vor dem industriellen Zeitalter waren Tagesabläufe und Arbeit zumeist orientiert an der Sonne, vor allem in Landwirtschaft und Handwerk. Mit der Industrialisierung und der aufkommenden Fabrikarbeit in Deutschland im 19. Jahrhundert begann auch das Zeitalter von festgelegten Arbeitszeiten. Da diese

[34] Vgl. Weber et al. 2020, 2f.
[35] Vgl. Gallup, Inc. 2021, S.5f.
[36] Vgl. Gallup, Inc. 2021, 11.
[37] Vgl. Rath 2019.

aber noch nicht gesetzlich geregelt waren, waren lange Arbeitstage von bis zu 16 Stunden an sechs Tagen in der Woche nicht unüblich, genauso wie Kinderarbeit und schlechte Bezahlung. Im Rahmen von Arbeiterbewegungen gingen die Arbeitszeiten ab 1871 erstmals wieder etwas zurück, bevor dann 1900 zusätzlich der Zehn-Stunden-Tag bei sechs Tagen pro Woche gesetzlich geregelt wurde.[38]

Die untenstehende Grafik zeigt den Verlauf der geleisteten Arbeitsstunden pro Woche in der Zeit zwischen 1871 und 1990. Bis auf den Knick zum Zeitpunkt der Weltwirtschaftskrise 1929, ist die Richtung eindeutig feststellbar. Die wöchentlichen Arbeitszeiten gingen innerhalb von 119 Jahren in starkem Maße zurück.

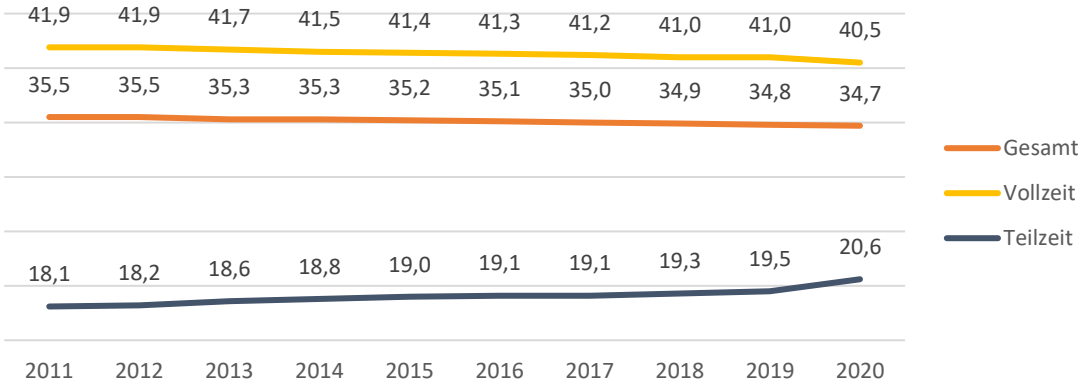
Abbildung 3: Tatsächliche wöchentliche Arbeitszeiten zwischen 1871 und 1990 (in Stunden)[39]



Betrachtet man die Entwicklung der Arbeitszeiten in den letzten Jahren, gibt die folgende Grafik Aufschluss. Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit über alle Beschäftigte ist in den vergangenen Jahren kontinuierlich weiter gesunken, zwar eher geringfügig, aber die Richtung ist erkennbar. Das liegt zum einen am leichten Rückgang der Arbeitszeit von Vollzeitbeschäftigten, aber auch am Wachstum der durchschnittlichen Arbeitszeit von Teilzeitbeschäftigten.

[38] Vgl. Statista 2021b.
[39] Eigene Darstellung in Anlehnung an Deutscher Gewerkschaftsbund 2019.

Abbildung 4:Tatsächliche wöchentliche Arbeitszeiten zwischen 2011 und 2020 (in Stunden)[40]



Seit 150 Jahren sinkt die Arbeitszeit also, zu Beginn noch in sehr großen, zuletzt in etwas kleineren Schritten. Dies bestätigt auch das Statistische Bundesamt, aufbereitet durch das Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen. Es zeigt, inwiefern sich verschiedene Faktoren gegenseitig beeinflussen: Das Bruttoinlandsprodukt steigt und so steigt auch die Beschäftigtenzahl (Arbeitslosigkeit sinkt), um diesem gerecht zu werden.[41] Gleichzeitig ermöglicht aber der technische Fortschritt höhere Produktivität. Es ist zu erwarten, dass im aktuellen Zeitalter der Digitalisierung diese Entwicklung noch weiter fortschreiten wird.[42] Konsequenz davon, um die Beschäftigung zu erhalten bzw. weiter zu vergrößern, könnte zum Beispiel die weitere Reduzierung der Arbeitszeit, wie zuvor betrachtet, sein.

Ein weiterer Blick soll nun auf die Entwicklung der tariflichen Wochenarbeitsstunden geworfen werden. Arbeitszeitverkürzungen wurden bereits in der Geschichte von Deutschland und den Gewerkschaften häufig erfolgreich durchgeführt, wie auch an den beiden Grafiken zuvor sichtbar wurde.

1955 kam die Forderung vom deutschen Gewerkschaftsbund nach einer 5-Tage-Woche mit 40 Stunden unter dem Motto "Samstags gehört Vati mir" auf. Implementiert wurde dies erstmals in der Zigarettenindustrie 1959, bevor weitere Industrien im Laufe der 1960er Jahre folgten. Ende der 1970er Jahre führte ein

[40] Eigene Darstellung in Anlehnung an Eurostat o. J.b.
[41] Vgl. Statistisches Bundesamt 2021; Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen o.J., S. 3.
[42] Vgl. Hengstschläger und Precht 2021, Std. 0:59:00f.

mehrwöchiger Streik in der Stahlindustrie um die Forderung nach einer 35-Stunden-Woche zunächst nur zu zusätzlichem Urlaub und Freischichten. Erst im Laufe der 1980er Jahre erkämpften sich verschiedene Branchen den Zugang zu einer Arbeitswoche unter 40 Stunden. Eine 35-Stunden-Woche wurde dennoch erst 1990 durch die IG Metall als Vorreiter erreicht. Weitere Industrien folgten, andere blieben auf dem vorherigen höheren Niveau.[43]

Seit den Entwicklungen in den 1990er Jahren hat sich beim Thema Arbeitszeitverkürzung nicht mehr viel getan. Heute liegt die durchschnittliche tarifliche Wochenarbeitszeit bei 37,7 Stunden. Lediglich jeder fünfte Beschäftigte arbeitet nach einer 35-Stunden-Woche. 40 Stunden oder mehr arbeiten nach wie vor 13,5% der tarifgebundenen Beschäftigten. Ohne Tarifbindung kann dies noch höher liegen, denn der gesetzliche Rahmen ist noch nicht ausgeschöpft.[44]

1993 vereinbarte Volkswagen eine 4-Tage-Woche, um die Arbeitsplätze der Beschäftigten zu sichern – eine erstmalige Arbeitszeitverkürzung dieser Art. Die Hintergründe und Details werden hierzu im Kapitel 2.4.2.2 noch erörtert.[45]

Entgegen dem Digitalisierungstrend und damit der erwarteten Produktivitätssteigerung, die auch nach Kapitel 2.1.1.1 mit Arbeitsplatzverlusten einher gehen wird, verlängert sich zudem aktuell die Lebensarbeitszeit von Beschäftigten immer weiter, d.h. Menschen werden im Alter immer länger arbeiten. Wo 2010 noch von unter 37 Jahren in Berufstätigkeit ausgegangen wurde, wird 2019 bereits mit knapp über 39 Jahren gerechnet, d.h. ein Anstieg von mehr als zwei Jahren zusätzlich auf das Lebensarbeitszeitkonto innerhalb von neun Jahren.[46] Dies ist notwendig, um das Rentensystem aufrechtzuerhalten, denn aufgrund der Alterung der Gesellschaft würde dies in der heutigen Form nicht mehr weiter funktionieren.[47]

[43] Vgl. Bispink 2008, IIf.
[44] Vgl. WSI der Hans-Böckler-Stiftung 27.07.2017, S. 1.
[45] Vgl. Bispink 2008, II.
[46] Vgl. Eurostat o. J.a.
[47] Vgl. Hengstschläger und Precht 2021, Min. 60f.

2.2.2 Megatrend New Work

Das Zukunftsinstitut, ein Institut für Trend- und Zukunftsforschung, definiert regelmäßig Megatrends und stellt diese in einer Megatrend-Map visuell dar. Megatrends gelten als Methode, um komplexe Veränderungsdynamiken der Gesellschaft verständlich zu machen und als Modelle für die Fortentwicklung der Welt.[48]

Was einen Trend zu einem Megatrend macht ist durch vier Merkmale genau spezifiziert:

1. Dauer: Die Halbwertszeit von Megatrends beträgt mindestens 50 Jahre.
2. Ubiquität: Megatrends betreffen alle gesellschaftlichen Bereiche.
3. Globalität: Diese Phänomene lassen sich, mal mehr mal weniger ausgeprägt, auf der ganzen Welt feststellen.
4. Komplexität: Megatrends werden als mehrschichtig und mehrdimensional beschrieben, die durch gegenseitige Wechselwirkungen wirken.[49]

New Work gilt als Überbegriff für ein neuartiges Verständnis für Arbeitsweisen und ist einer dieser zentralen Megatrends.[50]

Der Begriff und die ursprüngliche Idee hinter New Work wurde bereits 1984 vom österreichisch-amerikanischen Philosophen Frithjof Bergmann begründet. In seinem Verständnis unterteilte sich New Work in drei Bereiche: eine verkürzte Erwerbsarbeit, eine Arbeit zur Selbstversorgung und eine sinnstiftende Arbeit als die Arbeit, die man wirklich will. Er wollte nicht nur die Arbeitswelt verändern, sondern Lebensweisen und die gesellschaftliche Kultur weiterentwickeln und das im Rahmen von mehr Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit.[51]

Dem heutigen Verständnis nach, geht es bei New Work vor allem darum, zukunftsträchtige Veränderungen in die Arbeitswelt zu integrieren. Dies wird ermöglicht und beschleunigt durch die Digitalisierung. Konkret werden hier vom

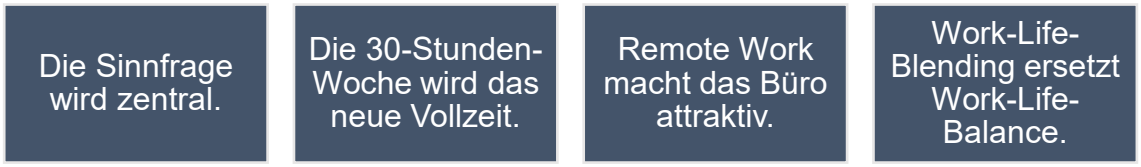
[48] Vgl. Zukunftsinstitut o. J.a.
[49] Vgl. Zukunftsinstitut o. J.a.
[50] Vgl. Zukunftsinstitut o. J.b, S. 1.
[51] Vgl. Hofmann et al. 2019, S. 20.

Fraunhofer Institut vier Handlungsfelder benannt, um New Work zu konkretisieren:

1. Örtliche und zeitliche Flexibilisierung
2. Agile und projektorientierte Unternehmensorganisation
3. Sinnstiftende Arbeit
4. Flache Hierarchien, Teilhabe und Selbstorganisation[52]

In ähnlicher Form beschreibt auch das Zukunftsinstitut New Work. Anhand den in der folgenden Abbildung enthaltenen vier Zukunftsthesen, wird verdeutlicht, worauf es in der Arbeitswelt ankommt, um für die zukünftigen Anforderungen von Gesellschaft und Beschäftigten vorbereitet zu sein.[53]

Abbildung 5: Vier Zukunftsthesen zum Megatrend New Work[54]



Mit der zweiten These wird die Wichtigkeit von Arbeitszeitgestaltung und Arbeitszeitverkürzung verdeutlicht und die im vorangegangenen Kapitel beschriebene Entwicklung der Arbeitszeiten fortgeführt.

Es geht bei New Work also zusammengefasst um die Gestaltung von Ort und Zeit von Arbeit, sowie um den Modus der Zusammenarbeit und die Frage nach dem Sinn.

2.2.3 Anforderungen der Generation Y

Die Anforderungen von Beschäftigten an die Arbeitswelt unterscheiden sich stark, je nachdem welcher Generation sie durch ihr Alter angehören und von welchen Wertevorstellungen, Ereignissen auf der Welt oder Erfahrungen sie im Leben geprägt wurden.[55] Die nachstehende Grafik zeigt den groben Verlauf der unterschiedlichen Generationen mit den jeweiligen dazugehörigen

[52] Vgl. Hofmann et al. 2019, 4f.
[53] Vgl. Zukunftsinstitut o. J.b.
[54] Eigene Darstellung in Anlehnung an Zukunftsinstitut o. J.b.
[55] Vgl. Käufer und Pawlik 2020, S. 3, 17.

Altersgruppen. Die genauen Jahrgänge unterscheiden sich je nach Quelle teilweise geringfügig.

Abbildung 6: Die Generationen im zeitlichen Verlauf[56]

Die Generation X ist heute zwischen 41 und 55 Jahre alt und wuchs zum größten Teil im Wohlstand nach dem Wirtschaftswachstum der vergangenen Jahre auf. Die deutsche Teilung war gleichermaßen Alltag für diese Personengruppe.[57] Wichtig für diese Generation ist, mit der eigenen Arbeit zufrieden zu sein und Lebensqualität zu haben. Work-Life-Balance nimmt, im Vergleich zu den Babyboomern von zuvor, einen großen Stellenwert ein.[58]

Die Generation Y, die Altersgruppe heute im Alter von 26 und 40 Jahren, werden auch als „Millennials" bezeichnen, da sie die Jahrtausendwende bewusst miterlebt haben. Sie erlebten die permanente Fortentwicklung von elektronischen Geräten und digitalen Technologien.[59] Auf die Anforderungen an die Arbeitswelt wird gleich noch näher eingegangen.

Wer Teil der Generation Z ist, ist heute zwischen 12 und 25 Jahre alt. Diese sind aufgewachsen mit Computern, Handys und Internet und werden daher auch Generation „Youtube“ genannt. Plattformen und Soziale Medien werden durch sie etabliert.[60] Was die Anforderungen an die Arbeitswelt angeht, ist die Studienlage hier noch gering.[61]

Die Generation, die sich derzeit in der Phase des Berufseinstiegs befindet bzw. in den Anfängen ihrer Karriere steht und somit die zukünftige Hauptgruppe der Beschäftigten darstellt, ist die Generation Y. Auf die Anforderungen dieser

[56] Vgl. Käufer und Pawlik 2020, S. 6.
[57] Vgl. Käufer und Pawlik 2020, S. 5.
[58] Vgl. Einramhof-Florian 2017, S. 55.
[59] Vgl. Käufer und Pawlik 2020, S. 5.
[60] Vgl. Käufer und Pawlik 2020, S. 5.
[61] Vgl. Einramhof-Florian 2017, S. 56.

Gruppe an die Arbeitswelt von morgen sollte also ein näherer Blick geworfen werden.

Grundlegende Faktoren, wie eine gerechte Entlohnung und großzügige Sozialleistungen, aber auch Jobsicherheit sind für die Millennials von großer Bedeutung und haben Einfluss auf ihre Arbeitszufriedenheit.[62] Was zudem als sehr wichtig empfunden wird, ist die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung, was bedeutet im Job Handlungsspielräume zu erhalten, das nötige Vertrauen geschenkt zu bekommen und der individuellen Situation angepasst geführt zu werden.[63] Millennials möchten nichts Sinnloses tun müssen und Freude bei ihrer Arbeit haben.[64] Anstatt sich an einen Job das gesamte Leben lang zu binden, steht mittlerweile die Frage nach dem Sinn der Arbeit deutlich im Vordergrund.[65]

Im Vergleich zur Generation X wurde außerdem festgestellt, dass die Generation Y aktuell etwas seltener im Beruf kürzertreten würde, um mehr Zeit für die Familie zu haben. Stattdessen sind diese bereit, sehr hart für ihren Beruf, von dem sie überzeugt sind, zu arbeiten. Deshalb beschreibt man die Millennials auch als „Workaholics“, für die dadurch aber gleichzeitig Work-Life-Balance sehr wichtig ist, um eben diese berufliche Leidenschaft dennoch mit Familie vereinen zu können. Das wird vor allem noch entscheidender, wenn Millennials älter werden und Familie für viele noch relevanter wird.[66]

Sie erwarten also vom Arbeitgeber flexible Arbeitszeiten, Freistellungsmöglichkeiten, flexible Arbeitsplatzgestaltung etc., um sowohl am Arbeitsplatz für Privates erreichbar sein zu können. Im Gegenzug sind diese dann aber auch bereit, in der Freizeit für Berufliches zur Verfügung zu stehen.[67]

Hätten Millennials die Wahl zwischen Auszahlung von Überstunden oder diese als freie Tage abzubauen, wählten sie lieber den zusätzlichen Urlaub. Genauso wird auch das Konzept einer 4-Tage-Vollzeit-Woche, um drei Tage für sich frei

[62] Vgl. Einramhof-Florian 2017, S. 76f.
[63] Vgl. Clemens et al. 2017, S. 4.
[64] Vgl. Einramhof-Florian 2017, S. 75.
[65] Vgl. Hengstschläger und Precht 2021, Std. 1:07:30f.
[66] Vgl. Käufer und Pawlik 2020, S. 22.
[67] Vgl. Clemens et al. 2017, S. 4.

zu haben, als eine attraktive Option wahrgenommen. Freizeit als Ausgleich ist also ein wichtiger Bestandteil für Arbeitszufriedenheit für die Generation Y.[68]

Es lässt sich also gesamtheitlich feststellen, dass Millennials bereit sind, hart für ihren Job zu arbeiten, wenn die Möglichkeit besteht, eigene Bedürfnisse zu verwirklichen und gewisse Rahmenbedingungen gegeben sind.

Von sinnstiftender Arbeit über Work-Life-Blending bis zur Arbeitszeitflexibilisierung und -verkürzung finden sich viele Anforderungen der Millennials auch im vorherigen Kapitel zu New Work wieder. Diese Generation beeinflusst also maßgebend den aktuellen Wandel der Arbeitswelt und sollte daher in den Fokus der Entscheidungsträger rücken.

2.3 Theoretische Grundlagen

Theoretische Grundlage für die Arbeit stellt das Gebiet rund um die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz dar. Die Zusammenhänge zwischen diesen beiden Themenbereichen, den beschriebenen Problematiken, der damit verbundenen Leistungsfähigkeit der Menschen und der 4-Tage-Woche sind Teil der folgenden Kapitel.

2.3.1 Arbeitszufriedenheit

Zunächst soll der Forschungsbereich rund um die Arbeitszufriedenheit beleuchtet werden, indem der Begriff geklärt und anschließend zwei ausgewählte Theorien hierzu vorgestellt werden.

2.3.1.1 Definition

Das Gabler Wirtschaftslexikon definiert Arbeitszufriedenheit als "Positive (bei Arbeitsunzufriedenheit negative) Einstellung, die aus subjektiven Bewertungen der jeweiligen […] Arbeitssituationen und der Erfahrung mit diesen resultiert.“[69] Ferreira sammelt in ihrem Werk zur Arbeitszufriedenheit verschiedenste weitere Begriffsdefinitionen und zeigt so die Vielfalt, die in der Literatur hierzu existiert. Zusammengefasst geht es zumeist darum, wie Menschen Arbeit erleben und

[68] Vgl. Einramhof-Florian 2017, S. 79.
[69] Nissen und Maier o. J.

empfinden, abhängig von deren Erfahrungen, den eigenen Bedürfnissen und den Erwartungen an die Arbeitsstelle im Vergleich zur Realität.[70]

Zufriedenheit sollte jedoch nicht nur im Arbeitsumfeld betrachtet werden, sondern ist auch eng mit dem Privatleben verbunden, denn Arbeit ist ein wesentlicher Teil des Lebens und daher wird die Zufriedenheit auf der Arbeit auch beeinflusst durch die allgemeine Lebenszufriedenheit und das private Wohlbefinden.[71]

2.3.1.2 Bedürfnishierarchie der Motivation nach Maslow

Wissenschaftlich wurde noch kein endgültiger Konsens erzielt, welche Faktoren tatsächlich zu Arbeitszufriedenheit führen, denn dem Bereich der Arbeitszufriedenheit lassen sich – ähnlich wie bei der Begriffsdefinition – verschiedene Theorien zugrunde legen.[72] In dieser Arbeit soll sich aus Kapazitätsgründen auf die älteste und vielen bekannte Motivationstheorie fokussiert werden, die Bedürfnishierarchie nach Maslow von 1943.

Ursprünglich ist Maslows Theorie eine Theorie der menschlichen Motivation, was sich begrifflich prinzipiell von Zufriedenheit unterscheidet. Dennoch findet dieses Modell Anwendung in der Forschung zur Zufriedenheit bzw. Arbeitszufriedenheit, denn Maslow stellt zum einen in seiner Originalquelle selbst eine Verknüpfung mit Zufriedenheit her[73] und zum anderen wird wissenschaftlich postuliert, dass die von Maslow beschriebenen Bedürfnisse Einfluss nehmen auf die Arbeitszufriedenheit.[74]

Maslow kategorisiert menschliche Bedürfnisse in fünf Typen. Begonnen bei den rein physiologischen Bedürfnissen, die grundlegende biologische Anforderungen, wie Nahrung, Schlaf und Sexualität beinhalten, beschreibt die zweite Kategorie die Bedürfnisse nach Sicherheit und Schutz, Ordnung und Verlässlichkeit. Auf die heutige Zeit übertragen, ist hier zum Beispiel der Wunsch nach einer Wohnung gemeint. Bedürfnisse nach Liebe folgen darauf. Hier geht es um Zuneigung, Zugehörigkeit, Geborgenheit und den Wunsch nach sozialen

[70] Vgl. Ferreira 2020, 22ff.
[71] Vgl. Ihmels 2014, S. 35.
[72] Vgl. Ihmels 2014, S.14f.
[73] Vgl. Maslow 2018, S. 6.
[74] Vgl. Ferreira 2020, S. 33.

Kontakten. Die vierte Kategorie sind die Bedürfnisse nach Wertschätzung, sich selbst gegenüber und durch andere. Selbstachtung steht im Mittelpunkt, wie auch der Wunsch nach Leistung, Geltung und Prestige. Diese vier Kategorien fasst Maslow als Defizitmotive zusammen, was bedeutet, dass diese aktiviert werden, wenn ein Mangel besteht. Dagegen ist das fünfte Bedürfnis, das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, ein Wachstumsmotiv. Es beschreibt das Verlangen, die Potenziale, die im Menschen vorhanden sind, zu realisieren, zu nutzen und das Bestmögliche zu erreichen. Was exakt hierunter verstanden wird, ist sehr individuell und könnte sich zum Beispiel in sportlichen Leistungen oder einem aktiven Familienleben äußern.[75]

Das Modell kann so auch auf die Arbeitswelt übertragen werden. Die Arbeitsstätte als Mikrokosmos der Gesellschaft und als wesentlicher Bestandteil des Lebens eines Einzelnen gibt Rahmenbedingungen vor, die entweder zur Erfüllung oder zur Nichterfüllung von Bedürfnissen der Beschäftigten beitragen und so deren Arbeitszufriedenheit beeinflussen.[76]

Das Unternehmen Indeed hat hierzu die Maslowschen Bedürfnisstufen übertragen auf das Arbeitsleben. Folgende Grafik gibt Aufschluss über die Sicht der Beschäftigten und deren Bedürfnisse an die Arbeitstätigkeit.

[75] Vgl. Maslow 2018, S. 8ff.
[76] Vgl. Ferreira 2020, S. 36.

Tabelle 1: Maslowsche Bedürfnishierarchie übertragen auf die Arbeitswelt[77]

Bedürfniskategorie nach Maslow	**Übertragung auf die Arbeitswelt**
Bedürfnis nach Selbstverwirklichung	Persönliche Entfaltungsmöglichkeiten im Job, Fördern und Fordern des Individuums
Bedürfnis nach Wertschätzung	Respektvolle Führungsstrukturen, Aufstiegsmöglichkeiten oder Arbeitstätigkeit in gesellschaftlich angesehen Branchen
Bedürfnis nach Liebe	Positive soziale Atmosphäre im Team
Bedürfnis nach Schutz und Sicherheit	Finanzielle Stabilität durch sichere Arbeitsstelle
Physiologisches Bedürfnis	Verfügbarkeit einer bezahlten Erwerbstätigkeit zum Erwerb von Geld

Oftmals werden die Bedürfnisse nach Maslow in Pyramidenform dargestellt, um auszudrücken, dass erst eine Stufe erfüllt sein muss, bevor die nächste hervortreten kann. In der Originalquelle jedoch beschreibt Maslow die Hierarchie in etwas anderer Form. Er beschreibt die Hierarchie als flexibel, denn je nach individuellen Vorzügen ist es durchaus möglich, dass Menschen die Bedürfnisse unterschiedlich priorisieren und somit die Reihenfolge ändern. Auch drückt Maslow deutlich aus, dass ein Bedürfnis nicht zu 100% erfüllt sein muss, um die nächste Stufe erreichen zu können. Die meisten Menschen haben Bedürfnisse, die zum Teil erfüllt und gleichzeitig auch unerfüllt sein können.[78]

2.3.2 Wohlbefinden am Arbeitsplatz

Als zweite theoretische Grundlage wurde ein Modell um das Wohlbefinden am Arbeitsplatz gewählt. Zunächst soll der Begriff zum vorherigen Begriff der Arbeitszufriedenheit abgegrenzt werden. Weiterhin wird dann das Konzept näher erläutert.

[77] Eigene Darstellung in Anlehnung an Indeed o. J. und Maslow 2018, S. 8ff.
[78] Vgl. Maslow 2018, S. 23ff.

2.3.2.1 Definition

Wohlbefinden steht im Zusammenhang zu Arbeitszufriedenheit, wird als Begriff in der Arbeitswissenschaft häufig sogar synonym verwendet. Der Begriff gilt jedoch eher als Kriterium für menschengerechte Arbeitsgestaltung und beschreibt einen Zustand von mentaler, körperlicher und sozialer Gesundheit. Er setzt also voraus, dass Arbeit so gestaltet sein muss, dass Beschäftigte den Zustand des Wohlbefindens erreichen.[79]

2.3.2.2 Faktoren zum Wohlbefinden am Arbeitsplatz nach Great Place to Work

Great Place to Work ist eine Institution im Analyse- und Beratungsbereich, welche seit 30 Jahren regelmäßig Beschäftigte auf der ganzen Welt zu deren Erfahrungen auf der Arbeit befragt, um Unternehmen zu unterstützen, eine vertrauensbildende Unternehmenskultur aufzubauen. Great Place to Work hat schon lange erkannt, dass Vertrauen, Erfahrung und Leistung im Zusammenhang stehen. Mit Rankings, wie der Liste "Europe´s Best Workplaces", werden außerdem regelmäßig die besten Arbeitsstätten geehrt und zertifiziert.[80]

Great Place to Work aus Großbritannien hat die Wichtigkeit von Wohlbefinden auf dem Arbeitsmarkt erkannt und ein Modell entwickelt, Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu konzeptualisieren. Unterschieden wird hierbei, wie in untenstehender Grafik zu erkennen, zwischen sechs zentralen Faktoren, die für Wohlbefinden am Arbeitsplatz sorgen. Interpretiert werden die Faktoren wie folgt: Die unteren Kacheln, vorrangig das Arbeitsumfeld, gelten als grundlegend und unmittelbar Einfluss nehmend. Hingegen die oberen Kacheln, vor allem die Erfüllung am Arbeitsplatz an der Spitze, sind eher immateriell und weniger greifbar, wiegen aber schwer, wenn sie erfüllt werden.[81]

Eine Ähnlichkeit zur Bedürfnishierarchie von Maslow aus dem vorherigen Kapitel ist hier festzustellen. Angepasst auf das berufliche Umfeld liegt zum Beispiel auch

[79] Vgl. Bartscher und Nissen o. J.
[80] Vgl. GPTW Deutschland GmbH 2020, S. 2.
[81] Vgl. GPTW Deutschland GmbH 2020, S. 16.

ein Fokus auf Schutz und Sicherheit, hier im Sinne von finanzieller Sicherheit. Eher abstrakter folgen die sozialen Kontakte oder die Erfüllung am Arbeitsplatz – ähnlich zu den Bedürfnissen nach Liebe bzw. Selbstverwirklichung.

Abbildung 7: Faktoren zum Wohlbefinden am Arbeitsplatz[82]

Entscheidend für das Erreichen von Wohlbefinden der Beschäftigten ist laut Great Place to Work die Langfristigkeit der Veränderungen. Kurzfristige Änderungen sind oftmals nicht ausreichend, um auf Dauer die Unternehmenskultur zu ändern.[83]

2.3.3 Effekte von Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden auf Unternehmen

Inwiefern Arbeitszufriedenheit im Zusammenhang mit Themen, wie Gesundheitszustand, Fluktuation und Leistungsbereitschaft von Beschäftigten steht, ist ein in der Vergangenheit häufig empirisch untersuchter Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie, in welchem nicht immer eindeutige Ergebnisse festzustellen waren.[84] Anfang der 2000er Jahren wurden jedoch

[82] GPTW Deutschland GmbH 2020, S. 16.
[83] Vgl. GPTW Deutschland GmbH 2020, S. 16.
[84] Vgl. Ferreira 2020, 14f.

erneut positive Korrelationen zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung festgestellt, was das Thema wieder mehr in den Fokus gerückt hat.[85] Unternehmen bemühen sich seither um Arbeitszufriedenheit, sodass Fluktuation, innere Kündigung, Fehlzeiten vermieden und Leistung gesteigert wird. Beschäftigten geht es beim Engagement um Arbeitszufriedenheit eher um die eigene Gesundheit, die Freude bei der Arbeit, das Selbstwertgefühl oder Ähnliches. Insgesamt liegt hier großes Potenzial für eine Win-Win-Situation.[86]

Bei Deutschlands besten Arbeitgebern 2021 (Ranking der Great Place to Work Deutschland GmbH), welche sich besonders um Arbeitsplatzkultur und Zufriedenheit bemühen, lassen sich im Vergleich zu anderen Unternehmen deutlich bessere Ergebnisse feststellen, wenn es um innere Kündigung, Fehltage oder auch Innovationsfähigkeit und Umsatz geht. Die Krankentage je Mitarbeiter zum Beispiel, liegen bei Deutschlands besten Arbeitgebern 2021 mit 8,4 Tagen deutlich unter dem landesweiten Durchschnitt von 18,5 in 2021.[87]

Der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit in Kombination mit psychischem Wohlbefinden und Leistung ist laut einer Studie von Wright und Cropanzano von 2000 auch bestätigt. Der Einfluss psychischen Wohlbefindens übersteigt laut deren Erkenntnissen sogar die Wirkung der Arbeitszufriedenheit.[88]

Bernatzeder verdeutlicht nochmals den Nutzen von Wohlbefinden, vor allem im Sinne psychischer Gesundheit, für Unternehmen. Qualitativ gesehen bestärkt mentales Wohlbefinden effektiveres Arbeiten, kreativeres Arbeiten, auch gelungenere Kooperation mit Kollegen, was schlussendlich zur besseren Zielerreichung und Leistung führt. Quantitativ betrachtet werden Kosten vermieden für Neueinstellung durch Fluktuation, Entgeltfortzahlung etc.[89]

Zusammengefasst, Arbeit beeinflusst das Wohlbefinden der Menschen und das Wohlbefinden ist wesentlich für den Erfolg des Unternehmens und daher sollte

[85] Vgl. Judge und Bono 2001. zitiert nach Ferreira 2020, S. 16.
[86] Vgl. Ferreira 2020, S. 16.
[87] Vgl. GPTW Deutschland GmbH 2021, 8ff.
[88] Vgl. Wright und Cropanzano 2000 zitiert nach ; Ferreira 2020, S. 186f.
[89] Vgl. Bernatzeder 2018, 15.

dieses Thema, wie auch die Arbeitszufriedenheit, Priorität für jedes Unternehmen sein.[90]

2.3.4 Initiativen zur Erreichung von Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz

Um die beschriebenen Bedürfnisse bzw. Einflussfaktoren, die es für Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz braucht, dann auch zu erfüllen, benötigt es im Anschluss konkrete Initiativen, Methoden bzw. Konzepte zur Umsetzung. Hier sollen nun beispielhaft mehrere solcher innovativen Initiativen von Firmen aufgezeigt werden, die sich jeweils in unterschiedlichen Bereichen aktiv für ihre Beschäftigten einsetzen.

2.3.4.1 Gesundheitsprävention

Beim Thema der mentalen und körperlichen Gesundheitsvorsorge bemühen sich unter anderem Nike, Cisco, Amgen und Workhuman mit folgenden Angeboten.

Cisco Systems Inc., Telekommunikationsunternehmen

Die Firma Cisco in Großbritannien richtete vier Zonen für ihre Beschäftigten ein, in welchen sich um Wohlbefinden und Gesundheit gekümmert werden kann. Die Connect-Zone sorgt für eine verbesserte Möglichkeit, gemeinsam in der Kantine Mittag zu essen. Die Eat-Zone bietet hierfür gesündere Speisen an und eine Treuekarte für die Betriebskantinen. In der Sweat-Zone kann trainiert werden und die Think-Zone bietet einen Ruheraum mit Schlaf-, Entspannungs- und Massageangebot.[91]

Amgen Inc., Biotechnologieunternehmen

Amgen organisiert für seine weltweiten Beschäftigten Wettbewerbe um die meisten zurückgelegten Schritte in einem Monat. Zusätzlich finden regelmäßig "Friday Morning Energizer" Meetings statt, bei welchem gemeinsam gesund gefrühstückt und sich im Anschluss noch gemeinsam sportlich betätigt wird.[92]

[90] Vgl. GPTW Deutschland GmbH 2020, S. 27.
[91] Vgl. GPTW Deutschland GmbH 2020, S. 25.
[92] Vgl. GPTW Deutschland GmbH 2020, S. 25.

Nike Inc., Sportartikelhersteller

Nike spendierte seinen Beschäftigten eine Woche bezahlte Freizeit, um sich bewusst auf die mentale Gesundheit, Erholung und Entspannung zu konzentrieren und die Zeit mit Familien und Freunden zu verbringen. Matt Marrazzo, Senior Manager im Marketing von Nike, beschrieb in seinem Linked In Beitrag den Rückenwind hierzu aus dem Management und die Erkenntnis, dass der Fokus auf mentale Gesundheit keine Nachteile für die Arbeitsproduktivität mit sich bringt. Im Gegenteil erhofft sich Nike damit auch eine positive Entwicklung der Unternehmenskultur.[93]

Workhuman, Softwareunternehmen für Human Capital Management

Workhuman Irland organisierte für die Beschäftigten eine sechs-wöchige Wellness Challenge mit dem Ziel, das persönliche Wohlbefinden besser verstehen zu lernen und sich Zeit für sich nehmen. Verschiedene Teams nahmen gemeinsam an Challenges teil, wonach am Ende die Sieger mit Pokalen für ihre Schreibtische belohnt wurden. Bei den Challenges ging es um Rezepttausch, Ernährungsseminare, Meditation, aber auch sportliche Betätigung, wie zum Beispiel bei der Springseilchallenge.[94]

2.3.4.2 Vereinbarung Familie & Beruf

Mit positivem Beispiel beim Einsatz für mehr Vereinbarkeit von Familie und Beruf gehen die Firmen Zeta Service, Janssen und BASF mit folgenden Initiativen voran.

Zeta Service s.r.l, Human Resources Consulting

Bei Zeta Service in Italien wird jeder Mitarbeiter in seinen alltäglichen Pflichten unterstützt durch einen firmeneigenen Butler, der Erledigungen, wie Post, Apotheken, Wäscherei, Bügeln oder auch Wartungsservices für Autos übernimmt.[95] So bleibt für die Beschäftigten nach Dienstschluss mehr Zeit für Familie, soziale Kontakte, pflegebedürftige Angehörige, etc.

[93] Vgl. Marrazzo 2021.
[94] Vgl. GPTW Deutschland GmbH 2020, S. 26.
[95] Vgl. GPTW Deutschland GmbH 2020, S. 26.

Janssen-Cilag S.A., Pharmaunternehmen

Janssen in Spanien legt viel Wert auf die Förderung von stillenden Mitarbeiterinnen. Ein Stillzimmer für Mütter, die während der Stillzeit bereits wieder arbeiten möchten, wurde hierfür extra eingerichtet.[96] Es ermöglicht den schnelleren Wiedereinstieg für Frauen nach der Babypause und trägt dazu bei, die Karrierenachteile aufgrund des Geschlechts zu reduzieren.[97]

Zusätzlich leistet die Firma auch einen finanziellen Beitrag zu wichtigen Ereignissen im Privatleben der Beschäftigten. Hochzeit und Geburt werden einmalig bezuschusst, für jedes Kind unter drei beteiligt sich Janssen außerdem mit einem finanziellen Beitrag von 90€ monatlich.[98]

BASF SE, Chemiekonzern

BASF bietet die Möglichkeit, durch Jobsharing einer Teilzeittätigkeit nachzukommen und gleichzeitig Führungsaufgaben zu übernehmen. Indem sich ein Tandem aus einer Nachwuchsführungskraft und einer erfahrenen Führungskraft zusammenfindet, die in diesem Fall beide jeweils 60% arbeiten, entsteht eine Win-Win-Situation. Für die Nachwuchsführungskraft bleibt ausreichend Zeit für die Familie, ohne dabei Karrierepotenziale zu verlieren, während die Führungskraft, die langsam auf die Rente hinarbeitet, Arbeitszeit reduzieren und langsam aussteigen kann. Die Firma riskiert keinen Wissensverlust und gewinnt die gesteigerte Zufriedenheit zweier wertvoller Mitarbeiter, die jeweils angepasst an ihre Lebenssituation arbeiten können.[99]

2.3.4.3 Gestaltung des Arbeitsortes

Entgegen dem konventionellen Arbeitsplatz im Büro vor Ort, bieten Janssen und eins der „besten Unternehmen Deutschlands“ Ideen für die individuellere und flexiblere Ausgestaltung des Arbeitsortes.

[96] Vgl. GPTW Deutschland GmbH 2020, S. 26.
[97] Vgl. Kapitel 2.1.3
[98] Vgl. GPTW Deutschland GmbH 2020, S. 26.
[99] Vgl. Hofmann et al. 2019, 71f.

Janssen-Cilag GmbH, Pharmaunternehmen

Janssen Deutschland verlegt dessen Büro für eine Woche im Jahr an einen Standort am Meer mit passend ausgestatteten Häusern. Das Sommer-Büro bietet nicht nur Abwechslung während der Arbeit, sondern vor allem Möglichkeiten für die Beschäftigten, sich nach der Arbeit zu entspannen und die Freizeit mit Kollegen zu verbringen.[100]

Zertifizierte Great Place to Work Unternehmen

Ein Unternehmen, das von Great Place to Work als eines der besten Unternehmen Deutschlands 2021 ausgezeichnet wurde, bietet seinen Beschäftigten ein sogenanntes "Do it yourself" Office an. Das beinhaltet neben der kostenfreien Bereitstellung von Grundausstattung, wie Tastaturen oder Headsets, auch ein einmaliges Budget von zusätzlich 500€ pro Person für die Individualisierung des Büros zuhause, ganz nach eigenen Bedürfnissen. Außerdem stehen Arbeitsmediziner bereit, um bei ergonomischen Fragen zu beraten.[101]

2.3.4.4 Gestaltung der Arbeitszeit

Die Trumpf GmbH + Co. KG, ein Maschinenbau Unternehmen aus Ditzingen, bietet seinen Beschäftigten hohe Flexibilität in der Gestaltung der Arbeitszeit.

Ein Baustein ist die lebensphasenorientierte Wahlarbeitszeit, was bedeutet, dass die Beschäftigten alle zwei Jahre neu entscheiden können, wie viele Wochenstunden am besten zur aktuellen Lebenssituation passen. Wählbar ist eine Wochenarbeitszeit zwischen 15 und 40 Stunden pro Woche.[102]

Ein zweiter Baustein ist das agile Zeitsystem bzw. die Jahresarbeitszeit. Die Arbeitszeit wird über das gesamte Jahr betrachtet und Mitarbeiter und Führungskraft können gemeinsam über die Verteilung der Arbeitszeit über diese zwölf Monate hinweg entscheiden. So können einerseits durch kurzfristige Erhöhung der Regelarbeitszeit Schwankungen im Arbeitsaufkommen

[100] Vgl. GPTW Deutschland GmbH 2020, S. 26.
[101] Vgl. GPTW Deutschland GmbH 2021, S. 19.
[102] Vgl. Leibinger-Kammüller o. J., S. 8.

ausgeglichen und andererseits den Beschäftigten zusätzliche Freizeitblöcke, durch stunden- oder tageweisen Abbau, ermöglicht werden.[103]

Zusätzlich gibt es die Option, Stunden aus der Regelarbeitszeit auf ein Familien- und Weiterbildungszeitkonto einzuzahlen, um so langfristig dieses Zeitguthaben für Auszeiten für die Familie, Weiterbildung oder zum Entgeltausgleich für verkürzte Wahlarbeitszeit oder Sabbaticals, zu nutzen.[104]

2.3.4.5 Solidarität unter Kollegen

In einem von Great Place to Work ausgezeichneten Unternehmen wurde ein Solidaritätsfond ins Leben gerufen, um Kollegen in familiären Notlagen zu unterstützen. Beschäftigte können nach eigenem Empfinden Urlaubstage spenden, die im Fond gespeichert und im Anschluss gerecht an notleidende Kollegen und deren Familien verteilt werden, je nachdem wo der Bedarf an zusätzlicher bezahlter Zeit am höchsten ist. Auch wenn der Anlass in diesem Beispiel speziell die Corona Pandemie war, ist dies ein positives Beispiel, das auch in normalen Zeiten angewendet werden sollte. Dies hilft nicht nur den Familien selbst, sondern fördert auch den Teamgeist.[105]

2.3.4.6 Feel Good Management

Das Feel Good Management ist ein moderner Ansatz im Personalmanagement. Im Mittelpunkt stehen hierbei die Bedürfnisse der Beschäftigten, die als wichtigste Ressource im Unternehmen angesehen werden. Etabliert ein Unternehmen die Funktion eines Feel Good Managers, ist es dessen Aufgabe, das Wohlbefinden jedes Mitarbeiters in den Fokus zu stellen und aktiv zum körperlichen, seelischen und mentalen Wohl derer beizutragen.[106]

"[Feel Good Management] bezeichnet sämtliche Maßnahmen im Unternehmen, die das Wohlergehen aller Mitarbeiter bei gleichzeitiger Verbesserung und Steigerung der Arbeitsleistung unterstützen und fördern.“[107] Es ist zu vermerken, dass eine damit verbundene erhöhte Produktivität jedoch lediglich eine gern

[103] Vgl. Leibinger-Kammüller o. J., S. 10.
[104] Vgl. Leibinger-Kammüller o. J., S. 11.
[105] Vgl. GPTW Deutschland GmbH 2021, S. 20.
[106] Vgl. Lange 2019, 5f.
[107] Lange 2019, S. 6.

gesehene Nebenwirkung darstellt, die durch Initiativen zu effizienterem Arbeiten entsteht. Vorrangig geht es bei solchen Maßnahmen darum, Stress der Mitarbeiter zu vermeiden, denn die Maxime des Feel Good Management ist das Wohlbefinden der Belegschaft.[108]

Anlass für Unternehmen, Feel Good Management zu etablieren, sind die in Kapitel 2.1 beschriebenen Problematiken mit den damit verbundenen wirtschaftlichen Konsequenzen für das Unternehmen, zusammen mit dem Willen, neue gute Arbeitskräfte zu rekrutieren und hierfür die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern.[109]

2.3.5 Überleitung zur 4-Tage-Woche

Die 4-Tage-Woche als Form der verkürzten Arbeitswoche ist auch eine Initiative, mit der Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden gesteigert werden kann. Denn: Eine Arbeitszeitverkürzung bringt Chancen mit sich, die die oben dargestellten Problematiken verbessern können und den Trends der Arbeitswelt entsprechen. Zur Erfüllung der Faktoren, die die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz beeinflussen, müssen genau diese Problematiken und Trends der neuen Arbeitswelt angesprochen werden. Wie im folgenden Kapitel detailliert ausgearbeitet, ist das Konzept der 4-Tage-Woche eine Initiative, die Antworten auf viele der oben gestellten Themenbereiche liefern kann und so die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz von Beschäftigten steigern kann.

2.4 Die 4-Tage-Woche als Form der Arbeitszeitverkürzung

Im Folgenden wird das Konzept der 4-Tage-Woche als Form der Arbeitszeitverkürzung detailliert erläutert, indem zunächst auf Arbeitszeitverkürzungen allgemein eingegangen und die Verknüpfung zum vorangegangenen Analyseteil hergestellt wird und anschließend die Spezifika von der 4-Tage-Woche inklusive Umsetzungsbeispielen aufgezeigt werden. Es

[108] Vgl. Lange 2019, S. 8.
[109] Vgl. Lange 2019, S. 12.

sollen die Verständnisgrundlagen geschaffen werden, um das Konzept anschließend in der Machbarkeitsstudie in Anwendung verstehen zu können.

2.4.1 Arbeitszeitverkürzung

Arbeitszeitverkürzung als solches ist nicht pauschal als Konzept fixiert. Es gibt unterschiedlichste Ausgestaltungsformen. Jedes Vorhaben zielt auf verschiedene Zwecke ab, konzentriert sich auf bestimmte Chancen und dementsprechend unterschiedlich sind auch die damit verbundenen Herausforderungen. Nach einer begrifflichen Abgrenzung sollen eben diese Ausgestaltungsformen und die unterschiedlichen Chancen und Herausforderungen erläutert werden.

2.4.1.1 Definitionsabgrenzung

In Kapitel 2.2.1 wurde verdeutlicht, dass sich über die vergangenen Jahrzehnte die geleistete wöchentliche Arbeitszeit in Deutschland aufgrund verschiedener Faktoren stetig reduziert hat.

Bei der Betrachtung von Arbeitszeitverkürzung muss unterschieden werden zwischen einer kollektiven Arbeitszeitverkürzung, wo es um eine Verkürzung der Arbeitszeit geht, die grundsätzlich gültig ist für alle Beschäftigten auf der Ebene der Umsetzung und der individuellen Arbeitszeitverkürzung.[110] In dieser Arbeit geht es rein um die Betrachtung der kollektiven Arbeitszeit.

Individuelle Arbeitszeitverkürzung ist die Möglichkeit, jeder einzelnen Person von der kollektiven Arbeitszeit abzuweichen, aufgrund von individuellen Lebensumständen. Bekanntestes Beispiel ist hierbei die Teilzeit.[111] Eine weitere Form wäre die Option der verkürzten Vollzeit, die zum Beispiel die IG Metall seit 2018 bietet. Diese ermöglicht den Beschäftigten zeitweise die Arbeitszeit auf bis zu 28 Stunden die Woche zu reduzieren ohne Änderungen am Arbeitsvertrag vornehmen zu müssen.[112]

Weiterhin ist die kollektive Arbeitszeitverkürzung noch abzugrenzen mit dem Konzept des flexiblen Arbeitens. Bei der Flexibilisierung der Arbeit geht es

[110] Vgl. Flecker et al. 2001, S. 7ff.
[111] Vgl. Flecker et al. 2001, S. 9.
[112] Vgl. Ohl und Schumann 2018, S. 43.

lediglich darum, diese vertraglich festgelegten Wochenarbeitsstunden unter Achtung der gesetzlichen Vorschriften variabel zu verteilen und somit auf schwankende Arbeitsauslastung und private Verpflichtungen reagieren zu können.[113]

Kurzarbeit, als Sonderfall der Arbeitszeitverkürzung, sei hier noch zu nennen. Hierbei handelt es sich um eine zeitweise Verkürzung der Arbeitszeiten auf bis zu 100% aufgrund von konjunkturellen Einbrüchen oder vorübergehenden Absatzlücken bzw. Lieferengpässen bei Unternehmen. Beschäftigte erhalten in der Zeit Kurzarbeitergeld von der Bundesagentur für Arbeit. Hauptziel ist es, trotz der wirtschaftlichen Schwierigkeiten, die Arbeitsplätze dauerhaft zu erhalten.[114]

2.4.1.2 Formen

Kollektive Arbeitszeitverkürzung ist realisierbar in vielen verschiedenen Varianten auch abhängig von den Zielen, die verfolgt werden. Daher soll an dieser Stelle überblicksmäßig aufgezeigt werden, nach welchen Faktoren Arbeitszeitverkürzung differenziert werden kann und welche Ausgestaltungsmöglichkeiten vorhanden sind.

Die folgende Tabelle enthält verschiedene Differenzierungsmerkmale mit den jeweiligen Möglichkeiten zur Ausgestaltung.

[113] Vgl. Flecker et al. 2001, S. 11.
[114] Vgl. Schumann 2018, S. 97.

Tabelle 2: Differenzierungsformen von Arbeitszeitverkürzung[115]

Differenzierungsmerkmal	**Ausgestaltungsmöglichkeiten je Merkmal**
Ausmaß der Reduzierung	Anzahl der reduzierten Arbeitsstunden
Bezugsystem der Reduzierung	Reduzierter Arbeitstag, reduzierte Arbeitswoche, reduzierter Arbeitsmonat, reduziertes Arbeitsjahr, reduziertes Arbeitsleben
Zeitrahmen der Umsetzung	Radikal kurzfristig oder schrittweise langfristig
Umsetzungsebene	Unternehmensebene, sektorale Ebene, nationale Ebene
Entscheidungsfreiheit	Freiwilligkeit oder Verpflichtung
Lohnausgleich	Lohn beibehalten oder Lohn anpassen
Finanzier	Staat, Arbeitgeber, Arbeitnehmer bzw. keiner
Begleitende Maßnahmen	Mit bzw. ohne Veränderung der Arbeitsprozesse und des -pensums
Begleitende Maßnahmen	Mit bzw. ohne Einstellung von zusätzlichem Personal

Die Politik ist in der Lage, durch verschiedene Instrumente, Arbeitszeitverkürzungen zu realisieren. Dies kann entweder direkt durch eine gesetzliche Verordnung von verkürzten Arbeitszeiten auf nationaler Ebene geschehen, wie es schon mehrfach in der deutschen Geschichte vorgenommen wurde, oder aber durch Fördermaßnahmen für Unternehmen, wie zum Beispiel eine erhöhte Besteuerung von langen Arbeitszeiten oder steuerlichen Begünstigungen für umsetzende Unternehmen. Auch die Einführung eines bedingungslosen Grundeinkommens würde der Einführung von verkürzten

[115] Eigene Darstellung in Anlehnung an De Spiegelaere und Piasna 2020, 55ff. und Jansen-Preilowski et al. 2020, S. 338.

Arbeitszeiten auf nationaler, sektoraler oder Unternehmensebene verhelfen, vor allem dann, wenn kein Lohnausgleich möglich ist.[116]

Die Finanzierung und die begleitenden Maßnahmen werden in Kapitel 2.4.1.4 im Rahmen der Herausforderungen des Konzepts noch näher betrachtet.

2.4.1.3 Chancen

An dieser Stelle soll darauf eingegangen werden, aus welchen Gründen eine Verkürzung der kollektiven Arbeitszeit sinnvoll und wichtig erscheint. Hierzu geben die Chancen, die eine solche mit sich bringt, Aufschluss und sind demnach Teil der folgenden Abschnitte. Zunächst wird die gesellschaftliche Sicht, betrachtet, gefolgt von den Chancen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber, jeweils aufbauend auf die in den vorherigen Kapiteln geschaffenen Grundlagen.

2.4.1.3.1 Chancen für die Gesellschaft

Arbeitslosigkeit, Geschlechterungerechtigkeit und Klimaschutz sind wichtige Themen, die im Interesse der Gesellschaft hier zum Thema der Arbeitszeitverkürzung beleuchtet werden.

Arbeitslosigkeit

Nach Stöger braucht es zur Erreichung von Vollbeschäftigung eine Umverteilung von Arbeit, was bedeutet, das gleiche Arbeitsvolumen durch mehr Menschen erwirtschaften zu lassen. Es könnte mehr Menschen Beschäftigung ermöglicht werden durch Arbeitszeitverkürzung eines jeden Einzelnen.[117] Sollten zudem in Zukunft Arbeitsplätze durch Digitalisierung wegfallen, wäre es umso wichtiger, Arbeitszeitverkürzungen vorzunehmen, sodass das Erwerbslevel gehalten bzw. gesteigert werden kann.[118]

Zudem biete eine Arbeitszeitverkürzung die Möglichkeit, durch mehr Beschäftigung, die Teilhabe am sozialen und kulturellen Leben wiederherzustellen und somit die soziale Spaltung zu verringern.[119]

---

[116] Vgl. Bohnenberger 2016, S. 7.
[117] Vgl. Stöger et al. 2015, S. 6.
[118] Vgl. Kapitel 2.1.1
[119] Vgl. Stöger et al. 2015, S. 46.

In der Diskussion um die Beschaffung bzw. die Erhaltung von Arbeitsplätzen durch Arbeitszeitverkürzung können zwei Strategien unterschieden werden. Wird eine Verkürzung der Arbeitszeit eingeführt primär, um akut (Kurzarbeit als Beispiel) oder auf Dauer Entlassungen zu vermeiden, spricht man von einer defensiven Strategie. Eine offensive Strategie verfolgt das Ziel, zusätzliche Arbeitsplätze zu schaffen.[120]

Beide Varianten haben erhebliche Chancen, gegen die Arbeitslosigkeit anzugehen, vor allem aber die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen helfe auf Dauer Vollbeschäftigung zu erreichen. Jedoch sind mit dem Konzept der Umverteilung von Arbeit auch einige Herausforderungen verbunden, die Teil des folgenden Kapitels sein werden.

Geschlechterungerechtigkeit

Eine Arbeitszeitverkürzung hat Potenzial, das Bild der traditionellen Familie, in der hauptsächlich der Mann einer Karriere nach geht, mit aufzulösen. Eine kürzere Variante der Vollzeit würde beiden Elternteilen ermöglichen Vollzeit zu arbeiten, somit gleichberechtigt Karrierechancen zu haben und gemeinsam parallel den Haushalts- und Versorgungspflichten nachzukommen.[121]

Klimaschutz

In einer empirischen Studie aus Frankreich wurde festgestellt, dass Personen mit langen Arbeitszeiten oftmals ein klimaschädliches Konsumverhalten an den Tag legen. Um die geringe Freizeit effizient und möglichst aufwandslos zu nutzen, wird dann in der Regel auf energieintensive Konsumgüter zurückgegriffen. Da es sich bei diesen Personen zudem meistens um Gutverdienende handelt, wird hierdurch auch oftmals auf umweltschädliche Güter Wert gelegt, die Prestige und sozialen Status ausdrücken.[122] In der Regel leben Menschen mit längeren Arbeitszeiten in größeren Häusern, pendeln mit dem Auto zur Arbeit und sind in der Freizeit und im Urlaub häufig mit dem Flugzeug unterwegs. Beschäftigte mit kürzeren Arbeitszeiten hingegen haben kürzere bzw. weniger Pendelstrecken

[120] Vgl. De Spiegelaere und Piasna 2020, S. 73.
[121] Vgl. Stöger et al. 2015, 31ff.
[122] Vgl. Devetter und Rousseau 2011, 333ff.

und damit einen geringeren CO2 Fußabdruck.[123] Eine Verkürzung der Standardarbeitszeit biete zudem mehr Zeit, um sich mit nachhaltigeren Produkten und einem umweltfreundlicheren Lebensstil zu beschäftigen, so zum Beispiel auch hin und wieder auf zeitintensivere, aber umweltfreundlichere Verkehrsmittel zurückzugreifen.[124]

2.4.1.3.2 Chancen für Arbeitnehmer

Gesundheit, die Pflege von Angehörigen und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind für Arbeitnehmer relevante Themen, die deshalb im Rahmen von Arbeitszeitverkürzung hier auf ihre Chancen untersucht werden.

Gesundheit

Durch eine Verkürzung der Arbeitszeit können die gesundheitlichen Probleme in zweifacher Weise angegangen werden. Eine kürzere Wochenarbeitszeit bringt mehr Zeit mit sich, sich vermehrt um Gesundheitsprävention, den eigenen Körper und Geist oder um Regeneration zu kümmern sowie Arztbesuche wahrzunehmen. Zeitgleich verringern sich die Phasen, in welchen man den Ursachen für gesundheitliche Probleme ausgesetzt ist, wie zu hohes Leistungspensum, Stress oder Zeitdruck auf der Arbeit.[125] Voraussetzung hierfür wäre allerdings, dass für die zurückbleibende Arbeit zusätzliche Personalkapazitäten geschaffen würden.[126]

Pflege von Angehörigen

Durch eine Verkürzung der Standardarbeitszeit bliebe mehr Zeit für Vollzeit-Arbeitnehmer, pflegebedürftige Angehörige zuhause zu pflegen, ohne dabei – unter Annahme eines Lohnausgleichs – ihre eigene Existenz zu riskieren. Mehr Zeit für die Pflegebedürftigen und höhere Sicherheit für Pflegende hilft, diese oben beschriebene Versorgungslücke zu schließen, Überforderung zu beenden und erhöht zudem die Qualität der Pflege.[127]

[123] Vgl. Bader et al. o. J., S. 1.
[124] Vgl. Flecker und Altreiter 2014, 25f.
[125] Vgl. Stöger et al. 2015, S. 21.
[126] Vgl. De Spiegelaere und Piasna 2020, S. 37.
[127] Vgl. Stöger et al. 2015, S. 27.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Durch eine verkürzte Vollzeit würde es beiden Elternteilen gleichermaßen und gleichberechtigt ermöglicht, Vollzeit zu arbeiten und gleichzeitig den Fürsorgeverpflichtungen ihren Kindern gegenüber nachzukommen. Dies verringert das Problem von langen Arbeitswochen, in welchen ein ausgeglichenes Familienleben aufgrund von zeitlichen Engpässen nicht möglich ist.[128] Die zusätzlich gewonnene Zeit dient den Eltern zudem, sich um jegliche weiteren familiären Anliegen zu kümmern.

2.4.1.3.3 Gesamtheitlich: Einordnung Arbeitszufriedenheit

Arbeitszeitverkürzung schafft also Lösungen für Probleme, wie sie im ersten Kapitel beschrieben wurden. Sie trägt dadurch auch zu mehr Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz bei, indem die Bedürfnisse und Faktoren, die darauf Einfluss nehmen, von Beschäftigen in vielerlei Hinsicht besser erfüllbar sind. Zur Maslow´schen Bedürfnishierarchie lässt sich die Verknüpfung über mehrere Bedürfniskategorien herstellen. Durch die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen lassen sich für zuvor arbeitslose Menschen zunächst die physiologischen Bedürfnisse erfüllen. Indem Arbeitszeitverkürzung auch Arbeitsplätze erhält, wird hier für viele bereits heute Beschäftigte das Bedürfnis nach Schutz und Sicherheit im Rahmen eines stabilen Arbeitsplatzes bedient. Auch entscheidend ist die positive Beeinflussung des Bedürfnisses nach Selbstverwirklichung. Wie oben beschrieben, ist dieses Bedürfnis sehr individuell. Ein Beispiel wäre die vermehrte Möglichkeit zur Beschäftigung von Frauen in Vollzeittätigkeiten, welche diesen mehr Entfaltungsmöglichkeiten und Karrierechancen bietet. Vermehrte Freizeit kann zudem auch berufliche Weiterentwicklung schaffen, denn Freizeit ermöglicht kreativ und innovativ zu sein. Neue Ideen können entstehen und so der eigenen Selbstverwirklichung und zugleich der Wirtschaft und Gesellschaft dienen[129].

Auch die Faktoren, die zum Wohlbefinden auf der Arbeit beitragen, finden sich in vielerlei Hinsicht in den Chancen der Arbeitszeitverkürzung wieder – begonnen

[128] Vgl. Stöger et al. 2015, S. 30.
[129] Vgl. De Spiegelaere und Piasna 2020, S. 44.

bei der psychischen und physischen Gesundheit, über die gesteigerte Work-Life-Balance hin zur Selbstverwirklichung. Bereits in Kapitel 2.3.1.1 wurde festgestellt, dass Arbeitszufriedenheit auch im gesamten Umfeld der Beschäftigten zu betrachten ist, d.h. beruflich, aber auch die private Lebenszufriedenheit ist relevant. Somit sind sämtliche weitere positive Benefits, die sich zunächst mehrheitlich auf das Privatleben der Beschäftigten auswirken, wie zum Beispiel die Möglichkeit, Angehörige zu pflegen oder auch ein klimabewusster Lebensstil, indirekt auch profitierend für die Zufriedenheit an der Arbeitsstelle.

2.4.1.3.4 Chancen für Arbeitgeber

Auch wenn der Schwerpunkt der Arbeit auf den Chancen für die Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten liegt, sollen hier dennoch auch Potenziale für Arbeitgeber betrachtet werden.

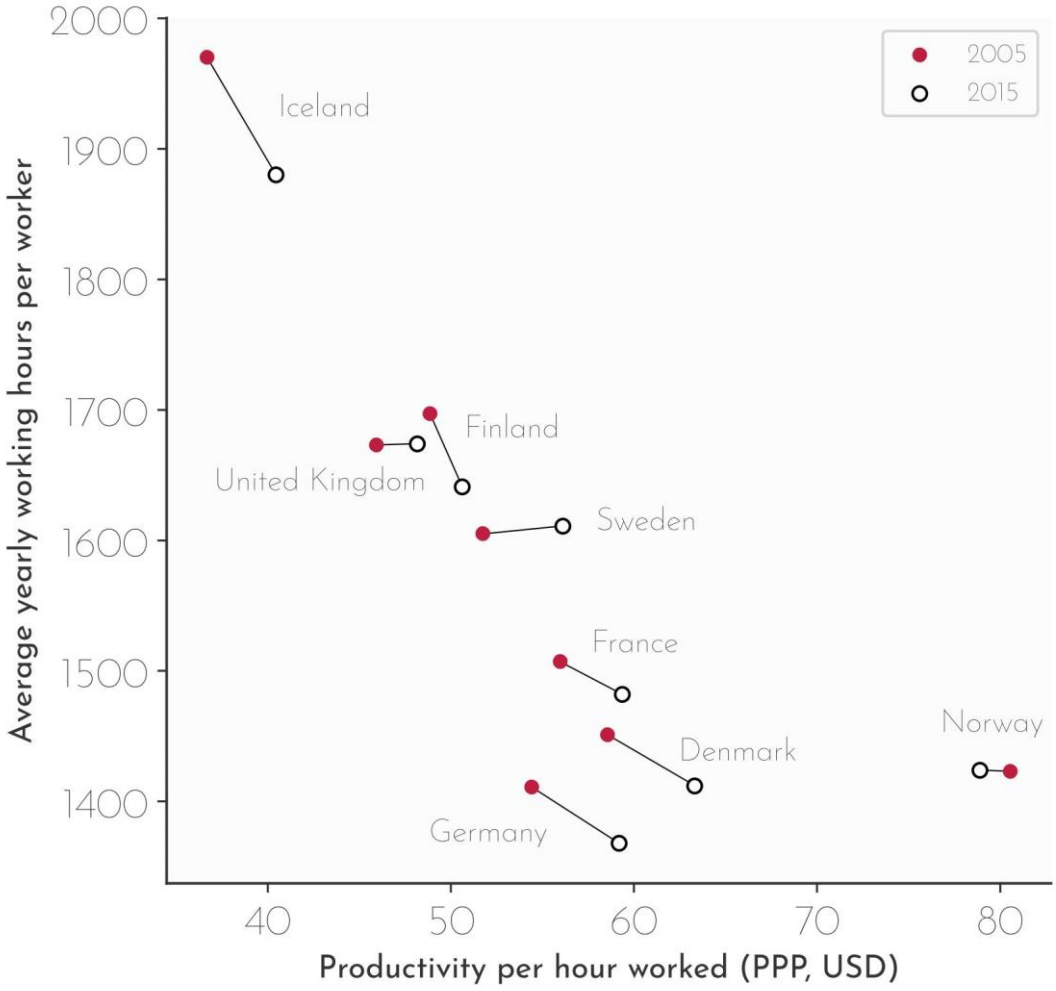
- Zufriedenere, gesündere und damit leistungsstärkere und produktivere Belegschaft
- Finanzielle Einsparungen durch weniger Fehlzeiten aufgrund von Krankheit oder familiären Angelegenheiten
- Zeit zur fachlichen und persönlichen Weiterbildung der Beschäftigten durch gewonnene Freizeit
- Größere Auswahl an Fachkräften durch vermehrte Berufstätigkeit von Frauen
- Attraktivitätssteigerung bei Berufen, die sonst wegen schlechten Arbeitsbedingungen an Personalmangel leiden[130]
- Arbeitszeitverkürzung als Anlass zur Neuorganisation mit Effizienzsteigerung und Lean Management zur Kostensenkung[131]
- Verlängerung der Betriebszeiten und Intensivierung der Maschinennutzung durch Neueinstellung von zusätzlichem Personal, dadurch Verringerung der Produktstückkosten[132]

[130] Vgl. Stöger et al. 2015, S. 62.
[131] Vgl. De Spiegelaere und Piasna 2020, S. 47.
[132] Vgl. De Spiegelaere und Piasna 2020, S. 63.

Besonders zu erwähnen sei weiterhin auch noch die Steigerung der Arbeitgeber-Attraktivität, die zu geringerer Fluktuation und mehr Bewerbungen führen kann.[133] Hier findet sich außerdem die Verbindung wieder zur Generation Y und dem Megatrend New Work, die jeweils Teil des dritten Kapitels sind, und durch welche klare Anforderungen an den Arbeitsplatz und damit an die Arbeitgeber gestellt werden.

Auf das Thema der Produktivitätssteigerung, das im ersten Stichpunkt aufgegriffen wurde, soll hier mit einer Grafik nochmal näher eingegangen werden.

Abbildung 8: Produktivität je Arbeitsstunde im Verhältnis zu durchschnittlicher Jahresarbeitszeit pro Person im Ländervergleich[134]



[133] Vgl. GPTW Deutschland GmbH 2021, 9, 11.
[134] Haraldsson und Kellam 2021, S. 16.

Anhand der Grafik ist deutlich zu erkennen, dass sich mit sinkender durchschnittlicher Arbeitszeit, hier auf Jahresbasis, die Produktivität je Arbeitsstunde erhöht. Das ist festzustellen sowohl im Vergleich zwischen den Ländern (beispielhaft zu erkennen der Unterschied zwischen Island und Ländern, wie Deutschland oder Dänemark), aber auch innerhalb eines Landes in der zeitlichen Weiterentwicklung. Innerhalb von 10 Jahren hat sich fast in allen dieser wohlhabenden europäischen Staaten die Produktivität gesteigert bei zeitgleich sinkenden durchschnittlichen Arbeitszeiten. Selbstverständlich ist der Wert der Produktivität auch noch von weiteren Faktoren abhängig, weswegen auch nicht jeder Wert hier detailliert erläutert wird. An dieser Stelle soll lediglich der generell festzustellende positive Zusammenhang der beiden Variablen zur Verdeutlichung dokumentiert werden.

2.4.1.4 Herausforderungen

Die Herausforderungen von kollektiver Arbeitszeitverkürzung werden in den folgenden Unterkapiteln erläutert. Arbeitsverdichtung und Neueinstellungen sowie die Finanzierung sind die beiden größten Herausforderungen. Weitere werden im Anschluss kurz aufgegriffen.

2.4.1.4.1 Arbeitsverdichtung und Neueinstellungen

Arbeitsverdichtung entsteht, wenn die Arbeitszeit, zum Beispiel die Arbeitszeit pro Woche, reduziert wird, aber die zu erledigenden Aufgaben nicht dementsprechend angepasst und Prozesse nicht schlanker gemacht werden.[135]

Durch entsprechende Neu-Definition der Jobbeschreibungen und der Produktions- & Projektplanung kann so Arbeitsverdichtung entgegengewirkt werden.[136]

Auch durch zusätzliches Personal kann Arbeitsverdichtung vermieden werden, jedoch kommen dann erhöhte Personalkosten auf das Unternehmen zu, was wiederum die Rentabilität des Konzeptes beeinflusst.[137]

---

[135] Vgl. Jansen-Preilowski et al. 2020, S. 334.
[136] Vgl. Matrai et al. 2011, 1ff.
[137] Vgl. Jansen-Preilowski et al. 2020, S. 340.

Zu keiner Arbeitsverdichtung führt und rentabel für das Unternehmen ist also die Variante mit zuvor optimierten Arbeitsabläufen und keinen Neueinstellungen. Jedoch dagegen stehen die Argumente, dass gesellschaftlich auf diese Weise nichts gegen die Arbeitslosigkeit getan wird und dass nicht in jeder Branche die Möglichkeit besteht, Prozesse in der Weise kosteneffizienter umzustellen.[138]

2.4.1.4.2 Finanzierung

Immer wieder werden die gleichen finanziellen Risiken für Unternehmen erwähnt, die mit Arbeitszeitverkürzung verbunden werden: Kostenexplosion und damit einhergehendes Wettbewerbsrisiko und Wirtschaftsschädigung.[139]

Prinzipiell hat ein Unternehmen verschiedene Möglichkeiten, auf eine Arbeitszeitverkürzung zu reagieren, um die Finanzierung dieses Konzeptes zu bewältigen. Es könnte die Produktion entsprechend der kürzeren Schichten zurückfahren, was allerdings mit großen Verlusten verbunden wäre. Alternativ könnte es Überstunden aufbauen lassen, um die vorherigen Kapazitäten zu erhalten. Jedoch widerspricht das dem Grundgedanken einer Arbeitszeitverkürzung und so wären die gewünschten Effekte nicht erzielbar. So bleiben zwei Faktoren: Zum einen eine erhöhte Produktivität als Ausgleich zu schaffen, um in verkürzter Arbeitszeit die vorherige Ausbringung zu erhalten und zum anderen neues Personal. Neueinstellungen wäre die einzige Option, womit der Output erhalten und gleichzeitig der gesellschaftliche Zweck der Bekämpfung von Arbeitslosigkeit realisiert wird. Jedoch ist dies wiederum mit gesteigerten Lohnkosten für das Unternehmen verbunden.[140]

Um konkurrenzfähig zu bleiben, sollte eine Arbeitszeitverkürzung trotz Neueinstellungen möglichst kostenneutral ablaufen. Produktionsstückkosten sollten möglichst nicht durch Arbeitszeitverkürzung steigen, um keinen Nachfragerückgang zu riskieren. Um dies zu schaffen, ist eine Erhöhung der

[138] Vgl. Jansen-Preilowski et al. 2020, S. 340.
[139] Vgl. Schwendinger 2015, 137f.
[140] Vgl. Schwendinger 2015, S. 139.

Produktivität unumgänglich, erreichbar durch technischen Fortschritt, vor allem aber durch Effizienzsteigerungen im Unternehmen.[141]

Ein wesentlicher Anteil an den Finanzierungsoptionen von Arbeitszeitverkürzung liegt in der Frage nach dem Lohnausgleich für Beschäftigte. Verschiedene Optionen sind hierbei denkbar, die sowohl Unternehmen als auch Beschäftigte unterschiedlich gut oder schlecht stellen.

1. Kein Lohnausgleich

Die zusätzlichen Aufwendungen für Unternehmen werden komplett getragen von den Beschäftigten, indem der Lohn proportional zur reduzierten Arbeitszeit angepasst wird.[142]

Eine Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich kann aber auch dazu führen, dass gesamtwirtschaftlich Konsumeinschränkungen und Nachfragerückgänge festzustellen sind, da die Bevölkerung weniger Geld zur Verfügung hat.[143]

2. Voller Lohnausgleich

Trotz verkürzten Arbeitszeiten behalten die Beschäftigten ihren vollen Lohn. Die entstehenden Zusatzkosten decken Unternehmen durch Produktivitätsgewinne, weniger Fehlzeiten und weiteren Einsparungen. Lediglich indirekt könnten durch erhöhte Preise für Güter und Dienstleistungen die Konsumenten daran beteiligt werden.[144]

Falls es zur Finanzierbarkeit noch weitere Beteiligung der Beschäftigten bedürfe, dann wäre eine Option, statt abrupte Lohnreduzierung, auf zukünftige Lohnerhöhungen für einen begrenzten Zeitrahmen zu verzichten.[145]

Zusätzlich kann durch weitgehende Flexibilisierung der Arbeit ein Teil der Kosten kompensiert werden, indem zum Beispiel Betriebszeiten verlängert oder

[141] Vgl. Flecker et al. 2001, 36f.
[142] Vgl. Bader et al. o. J., S. 2.
[143] Vgl. Schwendinger 2015, S. 140.
[144] Vgl. Bader et al. o. J., S. 2.
[145] Vgl. Flecker et al. 2001, S. 38.

Arbeitszeit flexibel an Auftragsspitzen angepasst werden, um Überstundenzuschläge zu vermeiden.[146]

3. Kombination

Lohnausgleich findet hier statt je nach Höhe des Einkommens: Voller Lohnausgleich für Geringverdienende, stufenweise Anpassung des Lohns bei mittleren Einkommen und kein Lohnausgleich für Vielverdienende. Gerechtfertigt werden kann dies mit Studien, die belegen, dass ab einem gewissen Einkommen mehr Geld sowieso nicht für mehr Lebensqualität sorgt.[147]

4. Steuerliche Finanzierung

Der Staat finanziert hier den Lohnausgleich durch Steuerumverteilung von Arbeit hin zu zum Beispiel höheren Kapitalsteuern oder Umweltsteuern. Dies würde vor allem die Vielverdiener belasten, aufgrund deren Vermögen, aber auch aufgrund des Faktes, dass je höher das Einkommen, desto mehr Treibhausgase verursacht werden.[148] Durch zum Beispiel reduzierte Arbeitgeberbeiträge an Sozialversicherungen sind diese staatlichen Förderungen an Unternehmen übertragbar.[149]

5. Gesamtgesellschaftliche Kostenneutralität

Bei diesem Grundgedanken hat keine beteiligte Partei Zusatzkosten zu befürchten, denn die Kostenneutralität ist gewährleistet durch eine sektorübergreifende Kostenrechnung. Alle gesamtgesellschaftlich vermiedenen Kosten fließen in die Gesamtrechnung mit ein, von gesunkenen Gesundheitskosten bis zur vermiedenen Arbeitslosen- und Sozialhilfekosten, welche die zusätzlichen Aufwendungen kompensieren.[150]

[146] Vgl. Flecker et al. 2001, S. 37.
[147] Vgl. Bader et al. o. J., S. 2.
[148] Vgl. Bader et al. o. J., S. 2.
[149] Vgl. Flecker et al. 2001, S. 37.
[150] Vgl. Bader et al. o. J., S. 2.

2.4.1.4.3 Weitere Herausforderungen

Weiterhin wurden die sozialen Beziehungen im Team und die Unternehmenskultur als Herausforderungen festgestellt, die an dieser Stelle erklärt werden sollen.

Soziale Beziehungen

Mit einer Arbeitszeitverkürzung ist das Risiko verbunden, dass durch kürzere Anwesenheiten auf der Arbeit der soziale Austausch im Team reduziert wird. Die Zusammenarbeit unter Kollegen könnte leiden und zu vermehrten Konflikten führen.[151] Es wäre deshalb wichtig, sozialen Austausch zu kompensieren, wie zum Beispiel durch regelmäßige Events mit dem Team. Denn soziale Beziehungen und eine gute Atmosphäre im Team sind wesentlich für die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten auf der Arbeit.[152]

Unternehmenskultur

In europäischen Ländern herrscht häufig eine „Überstundenkultur", in welcher lange Arbeitszeiten als Statussymbol und als Erhöhung der Chancen für eine Beförderung gesehen werden. Um die gewünschten Effekte aus Arbeitszeitverkürzung zu realisieren, benötigt es daher nicht nur die Umstellung des Arbeitszeitenkonzeptes, sondern im gleichen Atemzug auch eine Anpassung der Unternehmenskultur.[153]

2.4.1.4.4 Schlussfolgerung

Basierend auf diesen zunächst theoretischen Ausgestaltungsformen und den dargelegten Chancen und Risiken, ist die praktische Umsetzung im Anschluss die wohl größere Herausforderung – nicht zuletzt, weil Arbeitszeitverkürzung nicht gleich Arbeitszeitverkürzung ist, unterschiedliche Ziele verfolgt werden oder verschiedene Parteien beteiligt sind. Dennoch unterliegen diese grundlegenden theoretischen Gedanken jedem praktischem Konzept und sind so für die

[151] Vgl. Jansen-Preilowski et al. 2020, S. 334.
[152] Vgl. Kapitel 4.1.2 und 4.2.2
[153] Vgl. De Spiegelaere und Piasna 2020, 76.

individuelle Ausgestaltung relevant, um das Projekt einer Arbeitszeitverkürzung erfolgreich zu realisieren.

2.4.2 4-Tage-Woche

Zur Erläuterung der Spezifika rund um die 4-Tage-Woche wird zunächst eine Begriffsabgrenzung vorgenommen. Im Anschluss werden konkrete Umsetzungsbeispiele betrachtet und bewertet, um die Praxisrelevanz zu betonen.

2.4.2.1 Begriffsdifferenzierung

Bei der 4-Tage-Woche als Form der Arbeitszeitverkürzung geht es, folgt man der Logik der Tabelle von Kapitel 2.4.1.2, um eine Arbeitszeitverkürzung im Bezugsrahmen der Wochenarbeitszeit. Zunächst aber wörtlich genommen beschreibt das Konzept lediglich die Verteilung der Wochenarbeitszeit auf vier anstatt fünf Tage, eine Verkürzung der Wochenarbeitszeit ist hier noch nicht zwangsläufig inbegriffen.

Daher muss differenziert werden zwischen der 4-Tage-Woche als Form der Arbeitszeitverkürzung, also einer verkürzten Vollzeit-Woche, und der 4-Tage-Woche, in welcher die Wochenarbeitszeit gleichbleibt, sich aber auf weniger Tage verteilt. Hier spricht man von einer verdichteten Arbeitswoche. Ein Beispiel wäre eine 38 Stunden Woche, die sich auf vier Mal 9,5 Stunden aufteilt. Studien zeigen, dass die Form der verdichteten Arbeitsweise nicht die gleichen Chancen für Beschäftigte mit sich bringt, wie bei einer verkürzten Arbeitswoche[154]. Da sich diese Arbeit auf die Benefits für die Arbeitszufriedenheit fokussiert, liegt dem Begriff der 4-Tage-Woche in dieser Arbeit die Variante mit Verkürzung der Wochenarbeitszeit zugrunde.

Wenn in den Medien, der Literatur und verschiedenen Studien die Rede von der 4-Tage-Woche als Form der Arbeitszeitverkürzung ist, werden hiermit meistens alle Formen der verkürzten Wochenarbeitszeit betrachtet, da der Gedanke der 4-Tage-Woche direkt einhergeht mit der Flexibilisierung der Arbeitszeit, d.h. der individuellen Verteilung der Wochenstunden auf die Tage. Was die „beste“

[154] Vgl. De Spiegelaere und Piasna 2020, 58f.

Anzahl an Wochenarbeitsstunden ist und wie diese auf die Arbeitswoche verteilt werden, ist abhängig von dem Motiv und den Zielen, die verfolgt werden, und ist so individuell, wie das Unternehmen, der Sektor, das Land, das dies einführt oder die Beschäftigten, die die damit arbeiten. Daher sind viele verschiedene Varianten der 4-Tage-Woche denkbar, solange gesetzliche Grenzen von z.B. täglicher Maximalarbeitszeit eingehalten werden.

Einige Beispiele werden im Folgenden aufgegriffen:

- Attac, eine gesellschaftliche Initiative aus unter anderem Gewerkschaften, fordert eine 30 Stunden Woche bei vier Tagen die Woche[155]
- Vier Tage á sieben bzw. acht Stunden (28 bzw. 32 Stundenwoche)
- Fünf Tage á fünf bzw. sechs Stunden (25 bzw. 30 Stunden Woche)
- Wochenarbeitszeit von z.B. 30 oder 35 Stunden bei zuvor 40 Stunden, flexible Verteilung auf vier oder fünf Tage

Die Konsequenz in jeglicher Variante ist, dass Beschäftigte mehr Freizeit als zuvor haben und somit mehr Zeit, sich um private Angelegenheiten und sich selbst zu kümmern.

2.4.2.2 Umsetzungsbeispiele

Um die Praxisnähe der 4-Tage-Woche aufzuzeigen, sollen im Folgenden nun Umsetzungsbeispiele vorgestellt werden. Es gibt eine Vielzahl von diesen, jedoch wurde sich aus Kapazitätsgründen hier auf vier beschränkt. Die beiden ersten werden aufgrund der guten Informationslage und der Einmaligkeit in ihrer Art und Weise detailliert behandelt, weitere zwei eher überblicksmäßig. Wie bereits in Kapitel 2.4.1.2 zu den verschiedenen Differenzierungsmöglichkeiten von Arbeitszeitverkürzung aufgezeigt, gibt es viele Ausgestaltungsformen. Bei der Auswahl der vier wurde darauf geachtet, verschiedene Umsetzungsebenen, Motive, Finanzierungsoptionen und Wirkungen, aufzuzeigen.

[155] Vgl. Krull 2009, 9f.

Island

Zwischen 2015 und 2019 fanden in Island zwei Pilotprojekte für verkürzte Wochenarbeitszeiten statt, initiiert von Gewerkschaften und politischen Bewegungen. Das erste Projekt wurde in Unternehmen der größten Gewerkschaft und der städtischen Regierungsinstitutionen der Hauptstadt Reykjavik durchgeführt. Beteiligt waren insgesamt 2500 Beschäftigte. Das zweite Projekt wurde geleitet von der isländischen Bundesregierung. Hier nahmen nochmal 440 Beschäftigte aus dem öffentlichen Dienst teil. Alle Teilnehmer dieser beiden Studien zusammengenommen, bildeten diese 1,3% der arbeitenden isländischen Bevölkerung ab.[156]

Tabelle 3: Differenzierungsformen angewendet auf Islands Pilotprojekt

Differenzierungsmerkmal	**Ausgestaltungsmöglichkeiten je Merkmal**
Ausmaß der Reduzierung	Reduzierung der tariflichen Wochenarbeitszeit von 40 auf 35 bzw. 36 Stunden
Bezugsystem der Reduzierung	Reduzierte Arbeitswoche
Zeitrahmen der Umsetzung	Radikal kurzfristig
Umsetzungsebene	Ausgewählte Betriebe der größten Gewerkschaften und der städtischen bzw. Bundesregierungsinstitutionen
Entscheidungsfreiheit	Innerhalb der teilnehmenden Betriebe allgemeingültig für alle Vollzeitbeschäftigten
Lohnausgleich	Voller Lohnausgleich
Finanzier	Mehrheitliche Kostenneutralität
Begleitende Maßnahmen	Mit Veränderung der Arbeitsprozesse und des -pensums
Begleitende Maßnahmen	Mehrheitlich ohne Einstellung von zusätzlichem Personal

[156] Vgl. Haraldsson und Kellam 2021, S. 10.

Bei der Auswahl an teilnehmenden Betrieben wurde darauf geachtet, dass die Arbeitsstätten verschiedene Bereiche und Charakteristika aufweisen. Beteiligt waren von Firmen mit Bürotätigkeiten, Schulen, Kindergärten, Pflegeeinrichtungen bis hin zu handwerklichen Betrieben. Auch wurde darauf geachtet, Betriebe mit außergewöhnlicher Belastung und Stress, sowie Betriebe mit Schichtsystem zu integrieren. Im nächsten Schritt durften sich dann auch weitere Betriebe um die Teilnahme bewerben. Voraussetzung dafür war lediglich das Vorweisen einer Strategie, wie das Servicelevel trotz reduzierter Stunden erhalten und wie die Performance gemessen wird.[157]

Im Vergleich zu anderen Ländern der OECD schneidet Island, ähnlich wie die anderen skandinavischen Staaten, regelmäßig positiv ab, wenn es um Sozialleistungen, Gesundheitssystem, Arbeitslosenquote oder das Einkommensniveau geht. Island ist nach dem Pro Kopf Bruttoinlandsprodukt unter den reichsten Ländern der Welt und gilt als fortschrittliche und eher dienstleistungsorientierte Wirtschaftsnation. Im Verhältnis zu den anderen nordischen Ländern aber ist Island in den folgenden Bereichen deutlich abgeschlagen:

- geringe Produktivität, gemessen am Bruttoinlandsprodukt pro Arbeitsstunde
- unverhältnismäßig lange Arbeitszeiten: 2018 arbeiteten Vollzeitbeschäftigte durchschnittlich über 44 Stunden in der Woche (dritt höchster Wert in Europa)
- abgeschlagen im Ranking der Work-Life-Balance[158]

Zusammengefasst liegt die Problematik also darin, dass es in Island trotz hohen Einkommens und einer guten wirtschaftlichen Lage, einen Produktivitätsnachteil gibt. Erklärbar ist dies durch einen Kreislauf aus unverhältnismäßig langen Arbeitszeiten, die anstatt zu mehr Ausbringung eher zur Ermüdung führen, was dann wiederum weniger Produktivität als Konsequenz hat.[159]

[157] Vgl. Haraldsson und Kellam 2021, 20f.
[158] Vgl. Haraldsson und Kellam 2021, 12ff.
[159] Vgl. Haraldsson und Kellam 2021, S. 15.

Aus diesen Problematiken ergaben sich die zwei wesentlichen Ziele und Motive der Studie in Island: die Produktivität des Landes zu erhöhen und somit in kürzerer Zeit die gleiche oder sogar mehr Ausbringung zu erzielen und dabei die Work-Life-Balance der Beschäftigten zu verbessern, die auch wiederum positive Wirkungen auf den Job mit sich bringen sollte.[160]

Das Experiment lief erfolgreich ab und brachte folgende Vorteile mit sich:

- Gesteigertes Wohlbefinden am Arbeitsplatz durch weniger Stress und mehr Energie für private Aktivitäten, Hobbies, Freunde und Sport, was wiederum positive Effekte für die Arbeit bedeutete
- Klarere Rollenverteilung am Arbeitsplatz, mehr Unabhängigkeit und höherer gegenseitiger Support unter Kollegen
- Ausgeglicheneres Verhältnis zwischen Work und Life, weniger private Konflikte und somit weniger Bedarf an Teilzeitarbeitsplätzen
- Vermehrte Geschlechtergleichstellung privat durch höhere Beteiligung der Männer an Haushaltspflichten
- Mehr Zeit für sich selbst mit Benefit für die mentale und physische Gesundheit[161]

Das Produktivitätslevel wurde angehoben, sodass der gleiche oder sogar mehr Output in kürzerer Zeit erzielt wurde und das Service Level in Dienstleistungsbetrieben nicht reduziert, sondern teilweise sogar gesteigert wurde.[162]

Bei der großen Mehrheit wurde Kostenneutralität erreicht, indem erhöhte Produktivität die Mehrkosten gedeckt hat. An einigen Stellen - vor allem im Gesundheitswesen – war das Personal zu knapp und so mussten Neueinstellungen vorgenommen werden. Diese zusätzlichen Lohnkosten wurden in der Studie jedoch im Vergleich zu sonstigen Staatsausgaben als sehr gering und damit als kein großes Erfolgshindernis empfunden.[163]

[160] Vgl. Haraldsson und Kellam 2021, S. 19.
[161] Vgl. Haraldsson und Kellam 2021, S. 40–51.
[162] Vgl. Haraldsson und Kellam 2021, S. 39.
[163] Vgl. Haraldsson und Kellam 2021, S. 45.

Entgegen der Angst vor zusätzlichen Überstunden und Arbeitsverdichtung wurde durch Effizienzmaßnahmen und Umstrukturierung der Arbeit das Gegenteil bewiesen. Maßnahmen, wie das Kürzen von Meetings, das Wegrationalisierung von unnötigen Tätigkeiten und die Umstrukturierung von Schichten, verhalfen dazu, trotz verkürzter Arbeitszeit die höhere Produktivität zu erreichen und wurden somit zum Erfolgsgarant. Angestellte und Manager arbeiteten zusammen, um die alte Arbeitsweise gemeinsam neu zu gestalten.[164] Arbeit wurde effizienter priorisiert, Rollen klarerer definiert und durch zusätzliche Freizeit weniger oft für private Angelegenheiten unterbrochen. Digitalisierung von einfachen Services und Lean Management Prozesse taten ihr Übriges. In Schichtarbeit wurde umgestellt auf flexiblere Terminierung von Schichten, angepasst an den aktuellen Bedarf.[165]

Die negativen Erfahrungen aus dem Projekt in Island bezogen sich auf einzelne Personen, die diese Veränderungen ihrer Betriebe ablehnten und daher ihre Arbeitsstätte verließen. Auch wurde die Kommunikation und das soziale Miteinander auf die Probe gestellt aufgrund von kürzeren Übergabezeiten zwischen Schichten und weniger Zwischenpausen. [166]

Alles in allem trübten diese Effekte allerdings nicht das positive Gesamtergebnis, was sich auch in der Entwicklung nach Beendigung des Projektes erkennen lässt. So wurde die dauerhafte Verkürzung der Arbeitszeit nach dem Projekt für 86% der isländischen arbeitenden Bevölkerung Realität. Die Gewerkschaften konnten auf der Basis der Studie erfolgreich eine Verkürzung der Wochenarbeitszeit um vier bis fünf Stunden (auf 35 bzw. 36 Stunden pro Woche) in der Privatwirtschaft, wie auch im öffentlichen Dienst, zu vollem Lohnausgleich aushandeln. Konditionen über 32 Stunden pro Woche wurden erzielt für Arbeitsplätze mit bestimmten Bedingungen, wie Nachtarbeit.[167]

Mittlerweile wurden in Islands Politik bereits erste Rufe nach weiteren Reduzierungen laut, wie von dem Abgeordneten Bjarkey Olsen Gunnarsdottir:

[164] Vgl. Haraldsson und Kellam 2021, 34f.
[165] Vgl. Haraldsson und Kellam 2021, 62f.
[166] Vgl. Haraldsson und Kellam 2021, S. 65.
[167] Vgl. Haraldsson und Kellam 2021, S. 43–44.

"We should continue on this journey, and I believe the next step is to reduce working hours to 30 hours per week."[168] Der Prozess der Arbeitszeitverkürzung wird sich also in Island womöglich noch weiter fortentwickeln.

Volkswagen

Der Automobilmarkt litt in den 1990er Jahren an einer konjunkturell schlechten Lage und einer strukturellen Krise der Branche aufgrund von hohen Überkapazitäten verbunden mit geringer Nachfragesteigerung. Die Marke Volkswagen (im Folgenden VW) war davon besonders hart getroffen aufgrund von überdurchschnittlich hohen Fixkosten und hohen Überkapazitäten durch weltweites Wachstum an ausländischen Produktionsstandorten.

Das Management war gezwungen zu reagieren, um 30.000 Arbeitsplätze zu sichern und forderte daher eine zeitlich befristete 20-prozentige Arbeitszeitverkürzung mit geringem Lohnausgleich für sechs deutsche Produktionsstandorte. Im Gegenzug sollte auf betriebsbedingte Kündigungen verzichtet werden.

Diese Form der Beschäftigungssicherung (defensive Strategie) gab es so noch nie zuvor, war aber die einzige Option, Massenentlassungen zu vermeiden, denn VW hatte bereits 20.000 Beschäftigte zuvor abgebaut, Kurzarbeit und Vorruhestandsangebote waren ausgeschöpft und man wollte keine jungen und leistungsfähigen Beschäftigte mit Knowhow verlieren.[169]

[168] Haraldsson und Kellam 2021, S. 45.
[169] Vgl. Rosdücher und Seifert 1994, 1ff.

So wurde das Modell mit folgenden Eigenschaften mit der Industriegewerkschaft verhandelt und entschieden:

Tabelle 4: Differenzierungsformen angewendet auf die Volkswagen AG

Differenzierungsmerkmal	**Ausgestaltungsmöglichkeiten je Merkmal**
Ausmaß der Reduzierung	20% Reduzierung der tariflichen Wochenarbeitszeit von 36 auf 28,8 Stunden
Bezugsystem der Reduzierung	Reduzierte Arbeitswoche, Grundmodell sah die Verteilung auf vier statt fünf Tagen vor
Zeitrahmen der Umsetzung	Radikal kurzfristig innerhalb weniger Monate
Umsetzungsebene	Volkswagen AG in Abstimmung mit IG Metall
Entscheidungsfreiheit	Verpflichtend für alle Beschäftigten, tariflich und außertariflich, indirekt und direkt
Lohnausgleich	Geringer Lohnausgleich
Finanzier	Belegschaft
Begleitende Maßnahmen	Mit Veränderung der Arbeitsprozesse und des -pensums, vor allem im direkten Bereich
Begleitende Maßnahmen	Ohne Einstellung von zusätzlichem Personal

Es wurde eine analog proportionale Lohnanpassung um 20% vorgenommen, aber ein teilweiser Lohnausgleich geleistet, wodurch Beschäftigte insgesamt auf 16% ihres Jahresbruttolohnes verzichten mussten. Wichtig für die Parteien war, dass die Bruttomonatseinkommen für die Beschäftigten konstant bleiben, um die Existenzen der Beschäftigten nicht zu bedrohen. So wurden zum Beispiel die Jahressonderzahlung und Urlaubsgeld in monatliche Zahlungen umgewandelt.[170]

70% der Beschäftigten, hauptsächlich im indirekten Bereich, arbeiteten an vier von fünf Tagen die Woche mit unterschiedlichen freien Wochentagen. Je nach Anforderungen der Arbeitsstelle waren aber auch andere Modelle, wie zum Beispiel regelmäßig zwischen drei und fünf Tagen die Woche zu wechseln,

[170] Vgl. Rosdücher und Seifert 1994, 5ff.

möglich. Es sollte gewährleistet sein, dass die Abteilung die ganze Woche arbeitsfähig ist. In direkten Produktionsbereichen war die Umsetzung etwas problematischer, da die Laufzeiten der Maschinen hätten verkürzt werden müssen, was aufgrund der zu produzierenden Stückzahlen oder auch der hohen Kapitalintensität der Maschinen vermieden werden sollte. Die Arbeitszeitverkürzung wurde daher erreicht, indem man sich von bisherigen Schichtsystemen frei gemacht hat und die Schichten flexibler, auch je nach Auftragslage, angepasst hat. Entweder durch reduzierte tägliche Schichtzeiten oder unterschiedlich lange Schichtzeiten mit regelmäßigen freien Tagen bis zu flexiblen Schichtwechseln. Auch konnte die wöchentliche Maschinenlaufzeit trotz eines arbeitsfreien Tages aufrechterhalten werden, indem zusätzliches Personal während der Pausen den Betrieb übernommen hat.[171]

Tabelle 5: Wirkungen der 4-Tage-Woche bei Volkswagen[172]

Betrieb	- Lohnkosten: Reduzierung des Personalkostenanteils am Fahrzeug um 13% - Produktivitätssteigerung durch optimierte Arbeitsprozesse, bessere Arbeitsleistung, aber auch durch Arbeitsverdichtung - Weniger Fehlzeiten - Vermiedene Kosten durch ausgeglichenere Auslastung der Anlagen - Erhalt der vollen Produktionskapazitäten durch flexible Schichtsysteme - Erhaltung des Knowhows und der ausgebildeten Beschäftigten
Gesellschaft	- Weniger Einnahmen von Sozialversicherungsbeiträgen - Weniger Einkommenssteuereinnahmen - Vermiedene Kosten für Arbeitslosigkeit → Fazit: Massenentlassungen gesamtgesellschaftlich teurere Variante im Vergleich zum VW Modell

[171] Vgl. Rosdücher und Seifert 1994, 13ff.
[172] Eigene Darstellung in Anlehnung an Rosdücher und Seifert 1994, S. 16ff. und Vgl. De Spiegelaere und Piasna 2020, S. 88f.

Beschäftigte	- Arbeitsverdichtung: höhere Arbeitsbelastung als zuvor bei drei von vier Befragten (vor allem im indirekten Bereich) - Work-Life-Balance: positive Entwicklung spürbar in Stadt Wolfsburg, mehr Zeit für Familie, Kultur, Hobbies - Geschlechtergleichstellung: keine Fortentwicklung bei der traditionellen Familienaufteilung und Verantwortlichkeiten für den Haushalt - Zwei-Klassen-Lohnsystem: durch Einführung geringeres Gehaltsniveau bei Neueinstellungen während der Krise

Die 4-Tage-Woche bei Volkswagen war alles in Allem eine erfolgreiche Maßnahme zur Sicherung der Arbeitsplätze ohne staatlichen Eingriff. Sie war nicht zuletzt möglich, da Einkommen bei VW im Durchschnitt in der Branche hoch sind und die Beschäftigten eine befristete Kürzung verhältnismäßig gut verkraften konnten.[173] Der Hintergrund der Krisensituation und das klare Motiv der Beschäftigungssicherung erhöhte den Druck, schnell und wirksam eine Lösung zu finden. Daher konnte die Arbeitszeitverkürzung ohne viele Konflikte verhandelt und umgesetzt werden und die Akzeptanz der Belegschaft für den Lohnverzicht erzielt werden.[174]

Spanien

In Spanien wird seit einiger Zeit auf nationaler Ebene ein Vorstoß für eine 32-Stunde Arbeitswoche, verteilt auf vier Tage, diskutiert und nun auch die ersten vorbereitenden Maßnahmen dafür getroffen.[175] Initiiert wurde dieses Pilotprojekt von der kleinen Linkspartei Mas País und einigen Gewerkschaften, die sich neben positiven Auswirkungen für die Work-Life-Balance, das Klima oder die Gesundheit, auch die Schaffung von zusätzlichen Arbeitsplätzen erhoffen, um die hohen Arbeitslosenquoten im Land zu bekämpfen.[176]

[173] Vgl. De Spiegelaere und Piasna 2020, S. 88.
[174] Vgl. Rosdücher und Seifert 1994, 24ff.
[175] Vgl. De Vidales Diago 2021.
[176] Vgl. Ferrero et al. 2021.

2022 wird anvisiert zur Umsetzung der einjährigen Pilotphase mit zunächst 160 Unternehmen und circa 3000 Arbeitnehmer. Begleitet werden soll dies durch die Förderung flexibler Arbeitszeiten im Rahmen der Anforderungen der neuen Arbeitswelt.

Der geplante volle Lohnausgleich soll finanziert werden durch Kompensation des Staates für die Unternehmen. In der Haushaltsplanung sind hierfür bereits 50 Millionen Euro für nächstes Jahr vorgehalten, um Unternehmen die Differenz zunächst zu 100%, später zu 50% und im dritten Jahr zu 25% auszugleichen. Final ist das Projekt noch nicht entschieden, anders als in der valencianischen Regionalregierung, die die Durchführung eines regionalen Projektes bereits angekündigt hat.[177]

Microsoft Japan

Microsoft Japan hat 2019 die 4-Tage-Woche eigenständig auf Unternehmensebene pilotiert, indem der Belegschaft über den Sommer mehrere Wochen freitags zum vollen Lohnausgleich freigegeben wurde. Unter dem Titel "Work Life Choice Challenge 2019" wurde dieses Projekt durchgeführt als innovative Methode im Rahmen von neuartigen Wachstumsdenkweisen und für verbesserte Erfahrungen für die Belegschaft. Erzielt hat Microsoft nach eigenen Angaben vor allem ein Produktivitätswachstum um 40%. Kosten für Elektrizität und Papiernutzung sanken zudem in bedeutender Weise. Erfolgsgarant waren hierbei die Maßnahmen, die begleitend durchgeführt wurden. Meetings wurden standardmäßig begrenzt auf 30 Minuten und maximal fünf Teilnehmer. Zudem wurden die Beschäftigten angehalten über direkte Chats untereinander zu kommunizieren, anstatt zusätzliche Emails und Meetings zu generieren.[178]

2.4.2.3 Erkenntnisse aus Umsetzungsbeispielen

Die oben vorgestellten Umsetzungsbeispiele werden nun im Folgenden interpretiert. So ergeben sich zusammenfassende Erkenntnisse, die Aufschluss über die Anforderungen für den Erfolg eines solchen Projektes, geben sollen.

[177] Vgl. De Vidales Diago 2021.
[178] Vgl. Chappell 2019.

Diese Erkenntnisse sollen später bei der Gestaltung des Interviewfragebogens in der Machbarkeitsstudie mit einfließen.

Zunächst ließ sich durch die Projekte in Island bei Volkswagen beweisen, dass die 4-Tage-Woche nicht nur umsetzbar ist für Bürotätigkeiten mit Tagarbeit, sondern für jegliche Arten von Arbeitsstätten. In Island integrierte man bewusst Betriebe mit Schichtarbeit oder einem hohen Stresslevel und bei Volkswagen führte man die Arbeitszeitverkürzung auch erfolgreich im Schichtbetrieb der Produktionsbereiche durch. Bei beiden Konzepten war der Schlüssel die Einführung bedarfsgerechter und flexibler Arbeitszeitsysteme.

Sowohl in Island als auch bei Microsoft wurde der Lohnausgleich für die Beschäftigten ermöglicht durch die Erhöhung der Produktivität, erreicht durch verschiedene begleitende Effizienzmaßnahmen. Bei Volkswagen musste die Belegschaft von Teilen des Gehaltes zurücktreten bei zum Teil gleichzeitiger Arbeitsverdichtung. Wollte man dieses Modell in Nicht-Krisenzeiten langfristig erfolgreich durchführen, wäre mit Akzeptanzproblemen der Belegschaft zu rechnen[179]. Deshalb müsste unter den Bedingungen ein höherer Fokus auf Produktivitätserhöhungen durch Effizienzmaßnahmen gelegt werden, um die Kosten für einen Lohnausgleich zu kompensieren und Akzeptanz der Belegschaft zu erreichen. Betrachtet man die Initiative in Spanien, soll unter anderem die Arbeitslosigkeit durch Schaffung von zusätzlichen Arbeitsplätzen reduziert werden. Nach deren aktueller Einschätzung werden für den Erhalt der Kostenneutralität trotz erhöhter Personalkosten jedoch staatliche Förderungsmittel für die ersten drei Jahre benötigt. Für den Erfolg der oberen Projekte waren bzw. sind also, um die Kostenneutralität trotz Lohnausgleich und die Akzeptanz der Belegschaft zu garantieren, eine Produktivitätserhöhung entscheidend. Wird auf Neueinstellungen abgezielt, könnten ggfs. zusätzliche staatliche Förderungen benötigt werden.

Hinsichtlich des sozialen Miteinanders kann aus der Island Studie gelernt werden, dass ein spezielles Augenmerk daraufgelegt werden sollte und sich aktiv darum bemüht werden sollte, dass die kollegiale Kooperation durch die

[179] Vgl. Rosdücher und Seifert 1994, S. 28.

verkürzten Zeiten, die man miteinander verbringt, nicht leidet. Zudem hat sich in Island bewährt, die geplanten Effizienzmaßnahmen zusammen im Team zu gestalten, was auch einen positiven Einfluss auf die Akzeptanz hat.

Das Learning aus der Island Studie hinsichtlich der erfolgreichen Steigerung der Work-Life-Balance ist, dass es sich auch für die Arbeitsstätte und die Produktivität dort lohnt, Benefits für das Privatleben der Beschäftigten zu bewirken. Bei Volkswagen hingegen konnte man beobachten, dass noch keine mit Island vergleichbaren sozialen Effekte festgestellt wurden. Hier kann interpretiert werden, dass aufgrund des Bewusstseins um die zeitliche Befristung einige Beschäftigte ihre sozialen Gewohnheiten nicht umstellen wollten und daher möglicherweise auch die Akzeptanz gelitten hat bzw. keine Veränderungen bei zum Beispiel der Geschlechtergleichstellung, stattfanden. Es braucht also langfristige Gesamtkonzepte, die das persönliche Leben der Beschäftigten mit integrieren, um sowohl Vorteile für die Arbeit als auch die gewünschten sozialen Effekte zu erzielen.

2.5 Relevanz für die Automobilindustrie

Die Machbarkeitsstudie, die im zweiten Hauptteil der Arbeit durchgeführt wird, hat einen branchenspezifischen Charakter, denn Fokusbereich ist die Machbarkeit der 4-Tage-Woche in der Automobilindustrie. In den folgenden Kapiteln sollen daher für das Themengebiet relevante Einblicke in und Informationen zur Branche gegeben werden.

2.5.1 Einführung

Zunächst wird die hohe Bedeutung der Branche erklärt und in welchem strukturellen Wandel diese sich gerade befindet. Im Anschluss werden die Akteure der Industrie dargestellt, welche auch später für die empirischen Befragungen in der Machbarkeitsstudie von Bedeutung sein werden.

2.5.1.1 Bedeutung und Wandel der Branche

Die Automobilindustrie ist für Deutschland von erheblicher Bedeutung. Als größte Branche im verarbeitenden Gewerbe ist diese mit einem Umsatz in 2019 von über 430 Milliarden Euro verantwortlich für große Anteile der Beschäftigung und

des Wohlstands in Deutschland. Durch die weltweite Innovationsführerschaft – mehr als 30% der globalen Ausgaben für Forschung und Entwicklung in der Automobilindustrie fallen in Deutschland an – wird dafür gesorgt, dieses Niveau im internationalen Wettbewerb auch zukünftig erhalten zu können.[180]

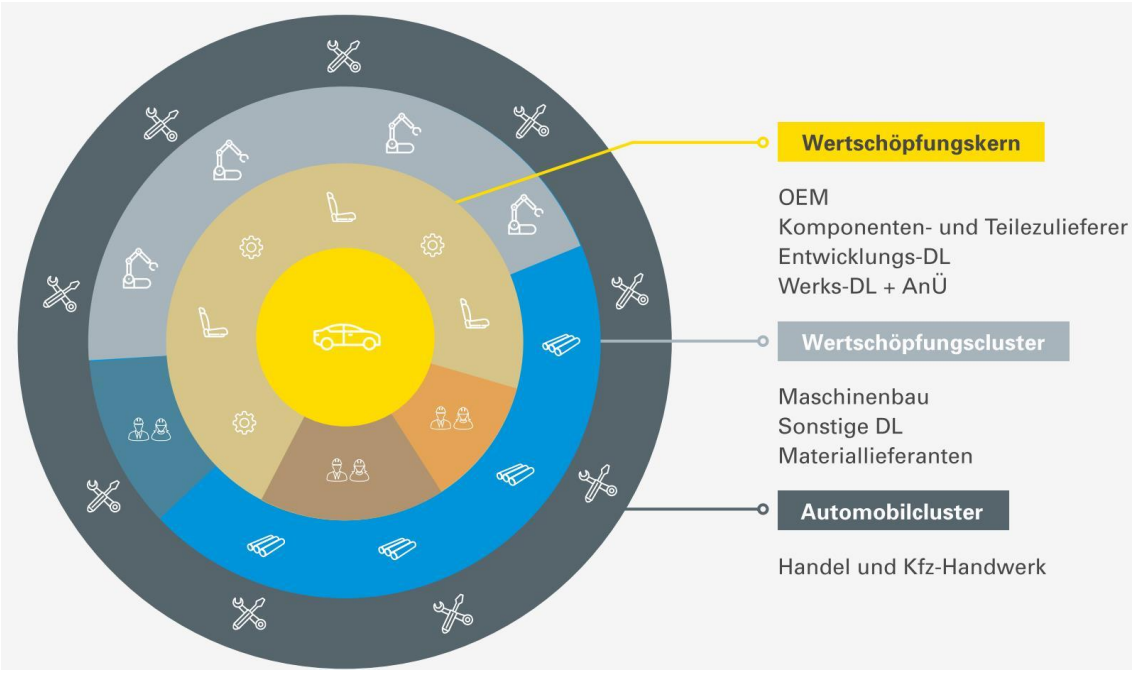
Seit einigen Jahren unterliegt die Branche einem tiefgreifenden und langfristigen Strukturwandel. Der Klimawandel drängt und demnach ist ein großer Bestandteil dessen die notwendige Transformation zu alternativen klimafreundlichen Antriebstechnologien. Auch die Digitalisierung, unter anderem rund um das autonome Fahren, vernetzte Fahrzeuge und der Wandel zu neuen Geschäftsmodellen im Bereich der Mobilitätsdienstleistungen nehmen wesentlichen Einfluss. Auswirken wird sich dieser Wandel nicht nur auf die Wertschöpfungsnetze, sondern auch auf die Beschäftigten, die von der Branche in Deutschland, abhängen. Dies sind nicht nur die primär dort beschäftigten 833.000 (2019) Menschen, sondern auch weitere circa 1,3 Millionen Beschäftigte, die in Sekundärmärkten, wie im Ersatzteilmarkt, im Handel oder bei Zulieferern anderer Branchen, an der Automobilindustrie beteiligt sind. Es gilt, diesen strukturellen Wandel für die deutsche Vorreiterindustrie erfolgreich umsetzen und so diese Arbeitsplätze langfristig zu erhalten.[181]

2.5.1.2 Akteure

An der Funktionalität der Automobilindustrie in Deutschland sind eine vielschichtige Bandbreite an Akteuren beteiligt. Einen Überblick hierzu gibt folgende Grafik.

[180] Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie o. J.
[181] Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie o. J.

Abbildung 9: Erweiterte Darstellung des Automobilclusters in Baden-Württemberg[182]



Der innerste Kreis stellt den Wertschöpfungskern dar, welcher die Unternehmen beinhaltet, die direkt an der Herstellung von Personenkraftwagen und Nutzfahrzeugen beteiligt sind. Das sind zum einen die Hersteller (OEM = Original Equipment Manufacturer) und die Komponenten- und Teilelieferanten. Die Entwicklungsdienstleister übernehmen hier im Prozess notwendige Forschungs- und Entwicklungsleistung. Weiterhin sind auch Branchen an der Wertschöpfung beteiligt (Wertschöpfungscluster), die nicht ausschließlich für die Automobilindustrie tätig sind und zum Teil auch zunächst nicht direkt damit verknüpft werden. Diese stellen notwendige Produkte für bereit, wie die chemische Industrie, die Textilindustrie, der Maschinenbau oder auch die Stahl- und Aluminiumindustrie. Händler, Werkstätten und auch Tankstellen sind indirekt und nach der Herstellungsphase an der Automobilität beteiligt durch eigene Geschäftsmodelle.[183] Diese sind in oben stehender Grafik als Automobilcluster gekennzeichnet.

[182] Frieske et al. 2019, S. 80.
[183] Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie o. J.

2.5.2 Status Quo im Themenfeld der 4-Tage-Woche

Im zweiten Unterkapitel werden nun relevante Gebiete im Themenfeld der 4-Tage-Woche nach deren Umsetzungsstand in der Automobilbranche beleuchtet. Dies beinhaltet die Themengebiete um New Work, die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitszeiten in der Branche generell.

2.5.2.1 New Work

New Work wurde bereits in Kapitel 2.2.2 behandelt. Dort wurde dargelegt, dass New Work zwar keiner fixen Definition unterliegt, dennoch aber immer auf ähnliche Faktoren abzielt. Denn es geht um die zukünftige Gestaltung des Arbeitens, hinsichtlich des Ortes, der Zeit, der Art zusammenzuarbeiten und der Frage nach dem Sinn. Hier soll nun dargestellt werden, wie hierzu der Umsetzungsstand in der Automobilindustrie ist. Da die Datenlage noch begrenzt ist, kann hier nur ein eher beispielhaftes Bild der Lage gegeben werden. Für repräsentativere Aussagen wären weitere wissenschaftliche Untersuchungen notwendig.

Ein erfolgreiches Beispiel für neue Arbeitsweisen in Ort und Zeit ist der Premium-Automobilhersteller Porsche. Dieser entschied als langfristige Maßnahme, aus den positiven Erfahrungen während der Corona Pandemie, die Möglichkeiten zum mobilen Arbeiten dauerhaft auszubauen. So sollen Beschäftigte statt der bisherigen zwei Tage pro Woche nun zwölf Tage im Monat von zuhause arbeiten können. Porsche strebt eine gute Vereinbarkeit von privatem und beruflichem Leben an und bietet nicht erst seit der Coronapandemie Arbeitszeitkonzepte, wie Wahlarbeitszeit, Pflegezeit oder Sabbaticals für die Belegschaft an. So konnte das Unternehmen zuletzt auch die meisten Punkte im Ranking der begehrtesten Arbeitgeber für studentische Absolventen erzielen und sich an immer wieder kehrenden erfolgreichen Ergebnissen in internen Mitarbeiter-Umfragen erfreuen.[184]

Die P3 Automotive GmbH, eine Unternehmensberatung im Automobilbereich aus Stuttgart, verfolgt eine neuartige Methode im agilen Projektmanagement. Statt fixen Projektteams finden sich immer wieder neue Gruppen, die temporär an

[184] Vgl. Porsche Newsroom 2021.

einem Projekt zusammenarbeiten. Dies funktioniert über eine Plattform, die "Projektmarkplatz" genannt wird, über welche alle anstehenden Projekte veröffentlicht werden und sich die Beschäftigten selbstständig auf Projekte der Wahl bewerben können. Hiermit ist auch verbunden, dass sich die Beschäftigten bewusst für oder gegen eine bestimmte Führungskraft entscheiden können - aus fachlichen, aber auch aus Sympathiegründen. Das sorgt dafür, dass sich gut funktionierende Arbeitsbeziehungen und Teams bilden und effizient an den Projekten gearbeitet werden kann. Voraussetzung ist die Selbstorganisation der Beschäftigten und die Eigenschaft, sich schnell in neue Felder und Teams einarbeiten zu können. Der Vorteil ist, sich eigenverantwortlich um die eigene Weiterentwicklung kümmern zu können und liegt in der Gestaltungsfreiheit, was wiederum zu erhöhter Arbeitszufriedenheit bei der Belegschaft führt.[185]

Porsche und P3 Automotive sind positive Beispiele in der Umsetzung von New Work, dennoch zeigt ein Branchenvergleich auch andere Daten. Die Otto Group hat einen Branchenvergleich zum Umsetzungsstand von New Work vorgenommen. Sie untersuchten dabei sechs Faktoren, die sie New Work zuordneten. Die Automobilbranche schnitt hierbei eher durchschnittlich bis schlecht ab im Vergleich zu anderen Branchen. Beim Bereich der Digitalisierung von Arbeitsumgebungen und Prozessen zum Beispiel befindet sich die Automobilbranche auf dem letzten Platz im Vergleich mit anderen Branchen, in welchen die Unternehmen die Digitalisierung bereits öfter strategisch verankert haben. Mit knapp 90% sind die Unternehmen der Informations- und Kommunikationstechnologiebranche auf Platz eins, gefolgt von Chemie- und Pharmaindustrie. Insgesamt festgestellt wurde also, dass die Automobilindustrie, eine der sich aktuell am schnellsten fortentwickelnden Branchen ist und dennoch beim Thema New Work noch deutlichen Nachholbedarf zu anderen Branchen hat.[186]

[185] Vgl. Hofmann et al. 2019, 64f.
[186] Vgl. Gondorf 2019.

2.5.2.2 Arbeitszufriedenheit

In der Jobstudie von der Unternehmensberatung EY 2019 zeigte sich insgesamt jeder vierte Beschäftigte der Automobilindustrie sehr zufrieden mit seiner Arbeit.[187] Schaut man sich einige ausgewählte Einflussfaktoren von Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz nach Kapitel 2.3.1.2 und 2.3.2.2 an, sprechen folgende Fakten noch detaillierter:

- Work-Life-Balance:
  Unter dem aktuellen Glassdoor Ranking der Unternehmen mit den besten Angeboten zur Work-Life-Balance liegen einige Unternehmen vor denen der Automobilbranche. Dennoch befinden sich vier innerhalb der Top 20 - Bosch, Daimler, BMW und Porsche. Insgesamt schneiden Großkonzerne besser ab als Startups oder kleine und mittelständische Unternehmen.[188] 32% der Befragten gaben in der EY Jobstudie an, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Automobilindustrie jedoch in den letzten fünf Jahren vor 2019 schwieriger geworden ist.[189]
- Gesundheitszustand:
  Die Krankenstände in der Automobilindustrie lagen 2019 mit 19 Tagen pro Beschäftigten ungefähr im Durchschnitt, blickt man auf die Werte des verarbeitenden Gewerbes im Branchenvergleich.[190]
- Selbstverwirklichung – am Beispiel von Karrierechancen:
  Knapp 50% der Befragten in der EY Jobstudie von 2019 sehen für sich in der Automobilindustrie Aufstiegsmöglichkeiten. Im Branchenvergleich in der freien Wirtschaft schneidet die Branche hier am besten ab.[191]
- Finanzielle Sicherheiten:
  Das Gehaltsniveau der Automobilbranche ist im Branchenvergleich überdurchschnittlich hoch. Im Schnitt verdient jeder Beschäftigte dort über 16% mehr als die Kollegen in anderen Branchen im selben Beruf.[192]

[187] Vgl. Simon und Heinen 2019b, S. 5.
[188] Vgl. Altmann 2021.
[189] Vgl. Simon und Heinen 2019b, S. 18.
[190] Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft 2021.
[191] Vgl. Simon und Heinen 2019a, S. 5.
[192] Vgl. Schäfer 2019.

- Wertschätzung:
  Fast sechs von zehn Beschäftigten in der Automobilbranche empfinden, dass ihre Arbeit gewürdigt wird. Die Gesundheitsbranche schneidet deutlich schlechter ab, jedoch gibt es auch hier noch Potenzial, am Umgang mit den Beschäftigten zu arbeiten.[193]

Insgesamt lässt sich also feststellen, dass die Automobilbranche an vielen Stellen durchschnittliche Zufriedenheitswerte bei Beschäftigten erzielt und zu anderen Branchen zum Teil noch Nachholbedarf hat. Mit Abstand am überdurchschnittlichsten an der Branche ist das hohe Gehaltsniveau. Auch an dieser Stelle ist die Studienlage eher gering. Hier wäre weiterer Bedarf an branchenspezifischen wissenschaftlichen Untersuchungen.

2.5.2.3 Arbeitszeiten

Der Flächentarifvertrag der Industriegewerkschaft Metall regelt die Arbeitszeit für die tarifgebundenen Unternehmen in der Automobilindustrie. Dort ist die 35 Stunden Arbeitswoche für den Westen Deutschlands schon seit den 1990er Jahren verankert, im Osten jedoch besteht bis heute eine 38 Stunden Woche. Eine flächendeckende Anpassung auf das westliche Niveau ist 2021 gescheitert. Stattdessen wurde die Vereinbarung getroffen, dass die Einführung auf betrieblicher Ebene verhandelt werden kann.[194] Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern, wie zum Beispiel Island, ist also heute schon in Teilen der Automobilindustrie ein Level erreicht, das dort erst durch das Pilotprojekt erzielt wurde. Es stellt sich die Frage, ob dennoch Potenzial zur weiteren Steigerung der Produktivität besteht und dadurch die 4-Tage-Woche auf Dauer zu vollem Lohnausgleich, wie in Island, umsetzbar ist. Dies soll unter anderem Teil der Machbarkeitsstudie im folgenden Hauptkapitel sein.

Die Umsetzung einer 4-Tage-Woche im Sinne einer Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit wurde und wird bisher in der Automobilindustrie zumeist nur in Verbindung mit wirtschaftlichen Krisenzeiten und der Sicherung

[193] Vgl. Simon und Heinen 2019b, S. 12.
[194] Vgl. Jahrzehntelanges Streitthema im Osten: 35-Stunden-Woche wird zur Sache der Betriebe 2021.

von Arbeitsplätzen betrachtet und weniger mit den Themen rund um die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten.

So kam in den letzten Monaten die Diskussion um die 4-Tage-Woche in der Automobilindustrie wieder vermehrt auf - Anlass war die Corona Pandemie. Die Industriegewerkschaft Metall schlug 2020 das Konzept vor, um die Beschäftigung während der Krise und aufgrund des Strukturwandels zu sichern. Der Automobilzulieferer Bosch zum Beispiel reduzierte 2020 zeitweise für 35.000 Beschäftigte die wöchentliche Arbeitszeit zwischen acht und zehn Prozent, um Joberhaltung zu sichern.[195] Darüber hinaus ist das wohl prominenteste Beispiel der 4-Tage-Woche das von Volkswagen, was bereits in Kapitel 2.4.2.2 ausführlich vorgestellt wurde.

3 Machbarkeitsstudie

Im Hauptteil der vorliegenden Arbeit wird eine Machbarkeitsstudie zur 4-Tage-Woche in der Automobilindustrie durchgeführt. Hierzu wird zunächst die Methodik erläutert, bevor die Ergebnisse der empirischen Erhebung aufgezeigt und ausgewertet werden.

3.1 Methodik

In 3.1.1 wird die Machbarkeitsstudie als methodisches Vorgehen allgemein erklärt und die Ziele der vorliegenden Machbarkeitsstudie dargestellt. 3.1.2 beschreibt die angewandte Technik und das Vorgehen bei den empirischen Befragungen.

3.1.1 Machbarkeitsstudie

Eine Machbarkeitsstudie wird angewandt, um die Durchführbarkeit und Umsetzbarkeit eines Lösungsvorschlags unter der Prämisse der vereinbarten Ziele und gewünschten Ergebnisse zu untersuchen. Es geht weniger um die Erstellung einer konkreten Kosten-Nutzen-Analyse, sondern viel mehr, um die Bewertung von Lösungsvorschlägen und die Betrachtung der relevanten Chancen und Risiken mit dem Ziel, am Ende eine Empfehlung aussprechen zu

[195] Vgl. Maier 2020.

können.[196] Hierbei lassen sich verschiedene Kategorien von Machbarkeit unterscheiden. Lösungsvorschläge können so zum Beispiel nach der technischen, wirtschaftlichen, politischen oder organisatorischen Machbarkeit untersucht werden. Die Inhalte einer Machbarkeitsstudie unterliegen keiner vorgeschriebenen Norm, jedoch sind gängige Methoden wissenschaftliche Analysen, Recherchen oder auch Befragungen.[197]

Das Ziel der vorliegenden Machbarkeitsstudie ist, herauszufinden, welche Ausgestaltungsform der 4-Tage-Woche, die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten in der Automobilindustrie erhöht und gleichzeitig machbar und finanzierbar für Arbeitgeber ist. Hierzu werden mit Hilfe einer empirischen Erhebung Beschäftigte, Arbeitgeber der Branche und eine Angestellte eines Forschungsunternehmens zu unterschiedlichen Aspekten der Machbarkeit befragt und die Ergebnisse anschließend qualitativ ausgewertet.

3.1.2 Empirische Befragungen

Die gewählte Erhebungs- und Auswertungstechnik wird erläutert, bevor die Auswahl der Interviewpartner und anschließend der angewandte Interviewleitfaden vorgestellt werden.

3.1.2.1 Erhebungs- und Auswertungstechnik

Für die vorliegende Arbeit wurde die empirische Erhebungstechnik der Befragung ausgewählt. Durch Befragungen lassen sich sowohl objektive Gegebenheiten wie auch Meinungen und Einstellungen feststellen.[198] Konkreter handelt es sich bei der verwendeten Technik um qualitative Befragungen, im Folgenden auch unter der englischen Bezeichnung „Interviews“, die im Vergleich zu quantitativen Befragungen, durch kleinere Fallzahlen zwar weniger repräsentativ, jedoch stärker ins Detail gehen und Einstellungen, Meinungen und Gründe der Befragten erfassen. Deshalb und da der Themenkomplex um die 4-Tage-Woche in der Automobilindustrie noch wenig erforscht ist, eignet sich diese Methodik für die vorliegende Anwendung.[199]

---

[196] Vgl. Angermeier 2009.
[197] Vgl. Angermeier 2009.
[198] Vgl. Lang o. J., S. 5.
[199] Vgl. Lang o. J., S. 14.

Die Art und Weise, wie die Interviews für diese Arbeit durchgeführt wurden, nennt sich semistrukturiert oder auch Leitfadeninterview. Es ist eine Möglichkeit von qualitativen Interviewstilen und ist gekennzeichnet durch offene Fragen, freie Antworten und eine flexible Reihenfolge der Fragen. Ein Leitfaden gibt Orientierung, muss jedoch nicht zwingend eingehalten werden. Die Befragten müssen keine Experten im Themengebiet sein.[200]

Die Interviews wurden als persönliche Gespräche durchgeführt und fanden soweit möglich face to face oder alternativ virtuell über das Kommunikationstool Zoom statt, aufgrund der aktuell herrschenden Corona Pandemie und der empfohlenen Kontakteinschränkungen.

Semistrukturierte Interviews werden interpretativ ausgewertet, das heißt, mit Worten beschreibend, inhaltlich zusammengefasst und Ergebnisse abgeleitet.[201] Die Interviews wurden hierfür nach Durchführung stichpunktartig transkribiert[202] und auf dieser Basis inhaltlich strukturiert, um Erkenntnisse zu erlangen, Ergebnisse abzuleiten und abschließend Empfehlungen auszusprechen. Wo möglich, wurden Antworten der Befragten auch quantitativ ausgewertet.

3.1.2.2 Auswahl Interviewpartner

Für die Interviews wurden Personen ausgewählt, die einen Querschnitt der Automobilindustrie repräsentieren. Ausgehend von der Grafik der Akteure der Automobilindustrie aus Kapitel 2.5.1.2, wurde der Fokus auf Automobilhersteller, Zulieferer, Entwicklungsdienstleister und Consultants im Automobilbereich gelegt. Es wurden bewusst verschiedene Cluster abgedeckt: Altersgruppen, Geschlecht, Erfahrungslevel, Startup und Traditionsunternehmen, Industrie und Dienstleistung. Schwerpunktmäßig wurde die Perspektive der Arbeitnehmer befragt, jedoch wird auch zusätzlich die Sicht der Arbeitgeber und aus der Forschung nicht vernachlässigt. Im Anhang befindet sich eine Übersicht mit den Details zu den befragten Personen.

[200] Vgl. Genau 2019.
[201] Vgl. Genau 2019.
[202] Vgl. Anhang 1

3.1.2.3 Interviewleitfaden

Die Interviewleitfäden, welche als Orientierungshilfe und Rahmen für die durchgeführten Befragungen entwickelt wurden, wurden im Ganzen dem Anhang beigefügt.

3.2 Machbarkeitsstudie zur 4-Tage-Woche in der Automobilindustrie

Kapitel 3.2 enthält die Ergebnisse der qualitativen Befragungen und die interpretative Auswertung zur Machbarkeit der 4-Tage-Woche in der Automobilindustrie.

3.2.1 Ergebnisse der Befragungen

An dieser Stelle werden die für die Themenstellung relevanten Ergebnisse der Interviews in komprimierter Form dargestellt, indem zusammengehörige Antworten gebündelt und thematisch zusammengefasst wurden. Die Interview Leitfäden zusammen mit den individuellen Antworten der interviewten Personen befinden sich in ausführlicher Form im Anhang.

3.2.1.1 Beschäftigte der Automobilindustrie

Mit den Interviews von Beschäftigten sollte herausgefunden werden, wie die 4-Tage-Woche in der Automobilindustrie gestaltet sein muss, sodass Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden der Beschäftigten erhöht wird. Hierzu wurden acht Beschäftigte aus der Branche interviewt.

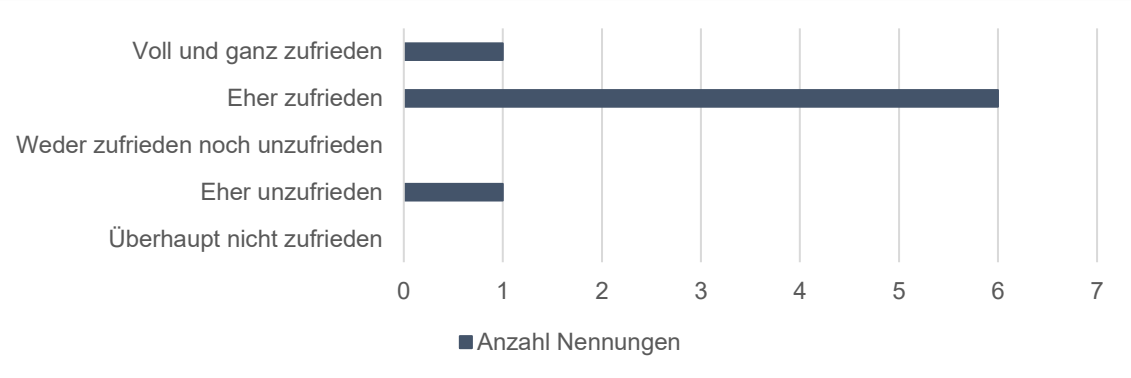
Aktuelle Arbeitszufriedenheit und aktuelles Wohlbefinden am Arbeitsplatz

Die Befragten wurden gebeten, die eigene Zufriedenheit und das Wohlbefinden am aktuellen Arbeitsplatz anhand einer Zufriedenheitsskala zu bewerten. Hierfür wurde eine Auswahl an Einflussfaktoren vorgestellt, die als Hilfestellung für die Einschätzung der Zufriedenheit und des Wohlbefindens verwendet werden konnten.

Folgende Grafik zeigt das Ergebnis: Sechs von acht Beschäftigten bezeichnen sich insgesamt als eher zufrieden mit deren aktueller Arbeitsstelle. Lediglich eine

Person ist eher unzufrieden und auch wiederum nur eine Person vollumfänglich zufrieden.

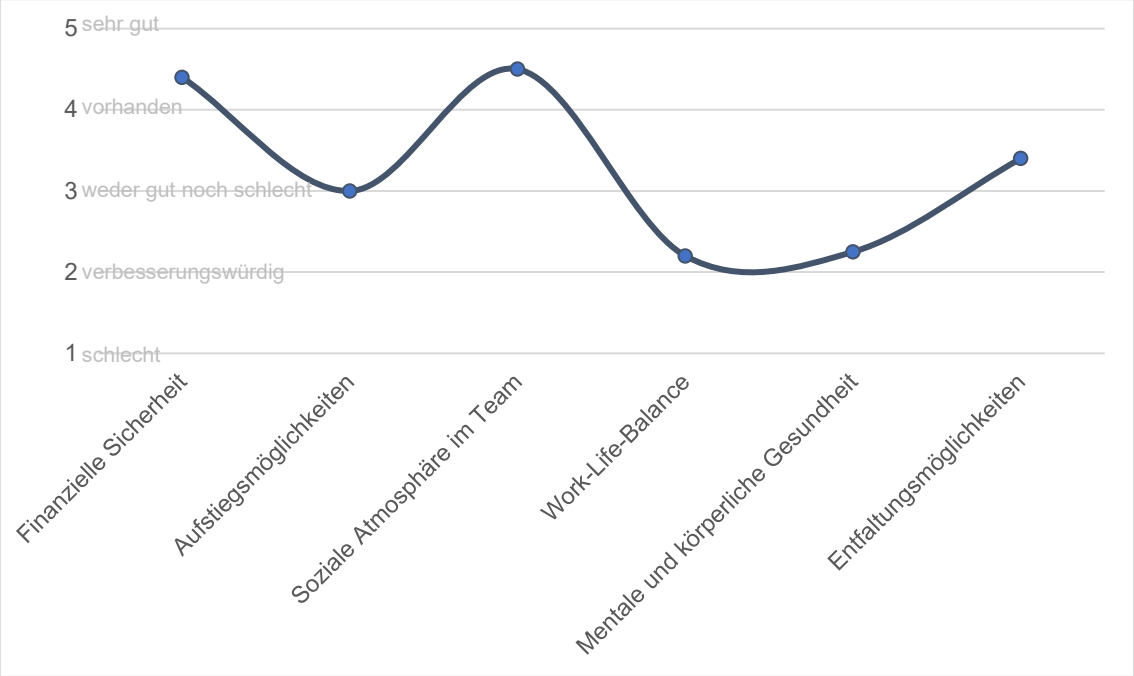
Abbildung 10: Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden der Befragten[203]



Welche Einflussfaktoren besonders positiv bei den Beschäftigten ausfallen und welche Bereiche verbesserungswürdig sind, zeigt folgende Grafik. Anhand der Antworten der Befragten, die quantifiziert und unten als Durchschnittswerte dargestellt wurden, lässt sich ableiten, dass die finanzielle Sicherheit und die soziale Atmosphäre im Team an den jeweiligen Arbeitsstellen zumeist gut bis sehr gut gegeben sind. Bei den Aufstiegsmöglichkeiten und den Entfaltungsmöglichkeiten fallen die Ergebnisse je nach Arbeitgeber oder individuellem Empfinden sehr unterschiedlich aus, liegen hier dadurch im mittleren Bereich. Die Work-Life-Balance und die körperliche und geistige Gesundheit sind zwei Bereiche, in denen von jeder zweiten Person deutlich Verbesserungsbedarf geäußert wurde.

[203] Eigene Darstellung auf Basis der Interviewergebnisse

Abbildung 11: Arbeitszufriedenheit anhand Einflussfaktoren im Durchschnitt[204]



Das verbesserungswürdige Ergebnis der Work-Life-Balance zeigt sich zum Beispiel bei IP2 durch Phasen im Jahr, in denen die Arbeitsbelastung durch Projekte zu hoch und nicht innerhalb der vertraglichen Arbeitszeit leistbar ist. IP5 erfährt vom Arbeitgeber eine Erwartungshaltung, stets erreichbar zu sein, immer mehr zu leisten und so auch während Krankheit und Urlaub nicht komplett abschalten zu können. Für IP7, als Mitarbeiter einer Beratungsfirma, schwankt die Work-Life-Balance im Jahr sehr aufgrund von ebenfalls schwankender Arbeitsbelastung. Während Projekteinsätzen ist die Work-Life-Balance gar nicht gegeben, Abschalten am Wochenende ist nicht möglich und die Auswirkungen auf die Gesundheit sind spürbar.

Einstellung und Gestaltung der 4-Tage-Woche

Nach einer überblicksmäßigen Erläuterung zur 4-Tage-Woche im Sinne einer Arbeitszeitverkürzung, wurden die Befragten aufgefordert zu äußern, was diese im ersten Moment von der Idee einer verkürzten Vollzeitwoche halten. Das Ergebnis dieser Frage war eindeutig, sieben von acht Beschäftigten waren der Idee gegenüber positiv eingestellt. Gründe, wie ein ausgeglicheneres Verhältnis

[204] Eigene Darstellung auf Basis der Interviewergebnisse

zwischen Arbeit und Freizeit, überzeugten die Interviewpartner. Es wurden Wünsche geäußert, wie IP2, die gerne die zusätzliche Freizeit möglichst flexibel und angepasst auf das aktuelle Arbeitspensum einsetzen würde. IP4 und IP5 wären sogar bereit, die Arbeit an vier Tagen pro Woche zu verdichten und nicht entsprechend zu kürzen, um sich den fünften Tag frei zu ermöglichen. Bedenken äußerte IP1 beim organisatorischen Aufwand und der Voraussetzung, die Verkürzung kollektiv im Unternehmen umzusetzen, statt individuell. IP8 hält die verkürzte Arbeitszeit nicht für notwendig und beschreibt sich als zufrieden mit den Möglichkeiten der flexiblen Arbeitszeit, die heute bereits im Unternehmen zur Verfügung stehen.

Wie die Beschäftigten die 4-Tage-Woche daraufhin genau nach den individuellen Bedürfnissen gestalten wollen würden, wird sichtbar in der folgenden Tabelle.

Tabelle 6: Gestaltungswünsche zur 4-Tage-Woche[205]

IP	**Anzahl Tage**	**Stunden pro Tag**	**Wochen-arbeitszeit**	**Flexibler / fixer freier Tag**	**Freier Tag**
1	4 Tage	8 Stunden	32 Stunden	Flexibel	Montag mit Verschiebungsoption
2	Flexibel	Flexibel	Im Durchschnitt 35 Stunden	Flexibel	Freitag mit Verschiebungsoption
3	4 Tage	7 oder 8 Stunden	28 oder 32 Stunden	Flexibel	Freitag mit Verschiebungsoption
4	4 Tage	Bis zu 9 Stunden	Bis zu 36 Stunden	Flexibel	Freitag mit Verschiebungsoption
5	4 Tage	Bis zu 10 Stunden	Bis zu 40 Stunden	Fix	Freitag
6	4 Tage	Flexibel	25 Stunden	Flexibel	Freitag / Montag mit Verschiebungsoption
7	4 Tage	7 oder 8 Stunden	28 oder 32 Stunden	Fix	Freitag oder Montag
8	4 Tage	8 Stunden	32 Stunden	Fix	Freitag

[205] Eigene Darstellung auf Basis der Interviewergebnisse

Eindeutig erkennbar ist, dass die große Mehrheit eine verkürzte Vollzeitwoche aufgeteilt auf vier anstatt fünf Tagen bevorzugt. Aus den Erläuterungen wird klar, dass für viele ein ganzer zusätzlicher freier Tag mit deutlich mehr Benefits verbunden ist als fünf verkürzte Arbeitstage. Auch beschreiben mehrere Befragte, dass es im Alltag schwer umsetzbar wäre, an den fünf kurzen Tagen pünktlich nach Hause zu gehen und die tatsächliche Verkürzung der Wochenarbeitszeit nur durch einen ganzen freien Tag erzielbar ist. Einzelne Befragte, wie IP3 und IP7 betonten, überzeugt von geregelten Arbeitszeiten zu sein und wünschten sich deshalb an den vier Tagen jeweils fixe Arbeitsstunden. Wiederum andere, wie IP6, bevorzugen die autonome Zeiteinteilung über die vier Tage. IP2 bevorzugt eine vollumfänglich und ganzjährig betrachtete flexible Variante der verkürzten Vollzeit, um auf die berufsbedingten sehr schwankenden Arbeitspensa zu reagieren, indem in stressigen Phasen regelmäßig mehr als 35 Stunden pro Woche geleistet werden können, dafür aber in ruhigen Zeiten, die 4-Tage-Woche gelebt werden kann. Hervorzuheben ist, dass vier der Befragten (IP1, IP4, IP5, IP7) proaktiv auch die Bereitschaft geäußert haben, an den vier Tagen zusätzlich Mehrarbeit – auch regelmäßig – zu leisten, das Arbeitspensum zu erhöhen, um den fünften Tag frei sicher zu garantieren. Einig waren sich die Beschäftigten bei der Wahl des freien Tages, denn der freie Tag sollte bei allen der Montag oder der Freitag sein, um ein verlängertes Wochenende zu erhalten. Fünf Personen wünschen sich zudem die Flexibilität, auf private Termine und Verpflichtungen reagieren und den freien Tag bei Bedarf verschieben zu können.

Wie die Befragten die zusätzliche freie Zeit nutzen würden, zeigt die folgende Tabelle. Sport und Verpflichtungen im Haushalt wurden von jedem Zweiten genannt, gefolgt von Zeit für sich selbst oder die Familie, Ausflüge und Reisen bzw. Einkäufe und Erledigungen, wie zum Beispiel Arzttermine. IP6 würde die gewonnene Zeit gerne für Weiterbildung nutzen, sich auf dem Arbeitsmarkt nach Alternativen erkundigen und den Umbau eines VW Busses voranbringen.

Tabelle 7: Nutzung des freien Tages[206]

Sport	4x		Einkäufe und Erledigungen	3x
Haushalt	4x		Ausflüge und Reisen	3x
Zeit für sich	3x		Weiterbildung	1x
Zeit für Familie	3x		Hobbies	1x

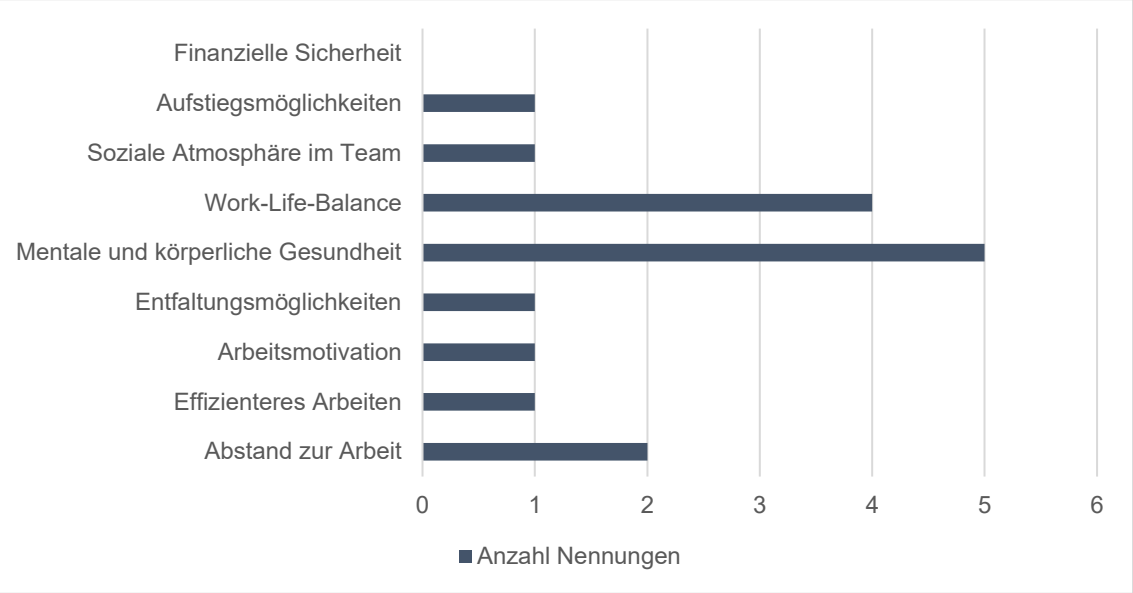
Deutlich wurde in den Interviews, dass die Zeit zum einen für Pflichten, wie Haushalt und Einkäufe, genutzt werden soll, für die sonst das Wochenende gekürzt wird, da unter der Woche nicht ausreichend Zeit vorhanden ist. Ähnlich verhält es sich bei Erledigungen, wie zum Beispiel Arztterminen, für die sich unter der Woche oftmals nur schwer Zeit finden lässt und Fehlzeiten auf der Arbeit entstehen. Zum anderen aber auch für Aktivitäten, die den Personen Freude bereiten und für welche sonst aufgrund der Pflichten am Wochenende, nicht ausreichend Freizeit bleibt.

Chancen und Herausforderungen

Inwiefern die 4-Tage-Woche in Form einer Arbeitszeitverkürzung nun auch die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz steigern kann, zeigt folgende Grafik. Als Anhaltspunkt für die Beschäftigten galten hier wieder die vorgestellten Einflussfaktoren.

[206] Eigene Darstellung auf Basis der Interviewergebnisse

Abbildung 12: Einfluss der 4-Tage-Woche auf Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden[207]



Ganz eindeutig herausgestellt sind hier die beiden Bereiche um Work-Life-Balance und die mentale und körperliche Gesundheit. Vier bzw. fünf der Befragten gaben an, dass eine verkürzte Vollzeitwoche diese Bereiche positiv beeinflussen würde. IP2 betonte, dass hier vor allem ein ganzer zusätzlicher Tag großen positiven Einfluss hat, selbst wenn an den vier Tagen zuvor mehr geleistet werden müsste. Die Gesundheit würde zum einen aufgrund von mehr Sport profitieren, aber zum anderen auch aufgrund von weniger Stress, längeren Ruhephasen und Entspannungsmöglichkeiten. Auch der Abstand zur Arbeit wurde zweifach erwähnt, was in eine ähnliche Richtung geht, wie die mentale Gesundheit. IP6 sieht Potenziale für die Aufstiegsmöglichkeiten durch Weiterbildungen in der zusätzlichen Freizeit und empfindet eine gesteigerte Effizienz, die die Folge von einfacherem Priorisieren ist, als Benefit für das persönliche Wohlbefinden. IP2 sieht Chancen für die soziale Atmosphäre im Team, wenn die Stimmung im Kollegium durch jeweils gesteigerte Work-Life-Balance besser ist. Für IP8 liegen hierbei keine Steigerungspotenziale vor, aufgrund des bereits sehr hohen Zufriedenheitslevels, auch mit der Arbeitszeitregelung. Im Gegenteil hätte eine Arbeitsverdichtung eher negative

[207] Eigene Darstellung auf Basis der Interviewergebnisse

Auswirkungen. Alles in Allem sind hier also deutliche Potenziale für die Arbeitszufriedenheit zu erkennen.

Die Beschäftigten haben sich über die Chancen, die die 4-Tage-Woche für das eigene Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit mit sich bringt, hinaus, überlegt, welche weiteren Vorteile für die Branche damit verbunden sein könnten. Die Befragten erkannten sowohl Vorteile für die Arbeitnehmer Seite, versetzten sich zum Teil aber auch in die Arbeitgeber Perspektive. Die Tabelle stellt diese Ausführungen stichpunktartig dar.

Tabelle 8: Chancen der 4-Tage-Woche für die Automobilindustrie – Arbeitnehmer Sicht[208]

Arbeitnehmer: - Erleichterte Kinderbetreuung für Familien - Erleichterte Pflege von Angehörigen: mehr Zeit, weniger Doppelbelastung - Weniger standortgebundene Arbeit, mehr Flexibilität in der Ortswahl - Bessere Vereinbarkeit bei Terminen mit Kindern - Mehr Zeit für Familienväter mit deren Kindern - Mehr Zeit für die Beziehung - Mehr Arbeitsplatzsicherheit durch kleinen Gehaltsverzicht - Schaffung von neuen Stellen
Arbeitgeber: - Einsparung in Büroausstattung, Parkplätzen - Einsparung von Fehlzeiten aufgrund Privattermine, Krankheit - Potenzial für Produktivitätssteigerung, Leistungssteigerung durch mehr Ruhezeiten - Höhere Arbeitgeberattraktivität - Fördert Zugehörigkeit zum Unternehmen, Mitarbeiterbindung

Genauso beschrieben die Befragten mögliche Herausforderungen und Risiken, die sie bei der Einführung einer verkürzten Arbeitswoche im eigenen Unternehmen sehen.

[208] Eigene Darstellung auf Basis der Interviewergebnisse

Tabelle 9: Herausforderungen und Risiken bei der Einführung der 4-Tage-Woche im eigenen Unternehmen – Arbeitnehmer Sicht[209]

Herausforderungen: - Hoher Organisationsaufwand bei flexibler Wahl des freien Tages, um Mindestbesetzung sicherzustellen - Gute Führungsarbeit in der Personalführung und -organisation - Gut funktionierende Vertreterregelung - Finanzierung - Informationsaustausch erhalten - Arbeitsverdichtung vermeiden
Risiken: - Weniger Verfügbarkeit für Geschäftspartner - Durcheinander aufgrund unterschiedlicher Anwesenheiten - Mangelnde Gleichberechtigung aufgrund der Spielräume für Führungskräfte - Sinkende Produktivität, weil Beschäftigte sich mehr ausruhen - Finanzielle Schwierigkeiten aufgrund von Lohnkürzung - Zusätzliche Zeit nicht sinnvoll nutzen - Überstunden, wenn Geschäftspartner keine Rücksicht nehmen

Finanzierung

Mit der Finanzierung einer verkürzten Arbeitswoche im Unternehmen ist eng die Frage nach dem Lohnausgleich verbunden. Wie die Befragten zu Lohnkürzungen stehen, wurde auch im Interview beleuchtet. Zunächst bekräftigten sieben von acht Befragten die Bereitschaft, für zusätzliche Freizeit auf Gehalt zu verzichten. Die Höhe des Verzichts war dabei sehr unterschiedlich. Bei einer Reduzierung der Stunden von fünf auf vier Tage, demnach um ca. 20%, je nach vertraglicher Arbeitszeit, wären zum Beispiel drei Personen bereit, auf bis zu 10% des Gehaltes zu verzichten, eine Person würde bis zu 15% weniger akzeptieren und zwei Befragten wäre mehr Freizeit so viel wert, dass sie linear zur

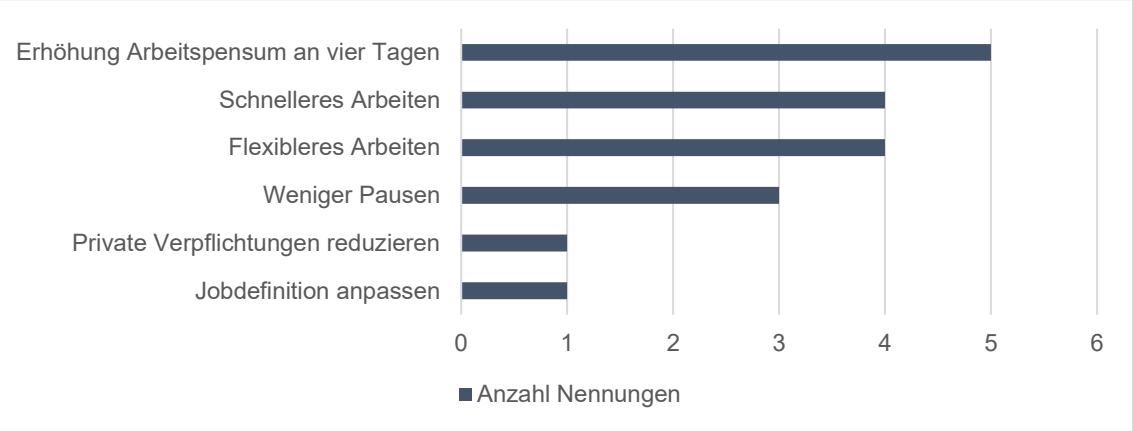
[209] Eigene Darstellung auf Basis der Interviewergebnisse

Arbeitszeitreduzierung auch auf Gehalt verzichten würden. Um die unterschiedlichen Beweggründe hinter den Meinungen zum Lohnausgleich deutlich zu machen, werden im folgenden Aussagen von vier Befragten näher beschrieben:

1. IP1 ist bereit, auf 5-7% des Gehaltes zu verzichten. IP1 geht davon aus, dass in der Rolle als Führungskraft für den zusätzlichen freien Tag mit höherem Organisationsaufwand zu rechnen sei, daher läge die Grenze bei 7%. Die Bedingung des Lohnverzichtes grundsätzlich ist, dass der Tag garantiert frei ist und der Verantwortungsumfang reduziert wird.
2. IP5 ist bereit linear zur Stundenreduzierung auf Gehalt zu verzichten, formuliert aber die Bedingung, dass sich nicht analog an den vier Arbeitstagen die Überstunden erhöhen dürften. Für dennoch notwendige Mehrarbeit fordert IP5 die Wiedereinführung von Gleitzeit, sodass Überstunden nicht verloren gehen und dokumentiert werden.
3. IP7 ist bereit auf bis zu 10% des Gehaltes zu verzichten, vor allem für Freizeit und Zeit für sich und die Familie, die zumeist unter dem hohen Arbeitspensum leiden. Dennoch betont IP7, dass der Gehaltsverzicht in Relation zur Produktivität und zur Reduzierung der Arbeitsstunden stehen müsse.
4. IP3 ist nicht bereit auf Gehalt zu verzichten, solange die gleiche Leistung in kürzerer Zeit erbracht würde.

Welche nicht-monetären Beiträge die Beschäftigen zudem leisten würden, um die Einführung der kollektiven 4-Tage-Woche im Unternehmen zu ermöglichen, zeigt die nachfolgende Grafik auf.

Abbildung 13: Nicht-monetären Beiträge der Beschäftigten[210]



Fünf der acht Befragten erklärten ihre Bereitschaft, mehr und länger an den vier verbleibenden Arbeitstagen zu arbeiten, um den fünften Tag frei zu ermöglichen. Schneller Arbeiten würden vier Beschäftigte, IP5 und IP7 äußerten hierzu, dass bei der Arbeitsgeschwindigkeit keine Steigerungspotenziale mehr bestünden. Arbeitszeiten, die flexibel an die Auftragslage angepasst sind und demnach stetig variieren können, kämen in Betracht für vier Personen. Der Verzicht auf geregelte Arbeitszeiten und die geringere Planbarkeit würden in Kauf genommen werden, um unter dem Strich zusätzliche Freizeit zu realisieren. Flexibilität für IP5 beinhalte die Option für den Arbeitgeber auf ihre Arbeitskraft am fünften Tag, wenn notwendig, zurückzugreifen, jedoch wäre die Prämisse für dieses Entgegenkommen, die Wiedereinführung eines Gleitzeitkontos, um diese Mehrarbeit festzuhalten. Bei der Option, weniger Pausen zu nehmen, sind die Befragten gespalten. Drei Personen wären bereit, Pausenzeiten und Kaffeepausen zu reduzieren, jedoch auch drei Personen haben weniger Pausen aktiv ausgeschlossen. IP1 und IP7 betonten, dass hier keine Steigerungspotenziale mehr vorhanden sind, da die Pausen bereits auf sehr geringem Niveau sind. Private Verpflichtungen, wie Hobbies, auf die drei freien Tage zu beschränken und an den vier Arbeitstagen zu reduzieren, sieht IP4 als geeignete Maßnahme. Die Jobdefinition anpassen in Verbindung mit Verantwortungsabgabe, stellt für IP1 eine Option dar, für IP6 hingegen schließt diese Möglichkeit aus. Deutlich ausgeschlossen wurde zudem von drei Personen

[210] Eigene Darstellung auf Basis der Interviewergebnisse

die Einschränkung der sozialen Interaktion auf der Arbeit, da dies als sehr wichtig erachtet wird für den Teamzusammenhalt.

Produktivität

Heute sieht sich nur die Minderheit der Befragten in der Lage, das aktuelle Arbeitspensum in einer verkürzten Arbeitswoche erledigen zu können. Die Mehrheit sieht keine Optionen unter heutigen Rahmenbedingungen produktiver zu arbeiten, ohne damit dieselbe Arbeitszeit auf weniger Tage zu verdichten.

Allerdings sind sieben von acht Personen überzeugt, in ihrer Arbeitsstelle die Produktivität durch bestimmte Maßnahmen erhöhen zu können. Welche Maßnahmen das wären, ist in folgender Abbildung zusammengefasst.

Abbildung 14: Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung[211]

Mit vier Nennungen am häufigsten geäußert wurden schlankere Prozesse. Prozesse müssten laut IP2 und IP3 ganzheitlich betrachtet werden, vereinfacht und durch Einbindung der Angestellten neugestaltet werden. Auch Meetings effizienter durchzuführen, galt unter den Befragten als mögliche Maßnahme. Nach IP1 und IP6 sollten nur für den Teilnehmer-Kreis relevante Themen besprochen, Zeitbegrenzungen je Agenda Punkt eingeführt und Meetings ohne Mehrwert konsequent abgesagt werden. Durch flexiblere Arbeitszeiten, angepasst an das aktuelle Arbeitspensum, könnten ungenutzte Arbeitsstunden

[211] Eigene Darstellung auf Basis der Interviewergebnisse

vermieden und an der richtigen Stelle produktiv eingesetzt werden. Zuletzt soll hier noch die Unternehmenskultur erwähnt werden, die sich nach IP2 zugunsten der Offenheit für moderne Arbeitsweisen, wie der 4-Tage-Woche, etablieren müsste und welche vor allem ein aktives Vorleben der Geschäftsführung bedarf.

3.2.1.2 Arbeitgeber der Automobilindustrie

Mit den Interviews von Arbeitgebern sollte herausgefunden werden, wie die 4-Tage-Woche in der Automobilindustrie gestaltet sein muss, dass sie machbar und finanzierbar für Unternehmen ist. Hierzu wurden zwei Personen aus Firmen der Automobilbranche interviewt, die die Sicht des jeweiligen Arbeitgebers wiedergeben konnten.

Sowohl bei IP9 als auch bei IP10 stoß die Idee einer verkürzten Vollzeitwoche zunächst auf positive Resonanz. Ersterer äußerte sich optimistisch, dass auch bei nur vier Arbeitstagen pro Woche die zeitlichen Schnittmengen, um Informationen auszutauschen, ausreichend vorhanden seien. IP9 erklärte aber auch, dass er die Einführung einer 4-Tage-Woche aufgrund der vertraglichen Hürden mit Betriebsrat und Gewerkschaften eher vermehrt auf individueller Ebene für realistisch hielt. IP10 bezog sich auch auf den Informationsaustausch unter Kollegen, der weiterhin möglich sein müsste und betonte die dafürsprechende Einstellung, dass eine Arbeitsstunde nicht automatisch auch Leistung entspräche. Man könne lange, aber ineffizient arbeiten oder genauso kürzer, dafür effizienter und so die gleichen Ergebnisse erzielen.

Welche Chancen Arbeitgeber hierbei sehen, ist Teil der folgenden Tabelle.

Tabelle 10: Chancen der 4-Tage-Woche für die Automobilindustrie - Arbeitgeber Sicht[212]

- Anlass, um Arbeitsprozesse und Abläufe zu überdenken, zu verschlanken
- Bessere Vereinbarkeit für Beruf und Familien
- Höhere Geschlechtergerechtigkeit durch Möglichkeit beider Elternteile Vollzeit zu arbeiten
- Längere Erholungsmöglichkeiten, mehr Auszeit von der Arbeit > positiver Einfluss auf mentale Gesundheit
- Gesteigerte Arbeitgeberattraktivität
- Mindset Änderung: Weg vom Denken, dass Leistungen abhängig von Stunden

Tabelle 11 zeigt die Herausforderungen, die von den beiden Interviewpartnern geäußert wurden.

Tabelle 11: Herausforderungen bei der Einführung der 4-Tage-Woche im eigenen Unternehmen – Arbeitgeber Sicht[213]

- Gestaltung der arbeitsrechtlichen Grundlagen und Vertragsgestaltung
- Ausreichend Zeit sicherstellen und mehr Koordinationsaufwand zur Synchronisierung durch unterschiedliche Abwesenheiten
- Entsprechende Änderung der Unternehmenskultur
- Zweifel, mangelndes Vertrauen von Führungskräften in deren Mitarbeiter
- Konflikte zwischen direkten und indirekten Beschäftigen, falls 4-Tage-Woche vorrangig für Bürotätigkeiten eingeführt

Die beiden Interviewpartner wurden weiterhin gefragt, welche Ausgestaltungsform der 4-Tage-Woche aus Sicht des Unternehmens umsetzbar wäre, um die betrieblichen Ziele weiter realisieren zu können. Beide Befragten stellten gleichermaßen fest, dass Arbeitnehmer eher an einem flexiblen System interessiert wären, was auch der Arbeitgeberattraktivität zugutekommen würde. Die Unternehmenssicht bevorzugt ein eher starres System, denn vorrangig

[212] Eigene Darstellung auf Basis der Interviewergebnisse
[213] Eigene Darstellung auf Basis der Interviewergebnisse

müsse die Anwesenheit und damit die Erreichbarkeit für alle Stakeholder gesichert sein. IP9 schlägt für Bürotätigkeiten eine Kernarbeitszeit vor, außerhalb dessen Grenzen Flexibilität ermöglicht werden könnte, wogegen in Produktionsbereichen Flexibilität schwieriger, aber zum Beispiel über rollierende Schichtsysteme mit wöchentlich sich ändernden freien Tagen, realisierbar wäre. Konkretere Angaben, wie zum Beispiel die Anzahl der möglichen Gesamtwochenstunden, wurden nicht gegeben.

Finanzierung und Produktivität

Ob die beiden Arbeitgeber bei der Einführung einer 4-Tage-Woche einen Lohnausgleich für die Belegschaft anbieten würden bzw. wie das Unternehmen hierzu eingestellt ist, konnte von keinem der beiden Interviewpartner beantwortet werden. IP10 verwies lediglich auf die IG Metall Tarifverhandlungen 2021, in welchem ein sogenanntes Transformationsgeld verhandelt wurde, was in Krisenzeiten als teilweisen Lohnausgleich verwendet werden kann, um die Beschäftigung mittels Arbeitszeitverkürzung zu sichern.

Was die Arbeitgeber jedoch von ihren Beschäftigten als nicht-finanzielle Beiträge erwarten würden, wurde wie folgt beschrieben:

- IP9 lehnt reduzierte Pausenzeiten ab und ist sich der Wichtigkeit von psychischer und physischer Erholung bewusst. Er fordert jedoch die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen und Weiterentwickeln, ständige Veränderungsbereitschaft und Flexibilität bei sich verändernden Anforderungen.
- IP10 betont, dass eine 4-Tage-Woche mit Wandel verknüpft sein müsse. Daher fordert er von den Beschäftigten diesen Wandel mitzutragen und die Einstellung anzunehmen, dass die 4-Tage-Woche nicht „Zurücklehnen“ bedeutet und weniger Arbeit, sondern effizientere Arbeit. Auch sollten Beschäftigte durch die erhöhte Produktivität mehr Freude an der Arbeit verspüren, mehr in den Austausch mit Kollegen gehen und proaktiver Lösungen finden.

IP9 beschreibt die Produktivität im eigenen Unternehmen als bereits sehr fortgeschritten aufgrund der Weiterentwicklungen in der Automatisierung der letzten Jahrzehnte. Weitere Verbesserungen seien schwierig abzuschätzen, denn vor allem in indirekten Bereichen steigt die Automatisierung in der Regel eher sprungfix durch zum Beispiel Einführung von neuen IT-Systemen. Zuwächse in den Produktionsbereichen sind eher linear und erwartbar aufgrund weiterer technologischer Fortschritte, wie in der künstlichen Intelligenz. Darüber hinaus braucht es weiterhin Prozessoptimierungen und Automatisierung von administrativen Tätigkeiten.

IP10 sieht Produktivitätspotenziale durch Kulturwandel, durch moderne Arbeitsweisen, wie agilem Arbeiten, durch verschlankte Prozesse und Bürokratie, oder kürzere Entscheidungswege und damit weniger Vorbereitungszeit für Entscheidungsunterlagen und Meetings.

Anforderungen zur Umsetzung

Anforderungen organisatorischer Art, die es zur Umsetzung der 4-Tage-Woche in den Unternehmen der Befragten, bräuchte, sind Folgende:

- Durchführung der Grundsatzentscheidung für oder gegen die Einführung einer kollektiven Arbeitszeitverkürzung
- Durchführung von Risikoanalysen, Aufwandsabschätzungen
- Aufsetzen von Arbeitsgruppen mit den relevanten Stakeholdern zur Ausgestaltung des neuen Konzeptes
- Rechtliche und vertragliche Anpassungen zusammen mit Sozialpartnern und Stakeholdern
- Anwendung, um An- bzw. Abwesenheiten von Kollegen zu regeln und sichtbar zu machen (Herausforderung im Datenschutz)

Bei der Frage, welche Beiträge zur Einführung die Arbeitgeber von der Politik bzw. Gewerkschaften erwarten würden, wurden keine zu hohen Erwartungen geäußert. Die Politik sollte im Wesentlichen als Enabler („Möglichmacher“) und nicht als Stopper auftreten und die notwendigen Rahmenbedingungen schaffen. Die Unternehmen könnten die Umsetzung dann vermutlich auch allein meistern,

wobei Vorteile, wie steuerliche Art, natürlich unterstützen und beschleunigen würden.

3.2.1.3 Perspektive aus der Forschung

Als dritte Perspektive und aus der Sicht von außerhalb der Automobilindustrie wurde zudem ein Interview durchgeführt mit Dr. Katharina Dengler, wissenschaftliche Mitarbeiterin und Leiterin der Arbeitsgruppe „Digitale und ökologische Transformation“ am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit. Anhand des Interviewleitfadens (Anhang 2.3) wurde Dr. Dengler zu ihrer persönlichen Einschätzung über die Potenziale einer 4-Tage-Woche für die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden für Beschäftigte und die Umsetzbarkeit und Finanzierbarkeit für Arbeitgeber in der Automobilbranche befragt.

Dr. Dengler hat sich kritisch dazu geäußert, was die Möglichkeit an geht, Produktivität ausreichend zu steigern, um bei einer 4-Tage-Woche einen Lohnausgleich für Beschäftigte zu ermöglichen. Maßnahmen, wie weniger Pausen oder schnelleres Arbeiten wären nicht ausreichend, um Produktivität entsprechend zu erhöhen und könnten potenziell auch negative Auswirkungen auf Arbeitszufriedenheit und wiederum Produktivität haben, wenn durch weniger Erholungsphasen die Leistungsfähigkeit schrumpfe. Produktivitätsnachteile wären für die Volkswirtschaft in Deutschland schwer verzichtbar, genauso wie ein Lohnverzicht lediglich für Teile der Bevölkerung mit hohem Lohnniveau realistisch seien. Dr. Dengler, die sich in ihrer Forschungstätigkeit unter anderem mit der Digitalisierung der Arbeitswelt beschäftigt, erwartet, dass die Arbeitsproduktivität in den nächsten Jahren durch die fortschreitende Digitalisierung weiter steigen wird, prognostiziert aber, dass Jobs nur zum Teil durch neue Technologien, wie Robotik, ersetzt werden und dass der andere Teil sich den Entwicklungen entsprechend verändern wird hin zu Tätigkeiten, die weiterhin der Mensch ausführen muss, wie die Bedienung und Wartung von Robotern. Dr. Dengler ist der Meinung, falls Neueinstellungen aufgrund der reduzierten Arbeitswoche notwendig würden, könnte es Schwierigkeiten geben, die offenen Stellen, aufgrund unter anderem des Fachkräftemangels, zu ersetzen. Wäre die Konsequenz der 4-Tage-Woche eine Arbeitsintensivierung,

könnte dies negative Folgen auf die Gesundheit der Beschäftigten haben. Arbeitszufriedenheit wäre nach Meinung von Dr. Dengler steigerbar durch zum Beispiel mehr Möglichkeiten zum flexiblen Arbeiten und höherer Autonomie in Berufsgruppen, wo dies möglich sei.

3.2.2 Qualitative Bewertung der Ergebnisse

Die aus den Interviews gewonnenen und im Kapitel zuvor zusammengefassten, strukturierten und visuell dargestellten Ergebnisse werden nun im folgenden Kapitel qualitativ bewertet und mit den Rechercheergebnissen aus dem Analyseteil verknüpft, mit dem Ziel, Antworten auf die formulierten Forschungsfragen zu erreichen. Kapitel 3.2.2.1 befasst sich zunächst mit der Interpretation der Ergebnisse im Ganzen, bevor im darauffolgenden Kapitel konkret die beiden Forschungsfragen beantwortet werden.

3.2.2.1 Interpretation der Ergebnisse

Zunächst lässt sich aus den Ergebnissen der Interviews mit Beschäftigten feststellen, dass die Einstellungen, Meinungen, Befinden zu Arbeitszufriedenheit und der 4-Tage-Woche nicht pauschal mit den persönlichen Eigenschaften, wie Alter oder Geschlecht im Unternehmen verknüpfbar sind. Dies lässt die Interpretation zu, dass das Empfinden ganz individuell ist und eher abhängig von der aktuellen Arbeitslast, dem Unternehmen oder auch der privaten Situation.

Ein Zusammenhang jedoch ist erkennbar zwischen dem angewandten Arbeitszeitmodell und der Arbeitszufriedenheit beim Einflussfaktor Work-Life-Balance: Drei von vier Personen mit Vertrauensarbeitszeit sehen Verbesserungsbedarf bei der Work-Life-Balance. Eine Person der drei (IP5) äußerte zusätzlich mehrfach aktiv den Wunsch nach Umstellung auf Gleitzeitsystem, wie auch IP7, der sich kritisch zu Vertrauensarbeitszeit als eher arbeitgeberfreundlich und weniger fair bei der Arbeitszeitmessung äußert. Die Mehrheit jedoch mit Gleitzeitsystem (zwei von drei Personen) gaben an mit der Work-Life-Balance zufrieden zu sein. Hier ist die Tendenz erkennbar, dass ein Gleitzeitsystem zu besserer Work-Life-Balance und damit höherer Arbeitszufriedenheit führen kann.

Der Eindruck der Befragten zur 4-Tage-Woche als neues Arbeitszeitkonzept ganz allgemein war mehrheitlich positiv und lässt daher vermuten, dass Unterstützung für die Umsetzung dieser Initiative gegeben wäre.

Die beiden wesentlichen Potenziale um Work-Life-Balance und die Gesundheit, die die Beschäftigten durch die Einführung einer 4-Tage-Woche sehen, entsprechen exakt den beiden Bereichen der Arbeitszufriedenheit und des Wohlbefindens, die als aktuell verbesserungswürdig eingestuft wurden. Dies zeigt, dass die Beschäftigten Lösungen erzielen wollen und offen sind für neue Lösungsmöglichkeiten.

Auch finden sich Verbindungen zwischen den Vorhaben, mit denen die Beschäftigten ihre zusätzliche Freizeit verbringen würden und den Problematiken der heutigen Zeit aus dem Analyseteil 2.1, denn diese Aktivitäten, wie unter anderem Sport oder mehr Zeit für sich, können helfen die Problematiken nachhaltig zu verbessern.

Sowohl die Beschäftigten als auch die Arbeitgeber haben viele Chancen und Herausforderungen rund um die 4-Tage-Woche erkannt, die zum Teil den recherchierten Chancen und Herausforderungen aus dem Analyseteil 2.4.1 entsprechen, zum Teil aber auch darüber hinaus gehend und industriespezifischer sind. Alle genannten Punkte sind inhaltlich gerechtfertigt und wären daher auch bei der Umsetzung der 4-Tage-Woche wichtig zu berücksichtigen. Beschäftigte und Arbeitgeber machten sich auch jeweils Gedanken um den Gegenüber. Dies lässt darauf rückschließen, dass von beiden Parteien die Bereitschaft gegeben wäre, auf die Bedürfnisse des anderen einzugehen und diesen Bedeutung zu schenken.

Ein zusätzlicher freier Tag ist den Beschäftigten so viel wert, dass bei einigen die Bereitschaft zu hohem Arbeitspensum an den vier Arbeitstagen gegeben wäre. Die Personen, die das anbieten, sind unter anderem zwei Managerinnen und ein Berater, also jeweils Berufe mit tendenziell bereits hoher Belastung und einem hohem Stresslevel und auch festgestellter verbesserungswürdiger Work-Life-Balance. Der zusätzliche Tag ist den Personen der Zusatzaufwand wert, jedoch ist hierbei das Risiko der Arbeitsverdichtung gegeben, wodurch die wirklichen

Vorteile einer 4-Tage-Woche laut den Rechercheergebnissen im Analyseteil 2.4.1.4 gefährdet wären. Dies wird unterstützt durch die Einschätzung von Dr. Dengler, dass erhöhte Arbeitsintensität negative Folgen für die Gesundheit haben könne, und weshalb Arbeitsverdichtung kontraproduktiv wäre und daher vermieden werden solle.

Genauso zeigten die Beschäftigten prinzipiell die Bereitschaft, auf Lohn zu verzichten und betonten hierdurch wieder, dass die Freizeit viel Wert für die Personen habe. Das hohe Lohnniveau der Automobilbranche[214] spielt hier eine tragende Rolle, denn Dr. Dengler folgend wäre ohne dieses ein Lohnverzicht für die Beschäftigen nicht tragbar. Gewisse Bedingungen wären jedoch gegeben, denn Beschäftigte möchten faire Lösungen, sind bereit hierfür auch viel zu geben, jedoch möchten am Ende nicht verlieren. Bedingungen wären, eine garantierte Freizeit ohne Störungen, die Reduzierung des Verantwortungsumfangs, keine Arbeitsverdichtung auf die vier Arbeitstage und ein Gleitzeitsystem zur Sicherung dessen. Die akzeptable Höhe der Lohnreduzierungen käme auf gewisse Rahmenbedingungen an: wenn entsprechend mehr an den vier Tagen gearbeitet werden müsste, dann gäbe es keine Rechtfertigung für geringere Bezahlung. Würde die Verantwortung jedoch reduziert, dann gäbe es eine Rechtfertigung hierzu. Allerdings wenn die Produktivität wiederum entsprechend steigt und dieselben Ergebnisse ohne Arbeitsverdichtung in kürzerer Zeit erledigt werden könnten, dann dürfte eine geringere Bezahlung keine oder – je nach Produktivitätsniveau nur teilweise – Konsequenz sein. Denn sollten, wie Dr. Dengler vermutet, Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung kaum ausreichend sein, um den vollen Lohnausgleich zu ermöglichen und es zum Beispiel dadurch zu Neueinstellungen kommen oder die Verantwortung einzelner reduziert, wäre wiederum eine teilweise Lohnkürzung gerechtfertigt und auch von den Arbeitnehmern akzeptiert.

Es wurden darüber hinaus viele Optionen beleuchtet, welche nicht-finanziellen Beiträge von Beschäftigten akzeptiert oder auch von Unternehmen erwartet würden. Zum schnelleren Arbeiten wären viele bereit, jedoch ist dies nicht überall

[214] Vgl. Kapitel 2.5.2.2

mehr möglich und zudem schwer quantifizierbar und daher weniger geeignet als Maßnahme. Flexible Anpassung der Arbeitszeiten an die Arbeitslast wäre für einige Beschäftigte eine Option, so wären diese auch bereit, für die zusätzliche Freizeit eine zum Teil geringere Planbarkeit in Kauf zu nehmen. Weniger Pausen und weniger soziale Interaktion ist insgesamt keine Option, denn auch wenn einige Beschäftigte bereit dazu wären, sehen die Arbeitgeber hier auch die Notwendigkeit, Energie zu laden und so wiederum produktiver zu sein, unterstützt von der These von Dr. Dengler. Auch wird soziale Interaktion als sehr wichtig erachtet, um Teamgefühl zu steigern. Arbeitgeber erwarten im Wesentlichen den richtigen Mindset, die richtige Motivation und Bereitschaft zum Wandel. Hierfür sind motiviertes und engagiertes Personal essenziell, wofür eine Arbeitszeitverkürzung aufgrund der dadurch steigenden Arbeitgeberattraktivität auch wiederum hilfreich sein würde.

Beim Bereich Produktivität ist klar erkennbar, dass Maßnahmen notwendig wären, um das Arbeitspensum in kürzerer Zeit leistbar zu machen ohne Arbeitsverdichtung und damit die Chancen der Arbeitszeitverkürzung zu riskieren. Die Beschäftigten zeigten volle Unterstützung hierbei und erkannten viele mögliche Maßnahmen und das Potenzial, Produktivität zu steigern. Schlankere Prozesse bringen in nahezu jedem Unternehmen der Befragten Produktivitätssteigerungen. Wichtig hierbei für Arbeitgeber wäre, Mitarbeiter einzubinden, denn diese bringen Ideen mit, wie auch die notwendige Motivation und Bereitschaft, Dinge zu ändern. Viele Maßnahmen, wie kürzere Entscheidungswege, müssten zentral gesteuert werden und auch vom Unternehmen vorgelebt werden. Jedoch gibt es auch einige Maßnahmen, an denen Beschäftigte im Wesentlichen selbst arbeiten können, wie die eigenen Aufgaben effizienter priorisieren, öfter „Nein“ sagen und schneller arbeiten.

3.2.2.2 Beantwortung der Forschungsfragen

In Kapitel 3.2.2.2 sollen die beiden zu Beginn der Arbeit formulierten Forschungsfragen auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse beantwortet werden.

1. *Wie muss die 4-Tage-Woche gestaltet sein, dass die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz für Beschäftigte der Automobilindustrie erhöht wird?*

Zunächst sollte eine Arbeitszeitverkürzung insofern konzeptioniert sein, dass die Arbeitstage von fünf auf regelmäßig vier verkürzt werden oder zumindest die Option hierfür zur Wahl gestellt wird. Der zusätzliche freie Tag sollte für die Beschäftigten wählbar sein und es sollten Möglichkeiten geschaffen werden, dass auch die Mehrheit der Beschäftigten hierfür den Freitag oder den Montag wählen kann, um dem Wunsch eines verlängerten Wochenendes nachzugehen. Zusätzlich zu dem zunächst fixen freien Tag, sollte es für alle die Option geben, bei Bedarf den Tag auf einen anderen Wochentag verschieben zu können, um privaten Angelegenheiten nachkommen zu können. Insgesamt sollte sich die Wochenarbeitszeit auf zwischen 25 und 40 Stunden belaufen. Hier gingen die Vorstellungen der Beschäftigten weit auseinander, das heißt es müsste ein Kompromiss gefunden werden zwischen einer spürbaren Verkürzung, sodass auch die Vorteile einer Arbeitszeitverkürzung realisiert würden und es nicht zur Arbeitsverdichtung kommt und einer für die Beschäftigten verkraftbaren Lohnkürzung. Der Durchschnitt aus den Angaben der Beschäftigten beliefe sich auf ca. 32 Stunden, was für die Mehrheit der Befragten mit einer 40 Stunden Woche eine spürbare Verkürzung von 20% wäre und mit Maßnahmen, die im Folgenden beschrieben werden, auch umsetzbar wäre. Für Befragte auf einer 35 Stunden Woche wäre dies insofern noch akzeptabel, dass auch ein zusätzlicher freier Tag ermöglicht würde und sich die Arbeitslast pro Arbeitstag dann lediglich von sieben auf acht Stunden erhöhen würde. Mehrarbeit an den vier Tagen wurde von den Beschäftigten auch als Beitrag zur 4-Tage-Woche benannt.

Fazit aus den Ergebnissen war zudem, dass das neue Arbeitskonzept idealerweise auf einem Gleitzeitsystem basiert, was als arbeitnehmerfreundlicher bewertet wurde und womit die Beschäftigten auch bereit wären, mehr zu arbeiten, wenn dafür die getätigten Überstunden nicht verfallen und geleistete Mehrarbeit an anderer Stelle wieder ausgeglichen würde.

Was die Finanzierung und den Lohnausgleich betrifft, ergaben die Befragungen im Durchschnitt eine Bereitschaft von 11% Lohnreduzierung bei einer Reduzierung von 20% der Arbeitszeit (d.h. Reduzierung eines gesamten Tages). Jedoch sollte hier wieder die Voraussetzung gegeben sein, dass Arbeitsverdichtung vermieden wird und die notwendigen Rahmenbedingungen geschaffen werden, dass eine Lohnkürzung überhaupt gerechtfertigt wäre. Die Beschäftigten sind bereit und motiviert zur Umsetzung von Effizienzmaßnahmen, sodass Produktivitätssteigerungspotenziale realisiert werden können und die Bewerkstelligung der Arbeit in kürzerer Zeit möglich wäre.

Ein weiteres Ergebnis aus den Befragungen, war die Notwendigkeit von guten Führungskräften. Diese müssten das neue Arbeitszeitmodell und die dazugehörigen An- und Abwesenheiten koordinieren und ausreichend Zeit für gute Personalarbeit investieren, um die verbleibende Zeit produktiv durch effizientes Arbeiten zu nutzen und so auch Arbeit zu bewerkstelligen ohne Arbeitsverdichtung oder unnötig hoher Belastung ausgesetzt zu sein. Zudem müssen Führungskräfte das neue System unterstützen und Enabler sein, um die Vorteile dessen realisieren zu können. Die Gleichbehandlung im Vergleich mit anderen Teams muss sichergestellt sein.

2. *Wie muss die 4-Tage-Woche gestaltet sein, dass sie auch für Arbeitgeber umsetzbar und finanzierbar ist?*

Die Anforderungen für Arbeitgeber an die Wochenstundenanzahl sind vor allem die Mindestanwesenheit und damit die Erreichbarkeit, sodass der Informationsaustausch erhalten bleiben kann und dass die Reduzierung die Produktivitätssteigerungspotenziale nicht übersteigt. Hierfür braucht es wiederum gute Führungskräfte, um Durcheinander zu vermeiden, die Verfügbarkeit für Geschäftspartner sicherzustellen und funktionierende Vertreterregelung einzuführen.

Um die Finanzierung zu bewerkstelligen, sollten in jedem Fall Effizienzmaßnahmen durchgeführt werden, um Produktivität zu steigern. Arbeitsprozesse und Abläufe müssen neu gedacht und verschlankt werden. Essenziell hierfür ist auch einen Wandel in der Unternehmenskultur zu etablieren,

der am besten durch Vorleben der Geschäftsführung und aktives Vorantreiben von Maßnahmen realisiert werden kann. Weiterhin sollten Vorteile in die Tat umgesetzt werden, wie die Büroausstattung effizienter zu gestalten, Potenziale zu untersuchen, wie Parkplätze zu reduzieren und auch die 4-Tage-Woche zum Employer Branding und als Anreiz zu nutzen, um Leute mit richtigem Mindset anzusprechen. Unternehmen müssten zudem am Zahn der Zeit bleiben und moderne Arbeitsweisen und Techniken etablieren, um auch auf Dauer Produktivitätspotenziale zu realisieren, die von der technologischen Weiterentwicklung außerhalb des eigenen Unternehmens abhängen. Produktivitätssteigerung kann auch beim Mitarbeiter direkt passieren. Hierzu sollten Beschäftigte geschult werden, besser zu priorisieren und Nein zu sagen. Beschäftigte einzubinden in die Ideenfindung und Umsetzung von Effizienzmaßnahmen ist zudem sehr wichtig.

Ohne dazugehörige Effizienzmaßnahmen kann Produktivität nur schwer gesteigert werden und Neueinstellungen von zusätzlichen Mitarbeitern wären notwendig. Aus Sicht der Unternehmen wäre dies aber eher zu vermeiden aufgrund zusätzlicher Personalkosten, aber auch aufgrund der Schwierigkeit, durch den Fachkräftemangel geeignetes Personal zu finden.

Was die Möglichkeiten eines Lohnausgleichs betrifft, wäre es denkbar, analog den heute bereits existierenden Möglichkeiten der IG Metall, tarifliche Zusatzgelder in Krisenzeiten in teilweisen Lohnausgleich umzuwandeln, vorzugehen. So könnten zur Umsetzung einer kollektiven Arbeitszeitverkürzung Monatsgehälter beibehalten werden, die Arbeitszeit verkürzt und dafür gewisse tarifliche Zusatzgelder gekürzt werden. Vereinfachen würden Politik und Gewerkschaften die Finanzierung und Umsetzung mit solchen oder anderen Förderungsmöglichkeiten.

Arbeitgeber würden von ihrer Belegschaft erwarten, ihr Mindset zu ändern: weg vom Denken, dass Leistung abhängig von Stunden sei und damit zur Änderung der Unternehmenskultur beitragen. Auch könne man von den Beschäftigten erwarten, private Termine möglichst auf den zusätzlichen freien Tag zu legen und so Einsparungen zu realisieren durch weniger Fehlzeiten. Ansonsten würden die

Beschäftigten zusätzlich vor allem mehr Flexibilität und ein höheres Arbeitspensum an den vier Arbeitstagen akzeptieren.

Um die Umsetzbarkeit für Arbeitgeber zu ermöglichen, müssten zudem bereits thematisierte organisatorische Anforderungen umgesetzt und sichergestellt werden, dass die 4-Tage-Woche für alle Unternehmensbereiche eingeführt wird, um keinen Missmut unter der Belegschaft zwischen direkten und indirekten Beschäftigten zu riskieren.

3.2.2.3 Eignung für die Automobilbranche

Die Befragten wurden auch gebeten ihre Einschätzung abzugeben, inwiefern die Automobilindustrie geeignet wäre, eine neue Arbeitsweise, wie die 4-Tage-Woche umzusetzen. Hierzu waren die Einschätzungen sehr unterschiedlich. Viele sahen die Branche als geeignet an, da diese von so hoher Bedeutung in Deutschland sei und vor allem die Großkonzerne, wie Automobilhersteller, viele Kapazitäten haben, ein solches Projekt durchzuführen. Zudem agiere die Branche in vielen Dingen bereits als Trendsetter und befinde sich aktuell in einer Umbruchsphase, wo sich neue Arbeitsweisen gut einfügen würden. Es könnte als Chance genutzt werden, viele veraltete Prozesse zu modernisieren. Außerdem ist die Branche bisher bereits auf einem hohem Automatisierungsgrad, wodurch noch weitere Potenziale entstehen werden. Unternehmen, wie Lieferanten oder auch Entwicklungsdienstleister, die direkt oder indirekt abhängig von den Herstellern sind, sehen zunächst die Umsetzung auch diesen, um die Vorreiterfunktion für die Lieferkette einzunehmen und die Akzeptanz einer verkürzten Arbeitswoche vorzuleben. Als herausfordernd gilt jedoch die Umsetzung für direkte Produktionsbereiche, aber auch das aktive Umdenken der eher bürokratischen Konzernwelten in neue Denkweisen. Bestätigt wird dieser Zweifel auch durch die im Analyseteil 2.5.2.1 festgestellte eher schlechte Positionierung im New Work Ranking, das zeigt, dass die Branche an vielen Stellen noch Nachholbedarf hat. Was für die Umsetzbarkeit der 4-Tage-Woche auch mit teilweisen Lohnreduzierungen spricht, ist das sehr hohe Gehaltsniveau der Branche und der Bereitschaft der Beschäftigten, dort Abstriche zu machen, um die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen. Auch die bereits in einigen Teilen der Branche durchgesetzte 35 Stunden Woche zeigt, dass auch

in jüngerer Vergangenheit solche Umstellungen bewältigt werden konnten. Alles in Allem lässt sich festhalten, dass die Branche durchaus als geeignet eingestuft werden kann. Die Vorteile überwiegen klar und wenn die Motivation ausreichend groß ist, können die Herausforderungen bewältigt werden – vor allem in Zeiten der ökologischen und digitalen Transformation.

4 Schluss

Der Schlussteil der Arbeit besteht aus einer Empfehlung, einem zusammenfassenden Fazit und, abschließend, einem Ausblick.

4.1 Empfehlung

Um sowohl für Arbeitnehmer die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu steigern als auch für Arbeitgeber die Machbarkeit zu garantieren, müssen die in den vorherigen Kapiteln benannten Bedürfnisse, Chancen, Herausforderungen und Anforderungen beider Parteien so gut wie möglich berücksichtigt werden. Die konkrete Ausgestaltung der 4-Tage-Woche für ein Unternehmen lässt sich nicht pauschal für alle gleichermaßen festlegen, denn dies ist abhängig von den Voraussetzungen, Gegebenheiten und Motiven des Unternehmens. Jedoch kann man für alle vollumfänglich sagen, dass entscheidend für die Machbarkeit und den Erfolg ist, dass ein solches Konzept ganzheitlich betrachtet, konzeptioniert und begleitende Maßnahmen geplant werden, die Herausforderungen dabei bewusst wahrgenommen und angegangen werden und der notwendige Wille da ist, das Unternehmen gemeinsam mit den Beschäftigten einem Kulturwandel zu unterziehen. Nur individuelle Arbeitszeitverkürzungen statt kollektiver, wie zum Beispiel von IP9 vorgeschlagen und wie es sie mit Teilzeitangeboten bereits heute gibt, würden nur Situationen einzelner Personen verbessern, jedoch kann so keine Unternehmenskultur geändert werden bzw. führt es dennoch zu Ungleichgewicht im Unternehmen und realisiert so keine Vorteile, wie zum Beispiel mehr Möglichkeiten für beide Elternteile, Vollzeit zu arbeiten und bessere Karrierechancen zu erhalten.

Um gesamtgesellschaftliche Probleme, wie Arbeitslosigkeit zu lösen, reicht die Umsetzung auf Unternehmensebene nicht aus, sondern hierfür braucht es tarifliche oder besser nationale Regelungen. Jedoch ist die Umsetzbarkeit für bestimmte Berufsgruppen schwieriger als für andere und deshalb ein eher langfristiger Prozess. Dennoch wurde dies zum Beispiel in Island bereits erfolgreich auch in zunächst ungeeignet erscheinenden Berufen umgesetzt. Unternehmen, die ein solches Konzept durchführen, nehmen eine Vorreiterrolle ein und wirken exemplarisch für andere.

4.2 Zusammenfassendes Fazit

Als Fazit lässt sich ziehen, dass viele Argumente für die Einführung einer verkürzten Vollzeitwoche nicht nur in der Automobilindustrie sprechen – von den Problematiken der heutigen Zeit, die zum Wohle der Arbeitnehmer, aber auch zur Funktionsfähigkeit der Unternehmen, angegangen werden sollten, über die Trends der zukünftigen Arbeitswelt, die bereits die Grundlagen für Konzepte, wie die 4-Tage-Woche legen. Die historische Entwicklung der Arbeitszeiten zeigt, dass die zukünftig weitere Verkürzung der Wochenarbeitszeit fast schon in der Natur der Sache liegt und die Generation Y erwartet ganz klar moderne Arbeitsweisen, die eine höhere Priorität für das Privatleben ermöglichen. Grundlage all dessen liegt in der Arbeitszufriedenheit und im Wohlbefinden am Arbeitsplatz für Beschäftigte. Die 4-Tage-Woche als Konzept birgt viele Chancen, die sich positiv auf diese beiden Bereiche auswirken können und in der Lage sind, den eingangs benannten Problematiken entgegenzuwirken und den beschriebenen Trends zu entsprechen. In unterschiedlichen Projekten konnte bereits die Praxisfähigkeit erfolgreich ausgetestet werden. In der Machbarkeitsstudie wurde im Anschluss ebenso erfolgreich festgestellt, dass dieses Konzept bei großer Mehrheit – sowohl aus Arbeitnehmer- als auch aus Unternehmenssicht – Anklang findet. Beschäftigte betonten immer wieder, wie viel Wert ihnen ein zusätzlicher freier Tag in der Woche wäre und dass sie bereit wären, viel dafür zu tun. Beschäftigte wie auch Arbeitgeber stellten für sich jeweils zahlreiche Chancen aber auch Herausforderungen fest und definierten unterschiedliche Erwartungen und Anforderungen an das Konzept und die jeweils andere Partei. Bei aller Kritik, die an einem solchen Projekt

berechtigterweise geäußert wird, muss beachtet werden, dass die Problematiken der heutigen Zeit existieren, die Trends weiter fortschreiten und es deshalb auf Dauer für Unternehmen wichtig ist, die Bedürfnisse der Beschäftigten zu berücksichtigen, um langfristig die eigene Belegschaft leistungsfähig zu halten und am Arbeitsmarkt überzeugen zu können. Mitarbeiter sind äußerst wichtiges Kapital für Unternehmen, in die es wert ist und sich lohnt, zu investieren.

4.3 Ausblick

Zum Themenfeld der 4-Tage-Woche bestehen bisher nur eine begrenzte Vielfalt an wissenschaftlichen Untersuchungen. Aufgrund dessen bleiben noch viele weitere Bereiche rund um dieses Konzept, die in Zukunft untersucht werden könnten. So wären weitere empirische Erhebungen in größerem Umfang denkbar, wie auch die Untersuchung der Eignung weiterer Branchen. Auch die detailliertere Beleuchtung, wie ein 4-Tage-Woche Konzept für einzelne Unternehmen genau aussehen könnte oder die nähere Ausgestaltung von Finanzierungsplänen ebenso wie die effektivsten Produktivitätssteigerungsmaßnahmen wären möglich. Mit einer größeren Datenlage ließe sich auch noch vertiefter die Chancen und Risiken eines solchen Arbeitszeitkonzeptes feststellen und die Machbarkeit und Erfolgsvoraussetzungen bewerten.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Altmann, Felix (2021): Work-Life-Balance. Welche Unternehmen bieten die beste Work-Life-Balance in Deutschland? Glassdoor. Online verfügbar unter https://www.glassdoor.de/blog/in-diesen-20-unternehmen-gibts-die-beste-work-life-balance/, zuletzt geprüft am 29.10.2021.

Angermeier, Georg Dr. (2009): Machbarkeitsstudie. Projektmagazin. Online verfügbar unter https://www.projektmagazin.de/glossarterm/machbarkeitsstudie, zuletzt geprüft am 11.11.2021.

AOK Bundesverband; WIdO (2018): Fehlzeiten-Report 2018. Sinnerleben im Beruf hat hohen Einfluss auf die Gesundheit. Berlin, zuletzt geprüft am 10.08.2021.

AVANTGARDE Experts (2019): Quo vadis. Arbeiten in Deutschland 2019. München. Online verfügbar unter https://www.avantgarde-experts.de/fileadmin/user_upload/3_Magazin/Studien/Quo_vadis_2019/19-09-11-Avantgarde-Experts-Studie-2019_mit_Grafiken_und_Deckblatt.pdf, zuletzt geprüft am 02.09.2021.

Bader, Christoph; Moser, Stephanie; Hanbury, Hugo; Neubert, Sebastian (o. J.): "Free day for future" statt "Business as usual". Centre for Development and Environment, Universität Bernd. Bern. Online verfügbar unter https://www.denknetz.ch/wp-content/uploads/2020/12/Free_day_for_future_Bader_Moser_Hanbury_Neubert.pdf, zuletzt geprüft am 12.10.2021.

Bartscher, Thomas Prof. Dr.; Nissen, Regina (o. J.): Wohlbefinden. Definition: Was ist "Wohlbefinden"? Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/wohlbefinden-49257, zuletzt aktualisiert am 14.02.2018, zuletzt geprüft am 27.08.2021.

Berger, Peter; Fürstenberg, Werner; Brauck, Melanie (2011): Fürstenberg Performance Index 2011. Gesundheitsprobleme in Deutschland und ihr Einfluss auf die Leistung der Arbeitnehmer. Fürstenberg Institut GmbH. Hamburg, zuletzt geprüft am 09.08.2021.

Bernatzeder, Petra (2018): Erfolgsfaktor Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Praxisleitfaden für das Management psychischer Gesundheit. Berlin: Springer.

Bispink, Reinhard (2008): Arbeitszeitkalender 2008. Daten aus 25 Wirtschaftszweigen. WSI der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf (Informationen zur Tarifpolitik). Online verfügbar unter https://www.boeckler.de/pdf/p_ta_elemente_arbeitszeitkalender_2008.pdf, zuletzt geprüft am 08.09.2021.

Bohnenberger, Katharina (2016): Die Auswirkungen eines bedingungslosen Grundeinkommens auf Zeitwohlstand. Konferenz BGE und Degrowth. Hamburg. Online verfügbar unter https://ubi-degrowth.eu/wp-content/uploads/sites/5/2017/09/Bohnenberger_Pr%C3%A4sentation_20Mai2016.pdf, zuletzt geprüft am 04.10.2021.

Bundesagentur für Arbeit (2021): Blickpunkt Arbeitsmarkt. Monatsbericht zum Arbeits- und Ausbildungsmarkt. Nürnberg (Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt). Online verfügbar unter https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/202112/arbeitsmarktberichte/monatsbericht-monatsbericht/monatsbericht-d-0-202112-pdf.pdf?__blob=publicationFile&v=1, zuletzt geprüft am 29.09.2021.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (o. J.): Automobilindustrie. Online verfügbar unter https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Textsammlungen/Branchenfokus/Industrie/branchenfokus-automobilindustrie.html, zuletzt aktualisiert am 27.10.2021.000Z, zuletzt geprüft am 27.10.2021.853Z.

Bundeszentrale für politische Bildung (2016): Vollbeschäftigung. Bonn (Duden Wirtschaft von A bis Z: Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag.). Online verfügbar unter https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/21068/vollbeschaeftigung, zuletzt aktualisiert am 08.09.2016, zuletzt geprüft am 01.09.2021.

Chappell, Bill (2019): 4-Day Workweek Boosted Workers' Productivity By 40%, Microsoft Japan Says. National Public Radio. Online verfügbar unter https://text.npr.org/776163853, zuletzt geprüft am 25.10.2021.

Clemens, Karin; Schottmann, Joachim; Matas, Ivona; Bode, Svea (2017): Anforderungen und Bedürfnisse an den Arbeitgeber. So tickt die neue Generation. HumanProtect Consulting GmbH. Köln. Online verfügbar unter https://www.humanprotect.de/wp-content/uploads/2017/09/HPC-Info-Brief-3-2017-Generation-Y.pdf, zuletzt geprüft am 23.08.2021.

De Spiegelaere, Stan; Piasna, Agnieszka (2020): Arbeitszeitverkürzung: Wieso, weshalb – und wie. Europäisches Gewerkschaftsinstitut. Online verfügbar unter https://biblio.ugent.be/publication/8654996/file/8654998, zuletzt geprüft am 05.10.2021.

De Vidales Diago, Sergio Martin (2021): El Gobierno abre la puerta a la jornada laboral de 4 días. El Gobierno reformará la Ley de horarios en 2022 para flexibilizar la jornada laboral y estudia la implantación de la semana laboral de 4 días. In: *Economía Digital*, 23.09.2021. Online verfügbar unter https://www.economiadigital.es/economia/gobierno-puerta-semana-laboral-4-dias.html, zuletzt geprüft am 25.10.2021.

Deutscher Gewerkschaftsbund (2019): Infografik: Wöchentliche Arbeitszeit vom Kaiserreich bis heute. Online verfügbar unter https://www.dgb.de/++co++365a306a-a7a6-11e9-96a8-52540088cada, zuletzt geprüft am 08.09.2021.

Devetter, François-Xavier; Rousseau, Sandrine (2011): Working Hours and Sustainable Development. In: *Review of Social Economy* 69 (3), S. 333–355. DOI: 10.1080/00346764.2011.563507.

Einramhof-Florian, Helene (2017): Die Arbeitszufriedenheit der Generation Y. Lösungsansätze für erhöhte Mitarbeiterbindung und gesteigerten Unternehmenserfolg. Wiesbaden: Springer.

Europäische Kommission (05.03.2021): Weltfrauentag 2021. COVID-19-Pandemie stellt Geschlechtergerechtigkeit vor große Herausforderungen. Brüssel. Wigand, Christian; Kolanko, Katarzyna; Ferroli, Jördis; (Keine Angabe). Online verfügbar unter https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/de/ip_21_1011/IP_21_1011_DE.pdf, zuletzt geprüft am 02.09.2021.

Eurostat (o. J.a): Dauer des Arbeitslebens. Online verfügbar unter http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsi_dwl_a&lang=de, zuletzt aktualisiert am 20.04.2021, zuletzt geprüft am 29.09.2021.

Eurostat (o. J.b): Durchschnittliche normalerweise geleistete Wochenarbeitsstunden in Haupttätigkeit, nach Geschlecht, Stellung im Beruf, Vollzeit-/Teilzeittätigkeit und Wirtschaftszweigen (ab 2008, NACE Rev. 2) - Stunden. Online verfügbar unter http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_ewhun2&lang=de, zuletzt aktualisiert am 02.06.2021, zuletzt geprüft am 08.09.2021.

Ferreira, Yvonne (2020): Arbeitszufriedenheit. Grundlagen, Anwendungsfelder, Relevanz. Stuttgart: W. Kohlhammer.

Ferrero, Angel; Tejero, Hector; Heinisch, Franziska (2021): Jede Woche verlängertes Wochenende. In: *Jacobin Magazin*, 20.07.2021. Online verfügbar unter https://jacobin.de/artikel/viertagewoche-arbeitszeit-spanien-mas-pais-interivew-hector-tejero-lohn-klima-arbeitszeitverkurzung/, zuletzt geprüft am 25.10.2021.

Flecker, Jörg; Altreiter, Carina (2014): Warum eine Arbeitszeitverkürzung sinnvoll ist. Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften. Linz. Online verfügbar unter https://www.betriebsrat-bim.at/wp-content/uploads/2020/03/WISO-Warum-AZV-sinnvoll.pdf, zuletzt geprüft am 05.10.2021.

Flecker, Jörg; Hermann, Christoph; Mairhuber, Ingrid (2001): Internationale Beispiele für Arbeitszeitverkürzung, -umverteilung und -flexibilisierung. Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt. Wien. Online verfügbar unter https://www.forba.at/wp-content/uploads/2018/11/24-FORBA_FB_01-1.pdf, zuletzt geprüft am 05.10.2021.

Frieske, Benjamin; Van den Adel, Bent; Schwarz-Kocher, Martin Dr.; Stieler, Sylvia; Schnabel, Andreas; Tözün, Reha Dr. (2019): Strukturstudie BWe mobil 2019. Transformation durch Elektromobilität und Perspektiven der Digitalisierung. Hg. v. Landesagentur für neue Mobilitätslösungen und Automotive Baden-Württemberg. DLR; IMU Institut; BridgingIT. Stuttgart. Online verfügbar unter https://www.e-mobilbw.de/fileadmin/media/e-

mobilbw/Publikationen/Studien/Strukturstudie2019.pdf, zuletzt geprüft am 27.10.2021.

Gallup, Inc. (2021): Engagement Index 2020. Arbeitsumfeld & Führungskultur in Zeiten der Corona Pandemie. Online verfügbar unter https://www.gallup.com/de/engagement-index-deutschland.aspx, zuletzt geprüft am 09.08.2021.

Genau, Lea (2019): Ein semistrukturiertes Interview führen. Scribbr. Online verfügbar unter https://www.scribbr.de/methodik/semistrukturiertes-interview/, zuletzt aktualisiert am 21.08.2020, zuletzt geprüft am 16.11.2021.

Gesundheitsberichterstattung des Bundes (2021): Gesundheitsausgaben in Deutschland in Mio. €. Gliederungsmerkmale: Jahre, Art der Einrichtung, Art der Leistung, Ausgabenträger. Online verfügbar unter https://www.gbe-bund.de/gbe/pkg_olap_tables.prc_set_hierlevel?p_uid=gast&p_aid=223880&p_sprache=D&p_help=2&p_indnr=322&p_ansnr=94430530&p_version=2&p_dim=D.000&p_dw=3732&p_direction=drill, zuletzt geprüft am 07.09.2021.

Gondorf, Linda (2019): So viel „New Work“ steckt in Deutschlands Unternehmen. Flexible Arbeitszeiten, flache Hierarchien, moderne Arbeitsplätze – Wie ist der Status Quo in Sachen „New Work“ und welche Branchen sind fit für die neue Arbeitswelt? Otto Group. Online verfügbar unter https://www.otto.de/newsroom/de/kultur/infografik-new-work-branchenvergleich, zuletzt geprüft am 28.10.2021.

GPTW Deutschland GmbH (2020): Stress und Wohlbefinden am Arbeitsplatz: Eine europäische Perspektive. Studie von Great Place to Work zum Aufbau einer Kultur des Vertrauens, der Gesundheit und des Wohlbefindens. Köln. Online verfügbar unter https://www.greatplacetowork.de/bibliothek/, zuletzt geprüft am 11.08.2021.

GPTW Deutschland GmbH (2021): Resilient in der Krise. Deutschlands Beste Arbeitgeber 2021. Köln. Online verfügbar unter https://www.greatplacetowork.de/bibliothek/, zuletzt geprüft am 11.08.2021.

Haraldsson, Gudmundur D.; Kellam, Jack (2021): Going Public: Iceland´s journey to a shorter working week. Alda; Autonomy. Island. Online verfügbar unter https://autonomy.work/wp-content/uploads/2021/06/ICELAND_4DW.pdf, zuletzt geprüft am 04.10.2021.

Hengstschläger, Markus; Precht, Richard David (2021): DIALOG mit Richard David Precht "Fragen an die Zukunft". Academia Superior - Gesellschaft für Zukunftsforschung. Linz. Online verfügbar unter https://www.youtube.com/watch?v=UwwRcluYoDc&t=3668s, zuletzt geprüft am 27.08.2021.

Hofmann, Josephine Dr.; Piele, Alexander; Piele, Christian (2019): New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. Stuttgart. Online verfügbar unter http://publica.fraunhofer.de/documents/N-543664.html, zuletzt geprüft am 09.08.2021.

IBE; Hays (2021): HR-Report 2021 Schwerpunkt New Work. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE und Hays. Online verfügbar unter https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2021-new-work, zuletzt geprüft am 09.08.2021.

Ihmels, Claudia (2014): Der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit, Lebenszufriedenheit und Motivation. Eine empirische Untersuchung. Hamburg: Igel Verlag RWS.

Indeed (o. J.): Maslows Bedürfnispyramide in Bezug auf das Arbeitsleben. Unter Mitarbeit von Indeed Editorial Team. Online verfügbar unter https://de.indeed.com/karriere-guide/karriereplanung/beduerfnispyramide, zuletzt aktualisiert am 09.12.2020, zuletzt geprüft am 23.09.2021.

Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen (o.J.): Bruttoinlandsprodukt, Arbeitsproduktivität, Erwerbstätige, Arbeitsvolumen und Arbeitszeit 1991-2020. Online verfügbar unter https://www.sozialpolitik-aktuell.de/files/sozialpolitik-aktuell/_Politikfelder/Arbeitsmarkt/Datensammlung/PDF-Dateien/abbIV66.pdf, zuletzt geprüft am 18.08.2021.

Institut der deutschen Wirtschaft (2021): Krankenstand in Deutschland. Online verfügbar unter https://www.iwd.de/artikel/krankenstand-in-deutschland-498654/#die-branchen, zuletzt geprüft am 29.10.2021.

Jahrzehntelanges Streitthema im Osten: 35-Stunden-Woche wird zur Sache der Betriebe (2021). In: *Automobilwoche*, 28.06.2021. Online verfügbar unter https://www.automobilwoche.de/article/20210628/AGENTURMELDUNGEN/306289946/jahrzehntelanges-streitthema-im-osten--stunden-woche-wird-zur-sache-der-betriebe, zuletzt geprüft am 29.10.2021.

Jansen-Preilowski, Virgilia V.; Paruzel, Agnieszka; Maier, Günter W. (2020): Arbeitszeitgestaltung in der digitalisierten Arbeitswelt. Ein systematisches Literatur Review zur Wirkung von Arbeitszeitverkürzung in Bezug auf die psychische Gesundheit. In: *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* 51 (3), S. 331–343. DOI: 10.1007/s11612-020-00530-0.

Judge, T. A.; Bono, J. E. (2001): Relationship of core self-evaluations traits--self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability--with job satisfaction and job performance: a meta-analysis. In: *The Journal of applied psychology* 86 (1), S. 80–92. DOI: 10.1037/0021-9010.86.1.80.

Käufer, Theresa; Pawlik, Victoria (2020): Gen Z, Millennials und Generation X - Ein Überblick. Dossierplus zu den Lebenswelten der Generationen X, Y und Z. Statista. Online verfügbar unter https://de.statista.com/statistik/studie/id/78414/dokument/gen-z-millennials-und-generation-x-ein-ueberblick/, zuletzt geprüft am 10.09.2021.

Krull, Stephan (2009): Einleitung: 30 Stunden arbeiten statt 40 Stunden arbeitslos! In: Stephan Krull, Mohssen Massarrat und Margareta Steinrücke (Hg.): Schritte aus der Krise. Arbeitszeitverkürzung, Mindestlohn, Grundeinkommen - drei Projekte, die zusammengehören. Hamburg: VSA-Verl., S. 8–10.

Lang, Sabine Dr. (o. J.): Empirische Forschungsmethoden. Skript zur Lehrveranstaltung. Universität Trier. Online verfügbar unter https://www.uni-

trier.de/fileadmin/fb1/prof/PAD/SP2/Allgemein/Lang_Skript_komplett.pdf, zuletzt geprüft am 11.11.2021.

Lange, Jessica (2019): Feel Good Management - Anforderungen und Aufgabengebiete. Praxishandbuch mit Fallbeispielen. Berlin: Springer Gabler.

Leibinger-Kammüller, Nicola Dr. (o. J.): Arbeiten bei Trumpf. Leistungen und Angebote. Trumpf GmbH + Co. KG. Ditzingen. Online verfügbar unter https://www.trumpf.com/filestorage/TRUMPF_de_DE/Unternehmen/Corporate_Brochures_and_publications/TRUMPF-Leistungen-Angebote-2021.pdf, zuletzt geprüft am 27.09.2021.

Maier, Roswitha (2020): IG Metall bringt Vier-Tage-Woche ins Gespräch. Wege aus der Coronakrise. Online verfügbar unter https://www.automobil-produktion.de/hersteller/wirtschaft/ig-metall-bringt-vier-tage-woche-ins-gespraech-124.html, zuletzt geprüft am 29.10.2021.

Marrazzo, Matt (2021): Full week off for Nike headquarter to concentrate on mental health, August 2021. Linked In Beitrag. Soziale Medien.

Maslow, Abraham H. (2018): A theory of human motivation. 1. Aufl. Floyd: Dancing Unicorn Books.

Matrai, David; Saupe, Angelika; Steinrücke, Margareta; Stobrawe, Helge (2011): ABC der Arbeitszeitverkürzung. Bremer Arbeitszeitinitiative. Bremen. Online verfügbar unter https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwicwsvvl9z1AhV4Q_EDHU1SBS4QFnoECAYQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.bremer-arbeitszeitinitiative.de%2Fapp%2Fdownload%2F16054971724%2FABC%2520der%2520Arbeitszeitverk%25C3%25BCrzung.pdf%3Ft%3D1615284920&usg=AOvVaw0n1qrgPTh23rLQLFuOhCm_, zuletzt geprüft am 05.10.2021.

Nissen, Regina; Maier, Günther W. Prof. Dr. (o. J.): Arbeitszufriedenheit. Definition: Was ist "Arbeitszufriedenheit?! Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter

https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/arbeitszufriedenheit-28618, zuletzt aktualisiert am 14.02.2018, zuletzt geprüft am 27.08.2021.

Ohl, Kay; Schumann, Dirk (2018): Dauer der Arbeitszeit. In: Hartmut Meine, Dirk Schumann, Hilde Wagner und Andrea Fergen (Hg.): Handbuch Arbeitszeit. Manteltarifverträge im Betrieb. 3., aktualisierte Auflage. Frankfurt am Main: Bund-Verlag, S. 35–95.

Peakon (2019): Engagement Report.

Porsche Newsroom (2021): Attraktiver Arbeitgeber: Porsche baut Angebot zum Mobilen Arbeiten aus. Porsche geht den nächsten Schritt: Auf Grund der positiven Erfahrungen während der Corona-Pandemie weitet der Sportwagenhersteller das Angebot zum Mobilen Arbeiten von bislang zwei Tagen pro Woche auf zwölf Tage pro Monat aus. Online verfügbar unter https://newsroom.porsche.com/de/2021/unternehmen/porsche-mobiles-arbeiten-attraktiver-arbeitgeber-neue-arbeitsformen-24580.html, zuletzt geprüft am 28.10.2021.

Rath, Deidre (2019): Deutsche Arbeitnehmer sind am unzufriedensten. Human Resources Manager. Online verfügbar unter https://www.humanresourcesmanager.de/news/mitarbeiterzufriedenheit-peakon-studie-deutsche-arbeitnehmer-am-unzufriedensten.html, zuletzt geprüft am 09.08.2021.

Rentmeister, Heinrich; Jentzsch, Andreas Dr.; Bauer, Patrick; De Almeida, Tim Arnold; Bayaz, Danyal Dr. (2017): Schöne neue Arbeitswelt 4.0? Was wir tun müssen, damit uns die Arbeit nicht ausgeht. The Boston Consulting Group. Online verfügbar unter http://docplayer.org/68130411-Schoene-neue-arbeitswelt-4-0-was-wir-tun-muessen-damit-uns-die-arbeit-nicht-ausgeht.html, zuletzt geprüft am 29.09.2021.

Rosdücher, Jörg; Seifert, Hartmut (1994): Die Einführung der "4-Tage-Woche" in der Volkswagen AG. Modell für eine beschäftigungssichernde Arbeitszeitpolitik? ; Expertise im Auftrag der Berliner Senatsverwaltung für Arbeit und Frauen. Berlin: Senatsverwaltung für Arbeit und Frauen (Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Arbeit und Frauen, Bd. 4).

Schäfer, André (2019): Ihr Gehalt in der Automobilbranche. StepStone Gehaltsreport 2019: Die Automobilbranche zahlt überdurchschnittlich gut! StepStone. Online verfügbar unter https://www.stepstone.de/Karriere-Bewerbungstipps/ihr-gehalt-in-der-automobilbranche/, zuletzt geprüft am 29.10.2021.

Schareika, Nora (2021): „Niemand kann sich acht Stunden konzentrieren". Arbeitszeit. In: *Wirtschaftswoche*, 15.09.2021. Online verfügbar unter https://www.wiwo.de/erfolg/management/arbeitszeit-niemand-kann-sich-acht-stunden-konzentrieren/24925836.html, zuletzt geprüft am 17.11.2021.675Z.

Schumann, Dirk (2018): Arbeitszeit und Beschäftigungssicherung. In: Hartmut Meine, Dirk Schumann, Hilde Wagner und Andrea Fergen (Hg.): Handbuch Arbeitszeit. Manteltarifverträge im Betrieb. 3., aktualisierte Auflage. Frankfurt am Main: Bund-Verlag, S. 96–128.

Schwendinger, Michael (2015): Arbeitszeitverkürzung als Strategie zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit. Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften. Linz. Online verfügbar unter https://www.isw-linz.at/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=194&token=16e91fb45b8e303e1de5635e495922a3b6140acc, zuletzt geprüft am 05.10.2021.

Simon, Oliver; Heinen, Markus (2019a): EY Jobstudie 2019. Karriere und Wechselbereitschaft - Ergebnisse einer Befragung von 1.510 ArbeitnehmerInnen in Deutschland. EY. Online verfügbar unter https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjhsMCYmNz1AhUwQ_EDHcikCbQQFnoECAcQAQ&url=https%3A%2F%2Fassets.ey.com%2Fcontent%2Fdam%2Fey-sites%2Fey-com%2Fde_de%2Fnews%2F2019%2F07%2Fey-jobstudie-2019.pdf%3Fdownload&usg=AOvVaw2vcqm1hjkLvpfQEhMcs87g, zuletzt geprüft am 29.10.2021.

Simon, Oliver; Heinen, Markus (2019b): EY Jobstudie 2019: Motivation, Zufriedenheit und Work-Life-Balance. Ergebnisse einer Befragung von 1.510 Arbeitnehmer(inne)n in Deutschland. EY. Online verfügbar unter https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2a

hUKEwjhlrfVnurzAhUq5eAKHfuOAk4QFnoECBIQAQ&url=https%3A%2F%2Fassets.ey.com%2Fcontent%2Fdam%2Fey-sites%2Fey-com%2Fde_de%2Fnews%2F2019%2F12%2Fey-jobstudie-zufriedenheit-work-life-balance-2019.pdf%3Fdownload&usg=AOvVaw1hujrWy2WYl-4nNWM-bxtN, zuletzt geprüft am 27.10.2021.

Statista (2021a): Pflege in Deutschland. Online verfügbar unter https://de.statista.com/statistik/studie/id/6988/dokument/pflege-in-deutschland-statista-dossier/, zuletzt geprüft am 22.08.2021.

Statista (2021b): Wochenarbeitszeit in Deutschland in den Jahren 1871 bis 1990. Online verfügbar unter https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1126144/umfrage/woechentliche-arbeitszeit-in-deutschland/, zuletzt geprüft am 07.09.2021.

Statistisches Bundesamt (2020): Pflegestatistik 2019. Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung Deutschlandergebnisse.

Statistisches Bundesamt (2021): Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen. Online verfügbar unter https://www-genesis.destatis.de/genesis/online, zuletzt geprüft am 18.08.2021.

Stöger, Ursula; Böhle, Fritz; Huchler, Norbert; Jungtäubl, Marc; Kahlenberg, Vera; Weihrich, Margit (2015): Arbeitszeitverkürzung als Voraussetzung für ein neues gesellschaftliches Produktionsmodell. Expertise. ISF München. Augsburg, München, zuletzt geprüft am 09.08.2021.

Weber, Enzo; Hausner, Karl Heinz; Engelhard, Heidemarie (2020): Die Kosten der Arbeitslosigkeit sind 2019 leicht gestiegen. IAB-Forum. Online verfügbar unter https://www.iab-forum.de/die-kosten-der-arbeitslosigkeit-sind-2019-leicht-gestiegen/?pdf=19761, zuletzt geprüft am 07.09.2021.

Wellabe (o. J.): Wie lange kann sich der Mensch konzentrieren? Online verfügbar unter https://www.wellabe.de/magazine/wie-lange-kann-sich-der-mensch-konzentrieren#2, zuletzt aktualisiert am 16.11.2021.000Z, zuletzt geprüft am 17.11.2021.472Z.

Wright, Thomas A.; Cropanzano, Russell (2000): Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. In: *Journal of Occupational Health Psychology* 5 (1), S. 84–94. DOI: 10.1037/1076-8998.5.1.84.

WSI der Hans-Böckler-Stiftung (27.07.2017): Tarifliche Wochenarbeitszeit im Durchschnitt bei 37,7 Stunden. Düsseldorf. Schulten, Thorsten; Jung, Rainer. Online verfügbar unter https://www.boeckler.de/pdf/pm_ta_2017_07_27.pdf, zuletzt geprüft am 08.09.2021.

Zukunftsinstitut (o. J.a): Das Megatrendsystem. Online verfügbar unter https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/, zuletzt geprüft am 09.09.2021.

Zukunftsinstitut (o. J.b): Megatrend New Work. Online verfügbar unter https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work/, zuletzt geprüft am 09.08.2021.

Anhang

Anhang 1: Übersicht Interviewpartner

Anhang 2: Interview Leitfäden

Anhang 3: Interview Transkripte

Anhang 1: Übersicht Interviewpartner

IP	Datum Interview	Name	Geschlecht	Alter	Automobilakteur	Unternehmen	Tätigkeitsbereich	Erfahrungslevel	Perspektive	Vertraglich geregelte Wochenarbeitszeit	Vertraglich geregeltes Arbeitszeitmodell
1	21.11.2021	*Anonymisiert*	Weiblich	50-60	Lieferant	*Anonymisiert*	Vertrieb	Management	AN-Sicht	40 Stunden	Vertrauensarbeitszeit
2	20.11.2021	Lisa Niermann	Weiblich	20-30	Automobilhersteller	Audi AG	Kommunikation	Angestellte	AN-Sicht	35 Stunden	Gleitzeit
3	schriftlich	Olaf Neumann	Männlich	30-40	Entwicklungsdienstleister	EDAG Engineering GmbH	Technische Entwicklung	Projektleiter	AN-Sicht	40 Stunden	Vertrauensarbeitszeit
4	26.11.2021	Markus Eberl	Männlich	20-30	Start Up	Pepper Motion GmbH	Geschäftsmodellentwicklung	Masterand	AN-Sicht	Keine feste Stundenanzahl	Honorartätigkeit
5	24.11.2021	Nicole Eden	Weiblich	40-50	Lieferant	Brose Fahrzeugteile GmbH & Co.KG	Vertrieb	Management	AN-Sicht	40 Stunden	Vertrauensarbeitszeit
6	20.11.2021	Christian Sinzinger	Männlich	30-40	Automobilhersteller	Audi AG	Beschaffung	Angestellter	AN-Sicht	35 Stunden	Gleitzeit
7	29.11.2021	Björn Alt	Männlich	30-40	Beratungsunternehmen	MHP GmbH	Digital Mobility	Angestellter	AN-Sicht	40 Stunden	Vertrauensarbeitszeit
8	schriftlich	*Anonymisiert*	Weiblich	20-30	Entwicklungsdienstleister	in-tech GmbH	Test- und Anforderungsmanagement	Angestellte	AN-Sicht	40 Stunden	Gleitzeit
9	08.12.2021	*Anonymisiert*	Männlich	30-40	*Anonymisiert*	*Anonymisiert*	*Anonymisiert*	Angestellter	AG-Sicht	-	-
10	13.12.2021	*Anonymisiert*	Männlich	20-30	Automobilhersteller	*Anonymisiert*	Personalwesen	Angestellter	AG-Sicht	-	-
11	21.12.2021	Dr. Katharina Dengler	Weiblich	40-50	Forschungsinstitut	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung	Digitale und ökologische Transformation	Management	Forschungssicht	-	-

Anhang 2: Interviewleitfäden

Anhang 2.1: Interviewleitfaden Arbeitnehmer

Datenschutz Abfrage:

- *Sind Sie einverstanden, dass dieses Interview zur besseren Nachvollziehbarkeit im Anschluss aufgezeichnet wird?*
- *Sind Sie einverstanden, dass Ihre Antworten zu wissenschaftlichen Zwecken ausgewertet und als Material für diese Masterarbeit verwendet werden?*
- *Sind Sie einverstanden, dass Ihr Name zusammen mit allgemeinen Daten, wie Position, Unternehmen, Altersgruppe o.Ä., in der Arbeit veröffentlicht wird? → Alternativ kann Ihr Interview auch anonymisiert dargestellt werden.*

Ziel des Interviews: Es soll herausgefunden werden, wie die 4-Tage-Woche in der Automobilindustrie gestaltet sein muss, dass Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden der Beschäftigten erhöht wird.

Einführung: Arbeitszufriedenheit ist die Zufriedenheit mit bzw. die positive Einstellung zur eigenen Arbeitsstelle. Wohlbefinden am Arbeitsplatz hingegen steht mehr für die Gesundheit des/der Beschäftigten in körperlicher, mentaler und sozialer Sicht.

Sowohl die Gestaltung der Arbeitsstelle als auch die private Situation nehmen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Konkrete Faktoren, die die beiden Zustände beeinflussen, sind unter anderem:

*Faktoren nach Maslows Bedürfnishierarchie und einer Great Place to Work Studie

Einstiegsfragen zum Status Quo:

1 Welche wöchentliche Arbeitszeit bei welchem Arbeitszeitmodell sieht Ihr aktueller Arbeitsvertrag vor?

2 Wie würden Sie anhand der Faktoren oben Ihre Arbeitszufriedenheit und Ihr Wohlbefinden an Ihrer aktuellen Arbeitsstelle einschätzen? Bitte mithilfe der Skala beantworten und Antwort begründen.

1 = voll und ganz zufrieden	2 = eher zufrieden	3 = weder zufrieden noch unzufrieden	4 = eher unzufrieden	5 = überhaupt nicht zufrieden

3 Wo sehen Sie hierbei Verbesserungsbedarf?

4 Welche Erfahrungen zur Arbeitszufriedenheit und zum Wohlbefinden kennen Sie von anderen Unternehmen der Automobilindustrie oder von außerhalb der Branche? Bitte Beispiele nennen.

Erläuterung: Die 4-Tage-Woche ist ein neuartiges Konzept zur Gestaltung von Arbeitszeit. Die Idee dahinter ist erstmal sehr simpel: eine Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit (d.h. mehr Freizeit für Beschäftigte in der Woche). Finanzieren kann dies ein Unternehmen entweder durch entsprechende Lohnreduzierung oder durch Erhöhung der Produktivität.

5 Was halten Sie im ersten Moment von der Idee einer verkürzten Vollzeitwoche?

Erläuterung: Die konkrete Art und Weise der Verkürzung ist sehr unterschiedlich umsetzbar. Denkbar wären – von einer 35h Woche ausgegangen – zum Beispiel Varianten, wie in der Tabelle. Volkswagen beispielsweise hat in den 1990er Jahren die 4-Tage-Woche bei 28,8 Stunden und flexibler Zeiteinteilung erprobt.

Tage	Stunden pro Tag	Wochenarbeitszeit
Vier Tage	á 7 oder 8 Stunden	28 oder 32 Stunden
Vier Tage	flexibel verteilt	Zw. 25-32 Stunden
Fünf Tage	á 5 oder 6 Stunden	25 oder 30 Stunden
Fünf Tage	flexibel verteilt	Zw. 25-32 Stunden

6 Wenn Sie frei entscheiden könnten, wie würden Sie Ihre verkürzte Arbeitswoche (Wochenarbeitszeit gesamt und Verteilung der Arbeitszeit auf Wochentage) nach ihren Bedürfnissen gestalten? Bitte begründen.
7 Wofür würden Sie die zusätzlich gewonnene Freizeit nutzen?
8 Schätzen Sie, dass Sie Ihr aktuelles Arbeitspensum auch in der verkürzten Woche schaffen würden?
9 Inwiefern könnte die neue Arbeitszeit beitragen, Ihre persönliche Arbeitszufriedenheit und Ihr Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu steigern? (Faktoren oben als Anhaltspunkt)
10 Welche anderen Vorteile sehen Sie in diesem Konzept für die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden in der Automobilbranche?
11 Welche Risiken bzw. Herausforderungen könnten ihrer Meinung nach mit der Einführung einer verkürzten Arbeitswoche in ihrem Unternehmen verbunden sein?

Erläuterung: Die verkürzte Arbeitswoche muss natürlich finanziert werden. Die größte zu beantwortende Frage hierzu ist die des Lohnausgleichs. Bleibt das Gehaltsniveau gleich oder wird das Gehalt anteilig reduziert? Um einen kostenneutralen Lohnausgleich zu ermöglichen, ist die Voraussetzung eine Produktivitätssteigerung, d.h. in weniger Zeit muss dieselbe Arbeit erledigt werden.

12 Wären Sie bereit für mehr Freizeit auf einen Teil des Gehaltes zu verzichten und warum? Wenn ja, um wie viel?
13 Welchen Beitrag, abgesehen von Gehaltseinbußen, würden Sie leisten, um die Einführung der 4-Tage-Woche in Ihrem Unternehmen zu ermöglichen? (Stichworte: schneller Arbeiten, weniger Pausen, weniger soziale Interaktion, neue Jobdefinitionen, flexibel an Auftragslage angepasste Arbeitszeiten)
14 Sehen Sie die Möglichkeit in ihrer jetzigen Arbeitsstelle ihre Produktivität zu steigern? (Stichworte: Digitalisierung, schlankere Prozesse, Effizienzmaßnahmen, weniger Fehltage, flexible Anpassung von Arbeitszeiten an Auftragslage)
15 Welche Maßnahmen wären dafür notwendig, um Ihre Produktivität zu steigern?

Abschlussfrage:

16 Sehen Sie die Automobilbranche als geeignete Branche, um neue Arbeitsweisen, wie eine verkürzte Arbeitswoche, einzuführen? Bitte begründen.

Anhang 2.2: Interviewleitfaden Arbeitgeber

Datenschutz Abfrage:

- *Sind Sie einverstanden, dass dieses Interview zur besseren Nachvollziehbarkeit im Anschluss aufgezeichnet wird?*
- *Sind Sie einverstanden, dass Ihre Antworten zu wissenschaftlichen Zwecken ausgewertet und als Material für diese Masterarbeit verwendet werden?*
- *Sind Sie einverstanden, dass Ihr Name zusammen mit allgemeinen Daten, wie Position, Unternehmen, Altersgruppe o.Ä., in der Arbeit veröffentlicht wird? → Alternativ kann Ihr Interview auch anonymisiert dargestellt werden.*

Ziel des Interviews: Es soll herausgefunden werden, wie die 4-Tage-Woche in der Automobilindustrie gestaltet sein muss, dass sie machbar und finanzierbar für Arbeitgeber ist.

Einführung: Die 4-Tage-Woche ist ein neuartiges Konzept zur Gestaltung von Arbeitszeit. Die Idee dahinter ist erstmal sehr simpel: eine Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit (d.h. mehr Freizeit für Beschäftigte in der Woche). Finanzieren kann dies ein Unternehmen entweder durch entsprechende Lohnreduzierung oder durch Erhöhung der Produktivität.

1 Wie würden Sie die aktuelle Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden Ihrer Belegschaft einschätzen?
2 Wo sehen Sie hierbei Verbesserungsbedarf?
3 Wie schätzen Sie die generelle Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden in der Automobilbranche im Vergleich zu anderen Branchen ein?
4 Was halten Sie im ersten Moment von der Idee einer verkürzten Vollzeitwoche?

Umsetzungsbeispiele: Erfolgreich wurden bereits einige Projekte in der Praxis durchgeführt bzw. sind in Planung. Beispielhaft: Volkswagen mit der 4-Tage-Woche in den 1990er Jahren zur Beschäftigungssicherung, vier-jährige Pilotstudie mit 1,3% der arbeitenden Bevölkerung in Island, Microsoft Japan mit

Einführung der 4-Tage-Woche auf Unternehmensebene oder in einer Bielefelder Digitalagentur mit 25 Stunden pro Woche seit 2016.

5 Welche Chancen sehen Sie hierbei für Ihr Unternehmen?
6 Welche Herausforderungen sehen Sie bei der Umsetzung in Ihrem Unternehmen?

Erläuterung: Die verkürzte Arbeitswoche muss natürlich finanziert werden. Die größte zu beantwortende Frage hierzu ist die des Lohnausgleichs. Bleibt das Gehaltsniveau gleich oder wird das Gehalt anteilig reduziert? Um einen kostenneutralen Lohnausgleich zu ermöglichen, ist die Voraussetzung eine Produktivitätssteigerung, d.h. in weniger Zeit muss dieselbe Arbeit erledigt werden. Ohne begleitende Effizienzmaßnahmen oder der Reduzierung von Fehltagen bzw. weiteren Einsparungen, würde das zur Arbeitsverdichtung führen oder neues Personal müsste eingestellt werden.

7 Wie stehen Sie zum Lohnausgleich für die Belegschaft?
8 Sehen Sie Potenziale im Unternehmen, Produktivität zu steigern, effizienter zu arbeiten, um einen Lohnausgleich zu ermöglichen?
9 Welche Maßnahmen würden Sie einführen, um die Produktivität zu steigern?
10 Welchen Beitrag erwarten Sie hierzu von Ihrer Belegschaft?

Erläuterung: Die konkrete Art und Weise der Verkürzung ist sehr unterschiedlich umsetzbar. Denkbar wären – von einer 35h Woche ausgegangen – zum Beispiel Varianten, wie in der Tabelle. Volkswagen beispielsweise hat in den 1990er Jahren die 4-Tage-Woche bei 28,8 Stunden und flexibler Zeiteinteilung angewendet.

Tage	Stunden pro Tag	Wochenarbeitszeit
Vier Tage	á 7 oder 8 Stunden	28 oder 32 Stunden
Vier Tage	flexibel verteilt	Zw. 25-32 Stunden
Fünf Tage	á 5 oder 6 Stunden	25 oder 30 Stunden
Fünf Tage	flexibel verteilt	Zw. 25-32 Stunden

11 Welche Ausgestaltungsform sehen Sie als umsetzbar an, sodass Ihre betrieblichen Ziele nach wie vor erreicht werden können?
12 Welche Maßnahmen bräuchte es, um die 4-Tage-Woche organisatorisch umzusetzen?
13 Welchen Beitrag erwarten Sie hierzu von Gewerkschaften oder der Politik?

Abschlussfrage:

14 Sehen Sie die Automobilbranche als geeignete Branche, um neue Arbeitsweisen, wie eine verkürzte Arbeitswoche, einzuführen? Bitte begründen.

Anhang 2.3: Interviewleitfaden Forschungsinstitut

Datenschutz Abfrage:

- *Sind Sie einverstanden, dass dieses Interview zur besseren Nachvollziehbarkeit im Anschluss aufgezeichnet wird?*
- *Sind Sie einverstanden, dass Ihre Antworten zu wissenschaftlichen Zwecken ausgewertet und als Material für diese Masterarbeit verwendet werden?*
- *Sind Sie einverstanden, dass Ihr Name zusammen mit allgemeinen Daten, wie Position, Unternehmen, Altersgruppe o.Ä., in der Arbeit veröffentlicht wird? → Alternativ kann Ihr Interview auch anonymisiert dargestellt werden.*

Ziel der Interviews:

- Arbeitnehmer Perspektive: Ausgestaltungsform der 4-Tage-Woche, sodass Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden von Beschäftigten der Automobilbranche erhöht wird.
- Arbeitgeber Perspektive: Ausgestaltungsform der 4-Tage-Woche, sodass sie machbar und finanzierbar für Arbeitgeber ist.
- IAB Forschungsinstitut: Einschätzung zu den Potenzialen für die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten und der Umsetzbarkeit und Finanzierbarkeit für Arbeitgeber.

Ausgangspunkt: Problematiken der heutigen Zeit:

Arbeitslosigkeit, Geschlechterungerechtigkeit, physische und psychische Belastung von Arbeitnehmer, Unzufriedenheit unter Beschäftigten, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Vereinbarkeit von Angehörigen Pflege und Beruf

Theoretische Grundlagen: Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz

Herausgearbeitete Einflussfaktoren auf die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz für Beschäftigte:

1 Wie schätzen Sie die generelle Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden in der Automobilbranche im Vergleich zu anderen Branchen ein?

Erläuterung: Die 4-Tage-Woche als neuartiges Konzept zur Gestaltung von Arbeitszeit verwendet als Synonym für eine Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit (d.h. mehr Freizeit für Beschäftigte in der Woche), ausgestaltbar in verschiedenen Varianten und umsetzbar auf unterschiedlichen Ebenen. Finanzieren kann dies ein Unternehmen entweder durch entsprechende Lohnreduzierung oder durch Erhöhung der Produktivität.

Tage	Stunden pro Tag	Wochenarbeitszeit
Vier Tage	á 7 oder 8 Stunden	28 oder 32 Stunden
Vier Tage	flexibel verteilt	Zw. 25-32 Stunden
Fünf Tage	á 5 oder 6 Stunden	25 oder 30 Stunden
Fünf Tage	flexibel verteilt	Zw. 25-32 Stunden

Umsetzungsbeispiele: Beispielprojekte – bereits erfolgreich in der Praxis durchgeführt bzw. in Planung – mit unterschiedlichen Zielsetzungen:

- Volkswagen mit der 4-Tage-Woche in den 1990er Jahren zur Beschäftigungssicherung
- Vier-jährige Pilotstudie mit 1,3% der arbeitenden Bevölkerung in Island zur Erhöhung der Work-Life-Balance und der unterdurchschnittlichen Produktivität
- Microsoft Japan mit Einführung der 4-Tage-Woche auf Unternehmensebene
- Bielefelder Digitalagentur mit 25 Stunden pro Woche seit 2016
- Planung Pilotprojekt in Spanien zur Reduzierung der Arbeitslosigkeit

2 Haben Sie in Ihren Forschungstätigkeiten bereits Erfahrungen gemacht mit dem Konzept der Arbeitszeitverkürzung?

3 Was halten Sie von der Idee einer verkürzten Vollzeitwoche?

4 Inwiefern könnte eine verkürzte Arbeitswoche dazu beitragen, die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden von Beschäftigten zu steigern?

5 Für welche der erwähnten Problematiken gäbe es durch eine verkürzte Arbeitswoche das größte Potenzial zur Besserung?

6 Wie müsste die 4-Tage-Woche gestaltet sein, dass sie am ehesten positiv Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit nimmt?
(hinsichtlich Wochenarbeitszeit gesamt und (flexible oder fixe) Verteilung auf die Wochentage)

7 Welche Chancen sehen Sie bei dem Konzept für Unternehmen?

8 Welche Risiken bzw. Herausforderungen sehen Sie bei der Umsetzung für Unternehmen und Beschäftigte?

Finanzierung: Die größte zu beantwortende Frage hierzu ist die des Lohnausgleichs. Um einen kostenneutralen Lohnausgleich für Unternehmen zu ermöglichen, muss in weniger Zeit mindestens die gleiche Arbeit geleistet werden. Produktivitätssteigerung ohne begleitende Effizienzmaßnahmen oder der Reduzierung von Fehltagen bzw. weiteren Einsparungen, würde zur Arbeitsverdichtung führen oder neues Personal müsste eingestellt werden.

9 Wie stehen Sie zum Lohnausgleich bzw. Lohnkürzungen für Beschäftigte?

10 Welche anderen nicht-finanziellen Beiträge könnten Unternehmen von ihren Beschäftigten erwarten, um das Konzept zu realisieren?
(Stichworte: schneller Arbeiten, weniger Pausen, weniger soziale Interaktion, neue Jobdefinitionen, flexibel an Auftragslage angepasste Arbeitszeiten)

11 Erwarten Sie in Zukunft einen weiteren Anstieg der Arbeitsproduktivität durch Digitalisierung und Automatisierung, der eine Verkürzung der Arbeitszeit rechtfertigen könnte und wann könnte sich dies auf die Arbeitszeit auswirken?

12 Wie schätzen Sie die Machbarkeit für Unternehmen ein, Produktivität insofern zu erhöhen und Einsparungen zu realisieren, dass die 4-Tage-Woche mit vollem Lohnausgleich möglich ist?

13 Welchen Beitrag müssten Gewerkschaften und Politik leisten, um ein solches Konzept flächendeckend umsetzbar zu machen?

Abschlussfrage:

14 Sehen Sie die Automobilbranche als geeignete Branche, um neue Arbeitsweisen, wie eine verkürzte Arbeitswoche, einzuführen? Bitte begründen.

Anhang 3: Interview Transkripte

Anhang 3 enthält alle Transkripte der durchgeführten Interviews mit Personen aus der Automobilbranche. Die Interviews wurden in Absprache stichpunktartig transkribiert und inhaltlich der Antworten der Befragten entsprechend zusammengefasst.

Anhang 3.1: Interviewpartnerin 1

1 Welche wöchentliche Arbeitszeit bei welchem Arbeitszeitmodell sieht Ihr aktueller Arbeitsvertrag vor?
   - 5 Tage, 40 Stunden, Vertrauensarbeitszeit

2 Wie würden Sie anhand der Faktoren oben Ihre Arbeitszufriedenheit und Ihr Wohlbefinden an Ihrer aktuellen Arbeitsstelle einschätzen? Bitte mithilfe der Skala beantworten und Antwort begründen.

1 = voll und ganz zufrieden	2 = eher zufrieden	3 = weder zufrieden noch unzufrieden	4 = eher unzufrieden	5 = überhaupt nicht zufrieden

   - Skala: Eher zufrieden
   - Finanzielle Sicherheit voll gegeben
   - Sehr gute Aufstiegsmöglichkeiten, genauso wie Entfaltungsmöglichkeiten
   - Im Team sehr positive soziale Atmosphäre
   - Work-Life-Balance und mentale & körperliche Gesundheit aufgrund Managementposition herausfordernd und verbesserungswürdig

3 Wo sehen Sie hierbei Verbesserungsbedarf?
   - Work-Life-Balance nicht optimal, aber aufgrund der Position hohe Anforderungen an Arbeitszeit und deshalb nicht einfach zu verbessern
   - Mentale und körperliche Gesundheit: könnte von Unternehmens-, Führungskräfteseite aus, aber auch von selbst mehr getan werden

4 Welche Erfahrungen zur Arbeitszufriedenheit und zum Wohlbefinden kennen Sie von anderen Unternehmen der Automobilindustrie oder von außerhalb der Branche? Bitte Beispiele nennen.
   - Workload anderer Geschäftsführer, Manager in vergleichbaren Positionen und anderen Firmen ähnlich, möglicherweise mit mehr Gestaltungs- und Entscheidungsfreiraum, weniger hierarchischem Denken, Home Office Möglichkeiten, aber nicht grundlegend anders

5 Was halten Sie im ersten Moment von der Idee einer verkürzten Vollzeitwoche?
   - Hervorragende Idee, nur 4 Tage zu arbeiten und ein verlängertes Wochenende zu haben
   - Bessere Balance aus Arbeitszeit und Freizeit, ausgeglicheneres Verhältnis
   - Bedenken beim organisatorischen Aufwand: Stellenbeschreibungen und Verantwortungsbereiche zu reduzieren, neu zu gestalten, restrukturieren
   - Müsste im gesamten Unternehmen etabliert werden, als einzelner eher nicht umsetzbar (außer man wird nur am Ergebnis bemessen)

6 Wenn Sie frei entscheiden könnten, wie würden Sie Ihre verkürzte Arbeitswoche (Wochenarbeitszeit gesamt und Verteilung der Arbeitszeit auf Wochentage) nach ihren Bedürfnissen gestalten? Bitte begründen.
   - 4 Tage á 8 Stunden = 32 Stunden
   - Keine 5 Tage, denn entweder Arbeit oder frei, kurz Arbeiten und früh gehen klappt i.d.R. nicht
   - Freier Tag flexibel gestaltbar, wenn private Termine dann z.B. Mittwoch, wenn nicht, dann Montag als verlängertes Wochenende
   - Bereitschaft, auch mehr an 4 Tagen zu arbeiten, um den fünften sicher frei zu haben

7 Wofür würden Sie die zusätzlich gewonnene Freizeit nutzen?
   - Sport
   - Zeit für sich nehmen, um mentale & körperliche Gesundheit zu stärken
   - Arzttermine wahrnehmen, statt an Arbeitstagen

8 Schätzen Sie, dass Sie Ihr aktuelles Arbeitspensum auch in der verkürzten Woche schaffen würden?
   - Schwierig, wäre aber evtl. möglich und wert es auszuprobieren
   - Bedingung: bräuchte erst noch weitere Personalarbeit: Untergeordnete Führungskräfte müssten sich noch weiterentwickeln, um selbstständiger die Teams zu führen, dadurch weniger Sonderthemen, Eskalationen

9 Inwiefern könnte die neue Arbeitszeit beitragen, Ihre persönliche Arbeitszufriedenheit und Ihr Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu steigern?
   - Hauptsächlich Beitrag für mentale & körperliche Gesundheit
   - Aber auch für Work-Life-Balance

10 Welche anderen Vorteile sehen Sie in diesem Konzept für die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden in der Automobilbranche?
   - Bei flexibler und individueller Gestaltung des freien Tages: weniger Schreibtische, Arbeitsausstattung, Parkplätze
   - Möglichkeit Mitarbeiter zu verpflichten, Privattermine auf freien Tag zu legen und freien Tag zu nehmen, um Krankheiten auszukurieren, dadurch weniger Fehlzeiten in Arbeitszeit

11 Welche Risiken bzw. Herausforderungen könnten ihrer Meinung nach mit der Einführung einer verkürzten Arbeitswoche in ihrem Unternehmen verbunden sein?
   - Weniger Verfügbarkeit für Geschäftspartner, Kunden, vor allem bei fixen freien Tagen
   - Hoher Organisationsaufwand bei flexibler Einteilung des freien Tages: sicherzustellen, dass Team immer besetzt ist
   - Vertreterregelung und Backup für jeden Mitarbeiter muss gut geregelt und gelebt sein, dass auch Ad Hoc Themen immer abgedeckt werden können und der freie Tag auch frei bleibt
   - Braucht sehr gute Führungskräfte, die sich ausgiebig mit Personalführung und der Organisation der Anwesenheit beschäftigen und nicht zu viel Zeit an operativen Tätigkeiten priorisieren
   - Hohe Eigenverantwortung im Team zur Organisation der Anwesenheit

12 Wären Sie bereit für mehr Freizeit auf einen Teil des Gehaltes zu verzichten und warum? Wenn ja, um wie viel?
   - Ja, zwischen 5-7%
   - Erwartet, dass man für den freien Tag etwas extra Arbeit oder Organisationsaufwand einplanen muss, deshalb nur anteilsmäßige Bereitschaft

- Bedingung: garantierte Freiheit, keine Störungen am freien Tag, mit Reduzierung des Verantwortungsumfangs

13 Welchen Beitrag, abgesehen von Gehaltseinbußen, würden Sie leisten, um die Einführung der 4-Tage-Woche in Ihrem Unternehmen zu ermöglichen?

- Mehr Arbeit in vier Tagen, auch ohne Arbeitszeitverkürzung 4x10 Stunden, unter der Prämisse, dass Tag frei eingeteilt werden kann (auch zwischen Home Office und Büro)
- Automatisch produktiver arbeiten in den vier Tagen da durch evtl. mehr Arbeitsbelastung bessere Struktur und Organisation (mit vier Aufgaben ist man oftmals gleich gestresst wie mit sechs Aufgaben)
- Weniger Pausen heute bereits
- Job Definition, Verantwortungsbereich zu reduzieren

14 Sehen Sie die Möglichkeit in ihrer jetzigen Arbeitsstelle ihre Produktivität zu steigern?

- Ja
- Durch noch effektiveres Delegieren, möglich gemacht durch Personalweiterentwicklung und mehr Erfahrung der unterstellten Führungskräfte > so mehr Zeit auf Personalarbeit möglich und weniger operatives Geschäft im Alltag
- Meetingmanagement im eigenen Team bereits sehr effizient durch: keine Agenden, Protokolle, Durchführung über Teams, auch aus Home Office heraus, digitale Tasks, wöchentliche Jour Fix mit Mitarbeiter stand ständigen Austausch

15 Welche Maßnahmen wären dafür notwendig, um Ihre Produktivität zu steigern?

- Effizienteres Meetingmanagement in Top Management Meetings: könnte ca. zwei Stunden pro Woche einsparen durch
- Durch: z.B. lediglich für alle Anwesenden relevante Themen besprechen, begrenzte Zeit je Thema, digitale Agenden / Protokolle über MS Teams

16 Sehen Sie die Automobilbranche als geeignete Branche, um neue Arbeitsweisen, wie eine verkürzte Arbeitswoche, einzuführen? Bitte begründen.

- Ja, da sie aktuell eh in der Phase des Umbruchs ist
- Auch 4-Tage-Woche als Chance für Recruiting und Arbeitgeberattraktivität sehen in der bisher eher steifen Branche
- Ja, da VW bereits bewiesen hat, dass es funktionieren kann
- Ja, da eine sehr große Branche, womit viele erreicht werden
- Ja, da oftmals schon Trendsetter
- Problematisch, dass Branche evtl. dagegen sein könnte, da an einem Tag die Woche dadurch auch weniger Autos auf der Straße wären > ggfs. schlechte Außenwahrnehmung

Anhang 3.2: Interviewpartnerin 2

1 Welche wöchentliche Arbeitszeit bei welchem Arbeitszeitmodell sieht Ihr aktueller Arbeitsvertrag vor?
   - 35 Wochenstunden bei Gleitzeit

2 Wie würden Sie anhand der Faktoren oben Ihre Arbeitszufriedenheit und Ihr Wohlbefinden an Ihrer aktuellen Arbeitsstelle einschätzen? Bitte mithilfe der Skala beantworten und Antwort begründen.

1 = voll und ganz zufrieden	2 = eher zufrieden	3 = weder zufrieden noch unzufrieden	4 = eher unzufrieden	5 = überhaupt nicht zufrieden

   - Skala: Eher zufrieden
   - Grundsätzlich happy mit aktuellem Job
   - Arbeitsbelastung in bestimmten Projektphasen zu hoch, in welchen Arbeitsaufkommen auch nicht in 35 Stunden machbar ist
   - Finanzielle Sicherheit gegeben und mit hohem Stellenwert als Sicherheitsmensch
   - Work-Life-Balance Grund für abgezogenen Punkt
   - Für mentale und körperliche Gesundheit viel vom Unternehmen getan, aber keine besondere Relevanz, Wichtigkeit im aktuellen Leben
   - Soziale Atmosphäre im Team sehr positiv
   - Entfaltungsmöglichkeiten vorhanden

3 Wo sehen Sie hierbei Verbesserungsbedarf?
   - Work-Life-Balance

4 Welche Erfahrungen zur Arbeitszufriedenheit und zum Wohlbefinden kennen Sie von anderen Unternehmen der Automobilindustrie oder von außerhalb der Branche? Bitte Beispiele nennen.
   - Anderes Unternehmen bietet Desk Sharing: positive Vorstellung, immer mit unterschiedlichen Kollegen zusammenzusitzen. In Zeiten von Home Office aktuell vor allem als Vorteil erachtet
   - Erfahrungen von Bekannten aus Behörden: höhere Work-Life-Balance, denn Wochenarbeitszeit wird meistens eingehalten,

- konsequenteres Abschalten und Freizeit nach Feierabend, Arbeitgeber achtet mehr auf Einhaltung der Arbeitszeiten

5 Was halten Sie im ersten Moment von der Idee einer verkürzten Vollzeitwoche?

- Als gute Idee empfunden
- Work-Life-Balance könnte deutlich gesteigert werden
- Unter der Prämisse, dass freier Tag flexibel entscheidbar wäre, statt konsequent einen festgelegten Tag frei
- Persönlicher Wunsch wäre auch flexibler Einsatz der 4-Tage-Woche je nach Projektphase. In stressigen Phasen 5 Tage beibehalten, da sonst vier Tage zu viel Stress, dafür in ruhigen Zeiten in 4-Tage-Woche arbeiten

6 Wenn Sie frei entscheiden könnten, wie würden Sie Ihre verkürzte Arbeitswoche (Wochenarbeitszeit gesamt und Verteilung der Arbeitszeit auf Wochentage) nach ihren Bedürfnissen gestalten? Bitte begründen.

- Flexible Umsetzung der 4-Tage-Woche über das ganze Jahr betrachtet je nach Projektphase (in stressigen Zeiten 5, sonst 4)
- Dann wären auch weiterhin 35 Stunden pro Woche akzeptabel, in Phasen der 5-Tage-Woche mehr als 35 Stunden, da eh meistens mehr Überstunden gearbeitet, um Workload zu bewerkstelligen → auch mehr Entlohnung und Wertschätzung vom Arbeitgeber; dadurch dann verkürzte 4-Tage-Woche in ruhigeren Zeiten ermöglicht
- In 4-Tage-Wochen: flexible Verteilung der Stunden auf 4 Tagen in der Woche; freier Tag flexibel entschieden je nach Terminen, wenn keine Termine, dann am liebsten Freitags

7 Wofür würden Sie die zusätzlich gewonnene Freizeit nutzen?

- Ein käufe und Erledigungen, um Wochenende komplett frei verfügbar und ohne Verpflichtungen zu haben

8 Schätzen Sie, dass Sie Ihr aktuelles Arbeitspensum auch in der verkürzten Woche schaffen würden?

- Grundsätzlich ja durch effizienteres Arbeiten, aber abhängig von Projekten und Arbeitsbelastung

9 Inwiefern könnte die neue Arbeitszeit beitragen, Ihre persönliche Arbeitszufriedenheit und Ihr Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu steigern?
   - Work-Life-Balance würde deutlich gesteigert, selbst wenn vier Tage mehr Stress und weniger Freizeit, ein extra Tag mit großem Einfluss
   - Soziale Atmosphäre im Team auch positiv beeinflussbar, denn bessere Work-Life-Balance jedes/r KollegIn bringt bessere Stimmung ins Team
   - Mentale und körperliche Gesundheit steigerbar: einen Tag mehr ausschlafen, weniger Stress

10 Welche anderen Vorteile sehen Sie in diesem Konzept für die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden in der Automobilbranche?
   - Einfachere Kinderbetreuung für Familien durch mehr zeitlichen Spielraum
   - Einfachere Pflege von Angehörigen durch mehr Zeit und einen Tag weniger Doppelbelastung, was mentaler Gesundheit der Pflegenden helfen kann
   - Potenzial Produktivität zu steigern und in den vier Tagen besser zu arbeiten, da mehr Zeit für sich

11 Welche Risiken bzw. Herausforderungen könnten ihrer Meinung nach mit der Einführung einer verkürzten Arbeitswoche in ihrem Unternehmen verbunden sein?
   - Beim gewünschten Modell mit viel Flexibilität besteht Risiko des Durcheinanders, da jeder zeitlich individuell arbeitet, dadurch evtl. mangelnde Gleichberechtigung, da Führungskräfte das Modell unterschiedliche unterstützen und Spielräume auslegen (Problem vorrangig bei großen Unternehmen mit vielen Beschäftigten gesehen)
   - Herausforderung: Finanzierung für Unternehmen

12 Wären Sie bereit für mehr Freizeit auf einen Teil des Gehaltes zu verzichten und warum? Wenn ja, um wie viel?
   - Von einer verkürzten Vollzeitwoche ausgehend (nicht den gewünschten flexiblen 35 Stunden)

- In der aktuellen Lebenssituation mit zwei vollen Einkommen ohne Kinder Verzicht auf 10% für einen Tag mehr Freizeit pro Woche und dadurch mehr für Gesundheit zu tun und mehr Zeit für die Beziehung

13 Welchen Beitrag, abgesehen von Gehaltseinbußen, würden Sie leisten, um die Einführung der 4-Tage-Woche in Ihrem Unternehmen zu ermöglichen?

- Kein Verzicht auf soziale Interaktion im Team
- Kein Verzicht auf Pausen. Pausen als sehr wichtig erachtet, um dann wieder produktiv arbeit zu können, weniger Pausen führen eher zu unproduktiverem Arbeiten
- Bereitschaft zum schnelleren Arbeiten, wenn Arbeitsaufkommen es her gibt und höherem Arbeitsaufkommen an vier Tagen, wenn dafür der fünfte frei ist
- Hohe Bereitschaft bzw. zuvor bereits als Wunschszenario geäußert: Flexibel an Auftragslage angepasstes Arbeiten trotz der Konsequenz der geringeren Planbarkeit

14 Sehen Sie die Möglichkeit in ihrer jetzigen Arbeitsstelle ihre Produktivität zu steigern?

- Potenzial für schlankere Prozesse vorhanden
- Digitalisierung, vor allem seit Corona, schon weit fortgeschritten
- Flexible Anpassung der Arbeitszeiten an Projektlage bietet Produktivitätsteigerungspotenzial, da es keine ungenutzten Arbeitsstunden mehr gibt

15 Welche Maßnahmen wären dafür notwendig, um Ihre Produktivität zu steigern?

- Unternehmen müsste Richtlinien allgemeingültige Richtlinien vorgeben statt dass Abteilungen einzelne Maßnahmen ergreifen
- Für schlankere Prozesse innerhalb Abteilungen viel Zeit nehmen, Mitarbeiter einbinden, Prozesse gesamtheitlich neu betrachten statt vorschnell einzelne Dinge ändert
- Jobbeschreibungen müssten ggfs. angepasst werden
- Gesamtes neues Arbeitszeitmodell müsste als Gesamtkonzept zuvor genau entwickelt werden

- Mindset in der Abteilung wäre für modernes Arbeitszeitkonzept gegeben, aber gesamte Unternehmenskultur müsste so etabliert werden, dafür braucht es vor Allem ein Vorleben von der Geschäftsführung nach unten.

16 Sehen Sie die Automobilbranche als geeignete Branche, um neue Arbeitsweisen, wie eine verkürzte Arbeitswoche, einzuführen? Bitte begründen.

- Teils teils
- Prinzipiell ja, da moderne Unternehmenskultur immer mehr etabliert wird, junge Führungskräfte eingestellt werden
- Hohes Einkommensniveau sollte Einführung erleichtern, traditionell eingestellte Beschäftigte müssten moderner „erzogen“ werden, neue Generation mit modernen Denkweisen kommt nach
- Aber: für den produzierenden Bereich Umsetzung schwer vorstellbar, da Bereich mit viel Lobbyarbeit, Tradition und im Wesentlichen verantwortlich für Umsatz. Zur Umsetzung braucht es komplett neue wohlüberlegte Modelle, flexibel an Auftragslage angepasst, da Produktion heute bereits sehr kleinteilig ausgeplant ist oder Neueinstellungen
- Trend zur weitergehenden Automatisierung unterstützt
- Unternehmen mit viel Personal-Knowhow, Man Power, um funktionierende Konzepte zu entwickeln und umzusetzen, auch für Produktion

Anhang 3.3: Interviewpartner 3

1 Welche wöchentliche Arbeitszeit bei welchem Arbeitszeitmodell sieht Ihr aktueller Arbeitsvertrag vor?
   - 40h, Überstunden ohne Vergütung am Monatsende gelöscht

2 Wie würden Sie anhand der Faktoren oben Ihre Arbeitszufriedenheit und Ihr Wohlbefinden an Ihrer aktuellen Arbeitsstelle einschätzen? Bitte mithilfe der Skala beantworten und Antwort begründen.

1 = voll und ganz zufrieden	2 = eher zufrieden	3 = weder zufrieden noch unzufrieden	4 = eher unzufrieden	5 = überhaupt nicht zufrieden

   - Skala: Eher zufrieden

3 Wo sehen Sie hierbei Verbesserungsbedarf?
   - Entfaltungsmöglichkeiten
   - Aufstiegsmöglichkeiten

4 Welche Erfahrungen zur Arbeitszufriedenheit und zum Wohlbefinden kennen Sie von anderen Unternehmen der Automobilindustrie oder von außerhalb der Branche? Bitte Beispiele nennen.
   - Audi technische Entwicklung Fahrzeugsicherheit: mittel gute Stimmung aufgrund von fehlenden „Entfaltungsmöglichkeiten“
   - EDAG Engineering: mittel gute Stimmung aufgrund „Finanzieller Sicherheit“

5 Was halten Sie im ersten Moment von der Idee einer verkürzten Vollzeitwoche?
   - Prinzipiell eine gute Idee

6 Wenn Sie frei entscheiden könnten, wie würden Sie Ihre verkürzte Arbeitswoche (Wochenarbeitszeit gesamt und Verteilung der Arbeitszeit auf Wochentage) nach ihren Bedürfnissen gestalten? Bitte begründen.
   - 4 Tage á 7 oder 8 Stunden (geregelte Arbeitszeiten)
   - Freier Tag wäre Freitags
   - Bei flexibler Verteilung auf 5 Tage, ist kein Tag wirklich frei

7 Wofür würden Sie die zusätzlich gewonnene Freizeit nutzen?
   - Ausflüge, Sport, Handball

- Mehr Zeit für Frau und Kind

8 Schätzen Sie, dass Sie Ihr aktuelles Arbeitspensum auch in der verkürzten Woche schaffen würden?
   - nein, vor allem durch Termine und Gremien, die über die ganze Woche verteilt stattfinden

9 Inwiefern könnte die neue Arbeitszeit beitragen, Ihre persönliche Arbeitszufriedenheit und Ihr Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu steigern?
   - Verbesserung der mentalen und körperlichen Gesundheit

10 Welche anderen Vorteile sehen Sie in diesem Konzept für die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden in der Automobilbranche?
   - [Keine Antwort]

11 Welche Risiken bzw. Herausforderungen könnten ihrer Meinung nach mit der Einführung einer verkürzten Arbeitswoche in ihrem Unternehmen verbunden sein?
   - Es müssten alle (Kunden, Konkurrenz, Dienstleister, Verbundene Unternehmen, etc.) nur Montag bis Donnerstag arbeiten, um Durcheinander zu vermeiden, da Automobilbranche stark abhängig von Dienstleistern und Zulieferern → müsste ein dritter anerkannter „freier“ Tag neben Samstag und Sonntag dazukommen

12 Wären Sie bereit für mehr Freizeit auf einen Teil des Gehaltes zu verzichten und warum? Wenn ja, um wie viel?
   - nein, nicht solange die gleiche Leistung in kürzerer Zeit erbracht wird

13 Welchen Beitrag, abgesehen von Gehaltseinbußen, würden Sie leisten, um die Einführung der 4-Tage-Woche in Ihrem Unternehmen zu ermöglichen?
   - Flexiblere und ggfs. längere Arbeitszeiten an 4 Tagen

14 Sehen Sie die Möglichkeit in ihrer jetzigen Arbeitsstelle ihre Produktivität zu steigern?
   - Ja durch schlankere, vereinfachte Prozesse

15 Welche Maßnahmen wären dafür notwendig, um Ihre Produktivität zu steigern?
   - [keine Antwort]

16 Sehen Sie die Automobilbranche als geeignete Branche, um neue Arbeitsweisen, wie eine verkürzte Arbeitswoche, einzuführen? Bitte begründen.

- Nein
- Aufgrund weltweit verteilter Lieferketten, Zulieferer, Dienstleister
- Daher zunächst lokal begrenztere Branchen beginnen

Anhang 3.4: Interviewpartner 4

1 Welche wöchentliche Arbeitszeit bei welchem Arbeitszeitmodell sieht Ihr aktueller Arbeitsvertrag vor?

- Als Honorartätigkeit ähnlich Freiberufler angestellt ohne festgelegte Arbeitszeit
- Maß ist das Ergebnis der Erfüllung der Aufgabe und der Masterarbeit
- Tatsächliche aktuelle Arbeitszeit: 5 Tage á 7 Stunden

2 Wie würden Sie anhand der Faktoren oben Ihre Arbeitszufriedenheit und Ihr Wohlbefinden an Ihrer aktuellen Arbeitsstelle einschätzen? Bitte mithilfe der Skala beantworten und Antwort begründen.

1 = voll und ganz zufrieden	2 = eher zufrieden	3 = weder zufrieden noch unzufrieden	4 = eher unzufrieden	5 = überhaupt nicht zufrieden

- Skala: Voll und ganz zufrieden
- Sehr gute soziale Atmosphäre: Kleines, sehr familiäres Team, guter Umgang miteinander auf allen Hierarchieebenen
- Trotz dem hohen Fokus auf Arbeit, ausreichend Zeit sich im Team auszutauschen, gutes Verhältnis mit Team Vorgesetzten

3 Wo sehen Sie hierbei Verbesserungsbedarf?

- Aufstiegschancen, Zukunftschancen im Unternehmen: Möglichkeit zur Übernahme noch nicht sicher, da fehlende Zusage von den Investoren

4 Welche Erfahrungen zur Arbeitszufriedenheit und zum Wohlbefinden kennen Sie von anderen Unternehmen der Automobilindustrie oder von außerhalb der Branche? Bitte Beispiele nennen.

- Entwicklungsdienstleister Automobilbranche: Atmosphäre im Team: anonymer, kein Teamgefühl, jeder arbeitet für sich, wenig Absprachen im Team, Mitarbeiter in gegenseitiger Konkurrenz > Auswirkungen auf die Zufriedenheit und die Arbeit an sich

5 Was halten Sie im ersten Moment von der Idee einer verkürzten Vollzeitwoche?

- Als gute Idee empfunden

- Vorstellung, die volle Wochenarbeitszeit statt zu kürzen, auf 4 Tage aufzuteilen, um zusätzlichen Tag frei zu erwirtschaften

6 Wenn Sie frei entscheiden könnten, wie würden Sie Ihre verkürzte Arbeitswoche (Wochenarbeitszeit gesamt und Verteilung der Arbeitszeit auf Wochentage) nach ihren Bedürfnissen gestalten? Bitte begründen.

- 4 Tage á 7-8, evtl. sogar 9 Stunden
- Insgesamt akzeptabel circa 35-36 Stunden pro Woche, solange fünfter Tag frei ist
- Freitags fix frei oder alternativ auch flexibel entscheidbar, um familiären Terminen oder Urlaub zu ermöglichen

7 Wofür würden Sie die zusätzlich gewonnene Freizeit nutzen?

- Für Ausflüge
- Um den Haushalt gründlicher zu machen
- Zeit zur Entspannung

8 Schätzen Sie, dass Sie Ihr aktuelles Arbeitspensum auch in der verkürzten Woche schaffen würden?

- Ja

9 Inwiefern könnte die neue Arbeitszeit beitragen, Ihre persönliche Arbeitszufriedenheit und Ihr Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu steigern?

- Zum richtigen Entspannen, Ausruhen nach 4 intensiven Arbeitstagen und vor der nächsten Woche
- Dadurch höhere Motivation zum Arbeiten
- Dadurch mentales Wohlbefinden höher, wenn zwischendurch komplett 3 Tage abschalten möglich ist

10 Welche anderen Vorteile sehen Sie in diesem Konzept für die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden in der Automobilbranche?

- Durch damit verbundene höhere Flexibilität bzw. kürzere Woche wäre Arbeit von verschiedenen Orten mehr denkbar, d.h. weniger standortgebunden mit der Arbeit
- Arbeitgeberattraktivität würde steigen: mehr Freizeit als höheren Anreiz sich zu bewerben und motivierter für die Firma zu arbeiten & an den 4 Tagen mehr zu leisten

11 Welche Risiken bzw. Herausforderungen könnten ihrer Meinung nach mit der Einführung einer verkürzten Arbeitswoche in ihrem Unternehmen verbunden sein?
   - Beschäftigte könnten Arbeitswoche verkürzen, in den vier Arbeitstagen dennoch nicht mehr arbeiten und sich dadurch insgesamt mehr ausruhen > gesamte Produktivität des Unternehmen reduziert
   - Mit Lohnkürzung für bestimmte Mitarbeiter evtl. nicht akzeptabel, da sie hohe monatliche Verpflichtungen decken müssen > Arbeitszufriedenheit könnte sinken

12 Wären Sie bereit für mehr Freizeit auf einen Teil des Gehaltes zu verzichten und warum? Wenn ja, um wie viel?
   - Ja, Bereitschaft gegeben
   - Nicht linear, circa 12-15% akzeptabel, wenn um 1 von 5 Tagen reduziert

13 Welchen Beitrag, abgesehen von Gehaltseinbußen, würden Sie leisten, um die Einführung der 4-Tage-Woche in Ihrem Unternehmen zu ermöglichen?
   - An 4 Tagen mehr zu arbeiten
   - Schneller zu arbeiten
   - Auf 30 Min. Pause pro Tag beschränken, Kaffeepausen reduzieren
   - Private Verpflichtungen, wie Fußballtraining, an den vier Tagen zu reduzieren, wenn dafür mehr Zeit für sich am Wochenende

14 Sehen Sie die Möglichkeit in ihrer jetzigen Arbeitsstelle ihre Produktivität zu steigern?
   - Ja, wäre möglich
   - Durch Nutzen von flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorte (Home Office) ist Potenzial bzw. Möglichkeiten da, Produktivität zu steigern

15 Welche Maßnahmen wären dafür notwendig, um Ihre Produktivität zu steigern?
   - Prozesse weiter digitalisieren (z.B. online Spesenabrechnung nach Dienstreisen)
   - Schlankere Prozesse, kürzere Kommunikationswege (z.B. ein zentraler Ansprechpartner für Masterand)

- Dadurch weniger Aufwand für Mitarbeiter > mehr Zeit für eigentliche Aufgaben > Produktivität gesteigert

16 Sehen Sie die Automobilbranche als geeignete Branche, um neue Arbeitsweisen, wie eine verkürzte Arbeitswoche, einzuführen? Bitte begründen.

- Eher ja, bei Unternehmen wie Audi, VW, wo bereits heute 35 Stunden sind > einfacher auf vier Tage zu verteilen
- Eher nein, bei Startups, da starkes Wachstum, deshalb hohes Arbeitspensum (i.d.R. mehr als 40 Stunden) > Zeit reduzieren, wenn eigentlich im Wachstumsprozess mehr Leute gebraucht werden, schwierig > außer von Anfang an eingeführt
- Ja, bei Mittelständlern, da nicht zu groß und nicht zu klein

Anhang 3.5: Interviewpartnerin 5

1 Welche wöchentliche Arbeitszeit bei welchem Arbeitszeitmodell sieht Ihr aktueller Arbeitsvertrag vor?
   - 5 Tage, 40 Stunden, Vertrauensarbeitszeit, außertariflich

2 Wie würden Sie anhand der Faktoren oben Ihre Arbeitszufriedenheit und Ihr Wohlbefinden an Ihrer aktuellen Arbeitsstelle einschätzen? Bitte mithilfe der Skala beantworten und Antwort begründen.

1 = voll und ganz zufrieden	2 = eher zufrieden	3 = weder zufrieden noch unzufrieden	4 = eher unzufrieden	5 = überhaupt nicht zufrieden

   - Skala: Eher unzufrieden
   - Work Life Balance nicht gegeben
   - Positive soziale Atmosphäre zwar im eigenen Team gegeben, aber im Umfeld sehr negativ belastet durch Corona, Personalabbau, Einsparungen, Wegfall von Dienstreisen oder mit Kollegen im Besprechungszimmer sitzen
   - Finanzielle Sicherheit gegeben
   - Aufstiegsmöglichkeiten begrenzt, aber schadet nicht der Zufriedenheit
   - Erwartungshaltung vom Arbeitgeber mehr zu arbeiten, permanent erreichbar zu sein, hoher Druck auf die Mitarbeiter, kein Auge auf die Arbeitszeiten der Mitarbeiter, kein komplettes Ausschalten während Krankheit, Urlaub möglich

3 Wo sehen Sie hierbei Verbesserungsbedarf?
   - Work-Life-Balance
   - Soziale Atmosphäre im Unternehmen

4 Welche Erfahrungen zur Arbeitszufriedenheit und zum Wohlbefinden kennen Sie von anderen Unternehmen der Automobilindustrie oder von außerhalb der Branche? Bitte Beispiele nennen.
   - Modeindustrie: hohe Fluktuation, geringere Bezahlung, regelmäßige Angst vor Jobverlust → Negativbeispiel
   - Fresenius, Medizinbranche: gute Bezahlung, sehr gute Work-Life-Balance, Möglichkeit aktuell weiter Dienstreisen zu unternehmen,

Home Office selbst aus dem Ausland möglich, weniger Druck auf Mitarbeiter, weniger Erwartungshaltung zur Mehrarbeit

5 Was halten Sie im ersten Moment von der Idee einer verkürzten Vollzeitwoche?
   - Als sehr gute Idee empfunden
   - Unproblematisch mehr als normal, bis zu 10 Stunden, an 4 Tagen zu arbeiten, um dann kompletten Tag frei zu ermöglichen
   - Unproblematisch, weniger Geld zu verdienen bei weniger Stunden
   - Vorteil gesehen, Urlaubstage für verlängerte Wochenenden zu sparen, bereits Donnerstag Abend verreisen zu können
   - Vorteil gesehen, dass wenn niemand Freitags arbeitet, man keine Infos verliert, verpasst, die man dann nachholen muss

6 Wenn Sie frei entscheiden könnten, wie würden Sie Ihre verkürzte Arbeitswoche (Wochenarbeitszeit gesamt und Verteilung der Arbeitszeit auf Wochentage) nach ihren Bedürfnissen gestalten? Bitte begründen.
   - Bis zu 10 Stunden jeweils an den 4 Arbeitstagen, Verkürzung nicht zwingend notwendig, einzelner kompletter Tag frei mit mehr Benefits
   - Freier Tag Montag oder Freitag, aber eher Freitag

7 Wofür würden Sie die zusätzlich gewonnene Freizeit nutzen?
   - Vor allem für die Familie
   - Für Dinge, die im Haus anfallen, aber für die sonst wenig Zeit ist
   - Für Reisen über verlängerte Wochenenden, z.B. Wellness
   - Für Dinge, für die das normale Wochenende zu kurz ist
   - Für Dinge, die einem Spaß machen

8 Schätzen Sie, dass Sie Ihr aktuelles Arbeitspensum auch in der verkürzten Woche schaffen würden?
   - Wahrscheinlich nicht
   - Aber aktuelle Aufgabeneinteilung geht bereits etwas in die Richtung Schwerpunktmäßig Montag bis Donnerstag mit langen Arbeitstagen und kaum Pausen, da Vorgesetzter Freitags in der Regel im Home Office bzw. nicht da > Kinder von Nanny versorgt > dadurch Freitags heute bereits mehr Spielraum und Möglichkeit, früh zu gehen

9 Inwiefern könnte die neue Arbeitszeit beitragen, Ihre persönliche Arbeitszufriedenheit und Ihr Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu steigern?
   - Für Work-Life-Balance
   - Für mehr Zeit zum Atmen

10 Welche anderen Vorteile sehen Sie in diesem Konzept für die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden in der Automobilbranche?
   - Termine mit Kindern (Ärzte, Kindergarten, Schule) meistens unter der Woche vormittags und dadurch einfacher zu vereinbaren
   - Familienväter, um die Kinder mal in den Kindergarten bringen / abholen zu können, mehr von der Entwicklung mitbekämen
   - Mehr Zeit für die Beziehung

11 Welche Risiken bzw. Herausforderungen könnten ihrer Meinung nach mit der Einführung einer verkürzten Arbeitswoche in ihrem Unternehmen verbunden sein?
   - Bei flexiblen freien Tagen Risiko des Durcheinanders, wenig Überblick, wann wer da ist und daher mit viel Organisationsaufwand verbunden > Lösungsvorschlag: nur 2 Tage zur Auswahl stellen
   - Muss sicher gestellt sein, dass Verfügbarkeit des Teams in Kernzeiten abgedeckt ist, funktionierende Vertreterregelung wichtig, sonst Risiko, dass Aufgaben liegen bleiben bzw. langsamer erledigt werden, was wiederum dazu führen kann, dass am freien Tag hin und wieder gearbeitet werden muss und sich Stress erhöht (Teufelskreis)

12 Wären Sie bereit für mehr Freizeit auf einen Teil des Gehaltes zu verzichten und warum? Wenn ja, um wie viel?
   - Ja, auch linear entsprechend der Stundenreduzierung
   - Bedingung: dass Überstunden sich von Montag bis Donnerstag nicht demnach erhöhen
   - Wunsch wäre daher Wiedereinführung eines Gleitzeitsystems, um Mehrarbeit festzuhalten

13 Welchen Beitrag, abgesehen von Gehaltseinbußen, würden Sie leisten, um die Einführung der 4-Tage-Woche in Ihrem Unternehmen zu ermöglichen?
   - Keine Bereitschaft für weniger Pausen, weniger soziale Interaktion, denn gehört zum Arbeitsleben dazu und ist wichtig für Teamfähigkeit
   - Schnell Arbeiten bereits heute
   - Beitrag wäre „totale Flexibiltät“: bereit wöchentlich zu entscheiden, ob je nach Arbeitspensum der freie Tag möglich ist oder hin und wieder zum Arbeiten gebraucht wird – unter der Prämisse der Stundenschreibung auf Gleitzeitkonto (für zusätzliche Freizeit oder ausbezahlen), d.h. wenn zusätzliche Stunden nicht verfallen, dann bereit, dem Arbeitgeber große Flexibilität zu bieten und bei Not am Mann auf freien Tag zu verzichten

14 Sehen Sie die Möglichkeit in ihrer jetzigen Arbeitsstelle ihre Produktivität zu steigern?
   - Ja
   - Excel vermehrt durch verbesserte, erneuerte, modernisierte, an heutige Anforderungen angepasste IT Tools ersetzen, um Analysen durchzuführen

15 Welche Maßnahmen wären dafür notwendig, um Ihre Produktivität zu steigern?
   - Geld, um neue IT Tools und Werkzeuge zu finanzieren

16 Sehen Sie die Automobilbranche als geeignete Branche, um neue Arbeitsweisen, wie eine verkürzte Arbeitswoche, einzuführen? Bitte begründen.
   - Eher nein
   - Nur dann realistisch, wenn Trend von großen Automobilherstellern eingeleitet wird und sich dann nach dem Gießkannenprinzip auf die Unternehmen in den Lieferketten ausbreitet
   - Branche sehr schnelllebig, sogar fast hektisch, von kurzfristigen Entscheidungen, ad hoc Themen (Lieferengpässe, Taskforce) etc. geprägt > wenn ein Lieferant dann z.B. freitags nicht arbeitet, aber

Problem tritt auf, würde das vermutlich von OEMs und Kunden nicht akzeptiert

- Besser umsetzbar durch IG Metall als übergeordnete Stelle und deren Tarife, die dann für gesamte Branche gelten
- Weiterer Lösungsvorschlag für besserer Work-Life-Balance statt der 4-Tage-Woche: zusätzlich zum regulären Urlaubsanspruch, Möglichkeit bieten, sich für zusätzliche freie Tage im Jahr (verwendbar am Stück oder verteilt) am Anfang des Jahres zu entscheiden und für diese anteilig pro Monat entsprechend auf etwas Gehalt zu verzichten (ähnlich Sabbatical Finanzierung) > Vorteil: bei besonderen Aktivitäten (langer Urlaub geplant, Familienfeiern) im Jahr oder um hin und wieder kürzere Arbeitswochen zu ermöglichen, einfacher, mit den vorhandenen Urlaubstagen zu haushalten

Anhang 3.6: Interviewpartner 6

1 Welche wöchentliche Arbeitszeit bei welchem Arbeitszeitmodell sieht Ihr aktueller Arbeitsvertrag vor?
   - 35 Wochenstunden bei Gleitzeit
   - Aktuell mobiles Arbeiten

2 Wie würden Sie anhand der Faktoren oben Ihre Arbeitszufriedenheit und Ihr Wohlbefinden an Ihrer aktuellen Arbeitsstelle einschätzen? Bitte mithilfe der Skala beantworten und Antwort begründen.

1 = voll und ganz zufrieden	2 = eher zufrieden	3 = weder zufrieden noch unzufrieden	4 = eher unzufrieden	5 = überhaupt nicht zufrieden

   - Skala: Eher zufrieden
   - Im Großen und Ganzen zufrieden, Work-Life-Balance gut, mit ausreichend Freizeit und flexiblen Einteilungsmöglichkeiten
   - Gute soziale Atmosphäre im Team, Kollegen treffen sich auch privat
   - Aufstiegsmöglichkeiten begrenzt, Grund für anstehenden Jobwechsel
   - Finanzielle Sicherheiten sehr gut
   - Entfaltungsmöglichkeiten zufriedenstellend, sowohl auf der Arbeit gegeben, interne Jobwechselmöglichkeiten vorhanden, als auch privat durch ausreichend Freizeit
   - Gesundheit in Ordnung, könnte etwas besser sein

3 Wo sehen Sie hierbei Verbesserungsbedarf?
   - Aufstiegsmöglichkeiten: Perspektive bekommen, mehr Verbindlichkeit in Entwicklungsmöglichkeiten und Versprechen, um nächste 2-5 Jahre verlässlicher planen zu können
   - mentale und körperliche Gesundheit könnte mehr thematisiert werden, um Kollegen mit Problemen ernster zu nehmen

4 Welche Erfahrungen zur Arbeitszufriedenheit und zum Wohlbefinden kennen Sie von anderen Unternehmen der Automobilindustrie oder von außerhalb der Branche? Bitte Beispiele nennen.
   - Tech Firma (Datentransfer) in München: maximal flexible Arbeitszeiten und Gerätenutzungszeiten bei Vertrauensarbeitszeit und flexibler Verteilung über den ganzen Tag, Bekannter damit sehr zufrieden
   - Beratungsbranche: traditionell lange Arbeitstage, aber weniger ein Problem für Bekannte, denn sie gehen mit der Einstellung und dem Bewusstsein ran, dass das dazu gehört > dann problematisch, wenn Erwartungen nicht mit Realität zusammen passen und unter Druck viele Überstunden entstehen, reduziert Zufriedenheit

5 Was halten Sie im ersten Moment von der Idee einer verkürzten Vollzeitwoche?
   - Als gute Idee empfunden, weniger Arbeit, mehr Freizeit
   - Zusätzliche Freizeit müsste aber sehr gut genutzt werden, nichts tun oder Langeweile entstehen lassen wäre sinnlos

6 Wenn Sie frei entscheiden könnten, wie würden Sie Ihre verkürzte Arbeitswoche (Wochenarbeitszeit gesamt und Verteilung der Arbeitszeit auf Wochentage) nach ihren Bedürfnissen gestalten? Bitte begründen.
   - 4 Tage die Woche, Arbeitszeit darauf flexibel verteilt (je nach Arbeitsaufkommen)
   - Insgesamt +- 25 Stunden vorgestellt
   - Freier Tag vorzugsweise Montag oder Freitag, bestenfalls flexibel wählen

7 Wofür würden Sie die zusätzlich gewonnene Freizeit nutzen?
   - Grundsätzlich produktiv statt Nichts tun
   - Sport (Fahrrad, Schwimmen)
   - Zeit für Weiterbildung nutzen
   - Zeit nutze, um hin und wieder mal eine Bewerbung zu schreiben
   - Hobby: Mehr Zeit nutzen, um VW Bus weiter zu renovieren, evtl. sogar einen festen Tag dafür einplanen

8 Schätzen Sie, dass Sie Ihr aktuelles Arbeitspensum auch in der verkürzten Woche schaffen würden?
   - Auf jeden Fall, mit erhöhter Produktivität in jedem Fall

9 Inwiefern könnte die neue Arbeitszeit beitragen, Ihre persönliche Arbeitszufriedenheit und Ihr Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu steigern?
   - Priorisieren fällt leichter, wenn weniger Zeit vorhanden > führt zu effizienterem Arbeiten und so ist Arbeit zufriedenstellender
   - Durch zusätzliche Zeit für Dinge, die einem Spaß machen > Wohlbefinden gesteigert
   - Durch Sport bessere Gesundheit
   - Durch Weiterbildungen bessere Aufstiegsmöglichkeiten

10 Welche anderen Vorteile sehen Sie in diesem Konzept für die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden in der Automobilbranche?
   - Einfachere Kinderbetreuung für Familien durch mehr zeitlichen Spielraum
   - Mehr Arbeitsplatzsicherheit, wie bei VW, durch kleinen Gehaltsverzicht
   - Möglichkeit, mehr Stellen zu schaffen

11 Welche Risiken bzw. Herausforderungen könnten ihrer Meinung nach mit der Einführung einer verkürzten Arbeitswoche in ihrem Unternehmen verbunden sein?
   - Prinzipiell zunächst weniger Arbeit geleistet durch Beschäftigte, wenn alle Zeiten reduzieren
   - In Abwesenheit läuft Geschäft, laufen Termine weiter, d.h. man verpasst regelmäßig Dinge, wenn man in seinem freien Tag ist
   - Gefahr für sich selbst, die zusätzliche Zeit nicht sinnvoll zu nutzen und sich daran zu gewöhnen, dadurch die zusätzliche Zeit nicht wertzuschätzen bzw. noch mehr zu wollen

12 Wären Sie bereit für mehr Freizeit auf einen Teil des Gehaltes zu verzichten und warum? Wenn ja, um wie viel?
   - Bereitschaft auf Gehalt zu verzichten gegeben, ggfs. auch komplett ohne Lohnausgleich

- Erhofft sich, dass bei geringerem Brutto, dann weniger Steuern abzugeben wären und sich dadurch der Stundenlohn etwas erhöht
- Es müssten sinnvolle Ideen aufkommen, was mit dem freien Tag anzufangen, um Gehaltsreduzierung in Kauf zu nehmen, da prinzipiell aktuell zusätzliche Freizeit nicht zwingend gebraucht
- Idee, wenn Gehaltsverzicht, dann am freien Tag durch zusätzliche Einnahmenquellen, fehlendes Geld ausgleichen, durch z.B. Oldtimer reparieren (Hobbies zum zweiten Beruf)

13 Welchen Beitrag, abgesehen von Gehaltseinbußen, würden Sie leisten, um die Einführung der 4-Tage-Woche in Ihrem Unternehmen zu ermöglichen?

- Schneller arbeiten passiert automatisch, da weniger Zeit Aufgaben zu erledigen, daher automatisch produktiver und weniger Kaffeepausen
- Kein Verzicht auf soziale Kontakte auf der Arbeit, zu wichtig für sich selbst und auch für die Arbeit
- Neue Jobdefinitionen nicht gewünscht, keine Abgabe von Verantwortung
- Arbeitszeiten flexibel an Auftragslage anzupassen attraktiv trotz weniger Planbarkeit: z.B. in stressigen Phasen 5 Tage zu arbeiten und dann in ruhigen mal nur 3

14 Sehen Sie die Möglichkeit in ihrer jetzigen Arbeitsstelle ihre Produktivität zu steigern?

- Ja, z.B. Durch besseres Priorisieren und fokussierterem Arbeiten
- Öfter Termine ohne Mehrwert absagen
- Schlankere Prozesse, mehr Digitalisierung, Transparenz v.a. in der Informationsbeschaffung wären wichtig, da das viel Zeit frisst und unproduktive Zeit ist, z.B. durch mehr und bessere Systeme

15 Welche Maßnahmen wären dafür notwendig, um Ihre Produktivität zu steigern?

- Klare Kommunikation und Abstimmung unter Kollegen, wer wann frei hat > Vertreterregelungen, um anfallende Aufgaben abzudecken
- Meeting Regeln festlegen

- Nicht zu viele neue Aufgaben annehmen, Nein sagen lernen, um die Effizienz und die 4 Tage beibehalten zu können
- Weiter Home Office nutzen, denn da ist effizienteres Arbeiten besser möglich, z.B. parallel Arbeiten während Terminen

16 Sehen Sie die Automobilbranche als geeignete Branche, um neue Arbeitsweisen, wie eine verkürzte Arbeitswoche, einzuführen? Bitte begründen.

- Für Bereiche ohne feste Terminschienen und wo im Wesentlichen das Ergebnis zählt, gut umsetzbar
- Für Bereiche, ohne Kundenkontakt auch gut umsetzbar
- Produktion schwierig, da dauerhaft Autos gebaut werden müssen
- Wäre großes Projekt das umzusetzen, da viel Mitbestimmung durch Betriebsrat, viele Beschäftigte angestellt

Anhang 3.7: Interviewpartner 7

1 Welche wöchentliche Arbeitszeit bei welchem Arbeitszeitmodell sieht Ihr aktueller Arbeitsvertrag vor?
   - 40 Stunden, Vertrauensarbeitszeit
   - Typisch Beratungsbranche: durch Projekteinsätze Phasen mit mehr und Phasen mit weniger tatsächlicher Wochenarbeitszeit

2 Wie würden Sie anhand der Faktoren oben Ihre Arbeitszufriedenheit und Ihr Wohlbefinden an Ihrer aktuellen Arbeitsstelle einschätzen? Bitte mithilfe der Skala beantworten und Antwort begründen.

1 = voll und ganz zufrieden	2 = eher zufrieden	3 = weder zufrieden noch unzufrieden	4 = eher unzufrieden	5 = überhaupt nicht zufrieden

   - Skala: Eher zufrieden
   - Work-Life-Balance: wenn in Projekten eingesetzt, i.d.R. sehr viel Arbeit, d.h. Work-Life-Balance geht komplett unter und Abschalten am Wochenende schwierig; in ruhigen Zeiten WLB deutlich besser
   - Soziale Atmosphäre im Team: zu 90% bei MHP sehr gut, sozialer Umgang untereinander, flache Hierarchien, gute Arbeitsatmosphäre
   - Aufstiegsmöglichkeiten positiv: klar und transparent geregelt durch harte und weiche Faktoren, dennoch auf jeden individuell eingegangen, Ambitionen und Engagement werden berücksichtigt und zahlen sich aus
   - Finanzielle Sicherheit: vor allem seit Corona bestätigt, keine Kurzarbeit; transparente und akzeptable Gehaltsentwicklung
   - Entfaltungsmöglichkeiten: seit Firma sehr gewachsen ist, etwas schlechter als vorher, weniger Freiheiten; Möglichkeiten, wie Ideation Prozesse gegeben
   - Gesundheit: in Projektphasen ausgelaugt fühlen durch viel Arbeit und lange Tage, schwieriger am Abend oder Wochenende runter zu kommen; zum Teil ausgleichbar durch ruhigere Phasen > insgesamt durch Vertrauensarbeitszeitmodell aber weniger fair als bei Arbeitszeiterfassung

3 Wo sehen Sie hierbei Verbesserungsbedarf?
   - Work-Life-Balance: z.B. durch Arbeitszeiterfassung, Gleitzeit als Arbeitszeitmodell einführen

4 Welche Erfahrungen zur Arbeitszufriedenheit und zum Wohlbefinden kennen Sie von anderen Unternehmen der Automobilindustrie oder von außerhalb der Branche? Bitte Beispiele nennen.
   - Finanzbranche: Beispiel mit Arbeitszeiterfassung, bessere Work-Life-Balance
   - Audi: Bekannte mit 35 Stundenvertrag, würde allerdings gerne auf 38 erhöhen, um Überstunden ausbezahlt bzw. reduziert zu bekommen
   - Insgesamt unterschiedliche Zufriedenheiten beim Thema Arbeitszeiten

5 Was halten Sie im ersten Moment von der Idee einer verkürzten Vollzeitwoche?
   - Idee als gut empfunden
   - Da bei Relation 5:2 schwierig für viele an 2 Tagen ausreichend abzuschalten, zu geringe Erholungszeit + zusätzlich Belastung, Verpflichtungen daheim
   - Bedingung: muss zum Arbeitgeber, zur Arbeitsstelle und zum Arbeitspensum passen
   - Beratungsbranche: hohe Arbeitsbelastung und durch Vertrauensarbeitszeit würde verkürzte Arbeitszeit keinen Effekt bringen bzw. nicht tatsächlich durchgeführt werden, d.h. in dem Fall lieber 4x10 statt 5x8 arbeiten > verlängertes Wochenende bringt mehr als Reduzierung Arbeitszeit

6 Wenn Sie frei entscheiden könnten, wie würden Sie Ihre verkürzte Arbeitswoche (Wochenarbeitszeit gesamt und Verteilung der Arbeitszeit auf Wochentage) nach ihren Bedürfnissen gestalten? Bitte begründen.
   - 4 Tage á 7 oder 8 Stunden mit festgelegter Arbeitszeit und nicht flexibel verteilbar, da Wunsch nach geregeltem Arbeitsablauf
   - Freitag oder Montag als freier Tag, fix geregelt und zusammenhängend

7 Wofür würden Sie die zusätzlich gewonnene Freizeit nutzen?
   - Haushalt besser regeln
   - Mehr Zeit für Familie
   - Mehr Sport zum körperlichen Ausgleich

8 Schätzen Sie, dass Sie Ihr aktuelles Arbeitspensum auch in der verkürzten Woche schaffen würden?
   - Möglich mit 4x10 Stunden mit Überstunden
   - I.d.R. heute schon in Projektphasen mehr als 8 Stunden pro Tag
   - In ruhigen Phasen Ausgleich nehmen und weniger Arbeiten

9 Inwiefern könnte die neue Arbeitszeit beitragen, Ihre persönliche Arbeitszufriedenheit und Ihr Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu steigern?
   - Work-Life-Balance
   - Geringere Belastung
   - Mehr Abstand von Arbeit, mehr Ruhephasen

10 Welche anderen Vorteile sehen Sie in diesem Konzept für die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden in der Automobilbranche?
   - Bessere Arbeitszufriedenheit für alle erwartet durch mehr Zeit zum Abschalten und zur besseren Regelung des privaten Alltags
   - Fördert Zugehörigkeit zum Unternehmen, Arbeitgeber Attraktivität, Mitarbeiterbindung durch alternativen Ansatz statt monetären Anreizen

11 Welche Risiken bzw. Herausforderungen könnten ihrer Meinung nach mit der Einführung einer verkürzten Arbeitswoche in ihrem Unternehmen verbunden sein?
   - Arbeitspensum dennoch zu schaffen, trotz weniger Zeit sich unter Kollegen abstimmen zu können, weniger Zeit auf Projekten
   - Produktivität, Umsatz in kürzerer Zeit erwirtschaften
   - Schwierig für MHP, wenn nur eine Branche umstellen würde, denn Kunden sind aus vielen Bereichen (Automobil, Handel, Luftfahrt, …) > deshalb Verfügbarkeit für Kunden wäre reduziert

12 Wären Sie bereit für mehr Freizeit auf einen Teil des Gehaltes zu verzichten und warum? Wenn ja, um wie viel?
   - Teilweise ja, da Freizeit, Zeit für sich selbst und Familie, Freunde, Sport sehr wichtig
   - Da meistens Priorität auf Arbeit, obere sind die Leittragenden der hohen Arbeitsbelastung
   - Gehaltsverzicht müsste in Relation zur Produktivität und zur Reduzierung der Stunden stehen
   - Insgesamt aber max. 10% denkbar je nach Rahmenbedingungen

13 Welchen Beitrag, abgesehen von Gehaltseinbußen, würden Sie leisten, um die Einführung der 4-Tage-Woche in Ihrem Unternehmen zu ermöglichen?
   - 4 Tage länger arbeiten
   - Flexibel an Kundenprojekte angepasst arbeiten heute schon
   - Schneller arbeiten nicht mehr möglich
   - Pausen heute schon kaum gegeben, vor allem im Home Office

14 Sehen Sie die Möglichkeit in ihrer jetzigen Arbeitsstelle ihre Produktivität zu steigern?
   - Nicht mehr möglich
   - Im Team alle sehr ambitioniert und voll ausgelastet
     - Langjährige Mitarbeiter hohe Belastung gewöhnt
     - Berufseinsteiger gewöhnen sich an Belastung oder suchen sich i.d.R. innerhalb ersten 3 Jahre anderen Job

15 Welche Maßnahmen wären dafür notwendig, um Ihre Produktivität zu steigern?
   - n/a

16 Sehen Sie die Automobilbranche als geeignete Branche, um neue Arbeitsweisen, wie eine verkürzte Arbeitswoche, einzuführen? Bitte begründen.
   - Branchen, die notwendig sind für den alltäglichen Gebrauch, wie Lebensmittelbranche, Apotheken, Medizinische Versorgung, etc. ungeeignet

- Produzierende Gewerbe, wie Autobranche, dagegen geeignet, da für tägliche Existenz nicht notwendig

Anhang 3.8: Interviewpartnerin 8

1 Welche wöchentliche Arbeitszeit bei welchem Arbeitszeitmodell sieht Ihr aktueller Arbeitsvertrag vor?
   - 40 Stunden Gleitzeit

2 Wie würden Sie anhand der Faktoren oben Ihre Arbeitszufriedenheit und Ihr Wohlbefinden an Ihrer aktuellen Arbeitsstelle einschätzen? Bitte mithilfe der Skala beantworten und Antwort begründen.

1 = voll und ganz zufrieden	2 = eher zufrieden	3 = weder zufrieden noch unzufrieden	4 = eher unzufrieden	5 = überhaupt nicht zufrieden

   - Skala: Eher zufrieden

3 Wo sehen Sie hierbei Verbesserungsbedarf?
   - Keine Punkte mit besonderem Verbesserungsbedarf
   - Phasen mit schwankender Zufriedenheit als normal empfunden
   - Auch Verhalten von Vorgesetzten nicht immer perfekt, aber auch als in Ordnung empfunden

4 Welche Erfahrungen zur Arbeitszufriedenheit und zum Wohlbefinden kennen Sie von anderen Unternehmen der Automobilindustrie oder von außerhalb der Branche? Bitte Beispiele nennen.
   - Mitarbeiter in Betrieben der IG-Metall besonders zufrieden, aufgrund hoher Vergütung und gleichzeitig wenig Wochenarbeitszeit
   - Negativbeispiel in der Paketzustellung aufgrund schlechter Arbeitsbedingungen, vergleichsweise geringem Gehalt und hohem Arbeitspensum, vor allem in der Vorweihnachtszeit

5 Was halten Sie im ersten Moment von der Idee einer verkürzten Vollzeitwoche?
   - In der Automobilindustrie schon zum Teil vorhanden (Freitags des Öfteren Abwesenheitsnotizen in der Emailkommunikation)
   - Kollegen im eigenen Unternehmen vorhanden, die montags-donnerstags länger arbeiten, um sich auch mal freitags freizunehmen > Modell als sehr gut empfunden und ausreichend, sodass keine geregelte verkürzte Arbeitswoche begrüßt wird

6 Wenn Sie frei entscheiden könnten, wie würden Sie Ihre verkürzte Arbeitswoche (Wochenarbeitszeit gesamt und Verteilung der Arbeitszeit auf Wochentage) nach ihren Bedürfnissen gestalten? Bitte begründen.
   - Gesamtarbeitszeit pro Woche: 32 Stunden bei einer 4-Tages-Woche
   - Stunden pro Tag: 8
   - Bevorzugt, auch mal 10 Stunden zu arbeiten, um donnerstags früher ins Wochenende zu gehen bzw. um Überstunden aufzubauen
   - Bevorzugter freier Tag: Freitags fix frei für bessere Planbarkeit

7 Wofür würden Sie die zusätzlich gewonnene Freizeit nutzen?
   - für Haushalt und Erledigungen
   - Freitags meistens zu k.o. von der Arbeitswoche, deshalb fallen die meisten Dinge, die unter der Woche nicht zu schaffen waren, am Samstag an > deshalb nur noch Sonntag als ganzer Tag in der Woche, an dem man einfach mal nichts tut

8 Schätzen Sie, dass Sie Ihr aktuelles Arbeitspensum auch in der verkürzten Woche schaffen würden?
   - Wenn Wochenarbeitszeit verkürzt auf z.B. 30 Stunden, dann nein
   - Wenn 40 Stunden auf 4 Tage verteilt, dann ja
   - Produktivität steigerbar, aber vermutlich nicht um alles damit auszugleichen

9 Inwiefern könnte die neue Arbeitszeit beitragen, Ihre persönliche Arbeitszufriedenheit und Ihr Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu steigern?
   - Keine Steigerung hierdurch erzielbar, da aktuell sehr zufrieden mit der Arbeitszeitregelung (Gleitzeit ermöglicht oftmals schon 4-Tage-Woche, außer bei wichtigen Terminen freitags)
   - Zufriedenheit würde verringert, wenn Arbeitstage von fünf auf vier reduziert, aber ohne Wochenarbeitszeit zu verkürzen

10 Welche anderen Vorteile sehen Sie in diesem Konzept für die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden in der Automobilbranche?
   - Keine
   - Gleitzeit als gute Regelung: frei gestaltbare Arbeitszeit und durch Überstundenaufbau freitags frei nehmen kein Problem

11 Welche Risiken bzw. Herausforderungen könnten ihrer Meinung nach mit der Einführung einer verkürzten Arbeitswoche in ihrem Unternehmen verbunden sein?
   - Im Falle von 40 Stunden auf vier Tage verteilt, würden viele häufig mehr als 10 Stunden pro Tag arbeiten, um den freien Freitag zu ermöglichen
   - Unterschiedlicher Umgang innerhalb der Branche und damit Risiko der zu geringen Verfügbarkeit für Kunden, die dieses Konzept nicht durchführen > Deadlines der Kunden, wie Audi, müssten vom Dienstleister, wie in-tech, dennoch eingehalten werden > Gefahr, dass freitags ggfs. gearbeitet werden muss

12 Wären Sie bereit für mehr Freizeit auf einen Teil des Gehaltes zu verzichten und warum? Wenn ja, um wie viel?
   - Sollte in-tech 4-Tage-Woche einführen, wäre auch Wunsch nach geringer Wochenarbeitszeit damit verbunden, denn 10 Stunden plus Pause zu viel pro Tag (ohne Überstunden dabei aufzubauen)
   - Bei einer Reduzierung von 20% Arbeitszeit z.B. 40 auf 32 Stunden pro Woche, wäre Bereitschaft gegeben sich zur Hälfte (d.h. 10%) an der Gehaltsreduzierung zu beteiligen. Kosten der Arbeitgeber zu decken durch höhere Produktivität.

13 Welchen Beitrag, abgesehen von Gehaltseinbußen, würden Sie leisten, um die Einführung der 4-Tage-Woche in Ihrem Unternehmen zu ermöglichen?
   - schneller Arbeiten (trifft lediglich auf operative Tätigkeiten zu)
   - weniger Pausen (v.a. im Homeoffice)

14 Sehen Sie die Möglichkeit in ihrer jetzigen Arbeitsstelle ihre Produktivität zu steigern?
   - Ja, siehe Frage 13

15 Welche Maßnahmen wären dafür notwendig, um Ihre Produktivität zu steigern?
   - Der Anreiz von weniger Stunden und somit mehr Freizeit

16 Sehen Sie die Automobilbranche als geeignete Branche, um neue Arbeitsweisen, wie eine verkürzte Arbeitswoche, einzuführen? Bitte begründen.

- Nein
- Automobilindustrie in Zustand, sodass sie sich das nicht leisten könnte
- Große Konzerne, wie VW oder BMW müssten Modell, Prozesse etc. komplett anpassen > als unwahrscheinlich betrachtet
- Daher auch für Dienstleister, wie in-tech nicht sinnvoll

Anhang 3.9: Interviewpartner 9

1 Wie würden Sie die aktuelle Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden Ihrer Belegschaft einschätzen?
   - **Unternehmen anonymisiert** in Rankings zur Arbeitgeber-Attraktivität regelmäßig mit sehr guten Ergebnissen
   - Hohe Zufriedenheitswerte der Belegschaft unter anderem aufgrund Work Life Balance
   - Arbeitslast und damit verbundene Zufriedenheit auch abhängig von tariflich bzw. außertariflichen Verträgen, bei welchen sich Arbeitszeitmodelle (Zeiterfassung bzw. Vertrauensarbeitszeit) unterscheiden
   - Wohlbefinden und Gesundheit im Unternehmen umfassend betrachtet
   - Aber generell Zufriedenheit abhängig vom Arbeitsstandort
2 Wo sehen Sie hierbei Verbesserungsbedarf?
   - Grundsätzlich keine schwerwiegenden Verbesserungsbedarfe
   - Ergonomie im Montagebereich muss stets weiter verbessert werden
   - Im Bürobereich Fokus auf Gesundheit, Ergonomie und Fitness
3 Wie schätzen Sie die generelle Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden in der Automobilbranche im Vergleich zu anderen Branchen ein?
   - Autobranche vor allem Automobilhersteller Benchmark im Bereich Arbeitgeberattraktivität > spürbar an Recruiting Aktivitäten
   - Entlang der Wertschöpfungskette Attraktivität tendenziell etwas weniger erwartet, dennoch positiv im Vergleich zu anderen Branchen
4 Was halten Sie im ersten Moment von der Idee einer verkürzten Vollzeitwoche?
   - Interessante Idee
   - Bereits heute implementiert:
     - übertarifliche Zuschüsse, die in Freizeit umgewandelt werden können
     - Mobile Arbeitszeitregelung lässt viel Freizeit zu und könnte bereits heute eine 4-Tage-Woche ermöglichen, indem 35

Stunden auf vier Tage verteilt werden > in Einzelabstimmung mit den Vorgesetzten

- Bei vier Tagen noch ausreichend zeitliche Schnittmengen, um Informationsfluss und Synchronisation aufrecht zu halten.

5 Welche Chancen sehen Sie hierbei für Ihr Unternehmen?

- [Frage interpretiert im Sinne, der Wahrscheinlichkeit, das Konzept umzusetzen]
- Produktionsbereich: bereits heute zum Teil 35 Stunden auf vier Tage verteilt je nach Schichtarten, um Produktion und Kapazitäten sauber zu steuern
- Bürobereich: 4-Tage-Woche als Standard auf strategischer Ebene umzusetzen, eher unwahrscheinlich gesehen und bedürfte Verhandlungen mit Betriebsrat und Gewerkschaften > eher realistisch im Rahmen von individueller Umsetzung

6 Welche Herausforderungen sehen Sie bei der Umsetzung in Ihrem Unternehmen?

- Gestaltung der arbeitsrechtlichen Grundlagen und Vertragsgestaltung
- Ausreichend Zeit sicherstellen und mehr Koordinationsaufwand zur Synchronisierung, vor allem wenn Kollegen an unterschiedlichen Tagen frei haben > z.B. Termingestaltung wäre komplexer, da nicht alle ganze Woche verfügbar sind, aber dennoch beherrschbar

7 Wie stehen Sie zum Lohnausgleich für die Belegschaft?

- Keine offizielle Aussage vom Unternehmen möglich
- Im Rahmen von Altersteilzeit aktuell hohe Bereitschaft des Unternehmens Überkapazitäten in der Belegschaft freizusetzen, Kollegen früher aus dem Unternehmen ausscheiden zu lassen und diese dafür finanziell sehr hoch auszugleichen

8 Sehen Sie Potenziale im Unternehmen, Produktivität zu steigern, effizienter zu arbeiten, um einen Lohnausgleich zu ermöglichen?

- Bereits heute bei Automatisierung und Produktivität auf sehr hohem Niveau durch hohe Zuwächse in den letzten Jahrzehnten

- Weiteren Produktivitätspush, der Arbeitszeitabbau ohne zusätzliche Kosten und Mehraufwände ermöglicht, schwierig abzuschätzen:
  - Produktion: eher lineare Zuwächse erwartbar durch Technologiefortschritte
  - Bürobereiche: Zuwächse schwierig zu prognostizieren, eher sprungfixe Entwicklungen nach z.B. Einsatz von neuen IT Tools

9 Welche Maßnahmen würden Sie einführen, um die Produktivität zu steigern?

- Aus Frage 8: Maßnahmen stetig umgesetzt, wie Prozessoptimierungen, Automatisierung von administrativen Tätigkeiten und in der Produktion z.B. durch künstliche Intelligenz

10 Welchen Beitrag erwarten Sie hierzu von Ihrer Belegschaft?

- Pausenzeiten reduzieren nicht unterstützt, psychische und physische Erholungsmöglichkeiten mit hohem Stellenwert > sichtbar an der Bürogestaltung mit ausreichend Freizeit- und Pausenräumen
- Erwartung an die Arbeitnehmer: Lebenslanges Lernen, ständige Veränderungsbereitschaft, Flexibilität bei neuen Anforderungen, Weiterbildung während des Jobs (z.B. in interner Bildungsakademie) und sich darüber weiterzuentwickeln

11 Welche Ausgestaltungsform sehen Sie als umsetzbar an, sodass Ihre betrieblichen Ziele nach wie vor erreicht werden können?

- AG-Sicht bevorzugt starres System, AN-Sicht und damit aus Gründen der Arbeitgeberattraktivität eher viel Flexibilität
- In Bürobereichen: mögliche Lösung wäre über Kernarbeitszeit, um Flexibilität innerhalb vorgegebenen Zeitfenstern zu ermöglichen, bei gleichzeitig gewisser gesicherter Anwesenheit
- In Produktionsbereichen Flexibilität schwieriger; z.B. über rollierende Schichtsysteme, in welchen freie Tage wöchentlich ändernd
- Entscheidungsgewalt: Werkzeuge der Arbeitszeitgestaltung umfassend vorhanden, aber Umsetzung und der Umgang auf individueller Basis in Abteilungen bzw. durch Führungskräfte zusammen mit Beschäftigten entschieden > ähnlicher Umgang mit 4-Tage-Woche vermutet

12 Welche Maßnahmen bräuchte es, um die 4-Tage-Woche organisatorisch umzusetzen?

- Alle organisatorischen Werkzeuge im täglichen Doing vorhanden, um Umsetzung direkt zu ermöglichen > bereits heute räumliche und zeitliche Souveränität, eigene Autorität und Zeitverwaltung im Bürobereich
- Tarifvertrag sieht bereits heute Möglichkeiten in Härtefall Situationen vor, die Arbeitszeit zu verkürzen, z.B. bei Pflege von Angehörigen
- Rechtliche und vertragliche Themen: Anpassung der Tarifverträge zusammen mit Sozialpartnern und beteiligten Stakeholdern
- Aktuell durch Home Office Anordnungen, Bedarf seitens Belegschaft nach Möglichkeiten, An- bzw. Abwesenheit von Kollegen herauszufinden

  > Problematisch: Bedenken bei Datenschutz und möglicher Verhaltenskontrolle aufgrund hoher Transparenz

13 Welchen Beitrag erwarten Sie hierzu von Gewerkschaften oder der Politik?

- Ggfs. interessant wären steuerliche Vorteile als Fördermöglichkeit
- Von Gewerkschaft im Rahmen von Forderungen nach mehr Vereinbarkeit von Familie und Beruf, positive Reaktionen erwartet

14 Sehen Sie die Automobilbranche als geeignete Branche, um neue Arbeitsweisen, wie eine verkürzte Arbeitswoche, einzuführen? Bitte begründen.

- Hinsichtlich Arbeitgeberattraktivität: ja – als zentrale Forderung der jungen Generation nach kürzeren und verträglichen Arbeitszeiten
- Hinsichtlich Fachkräftemangel: nein – Arbeitszeitverkürzung nicht von Vorteil
- Automobilbranche aufgrund Größe mit Vorreiterrolle in Deutschland durch starken Dialog mit Gewerkschaften und Politik neue Arbeitszeitgestaltung immer mit guter Chance > z.B. bereits Vorreiter mit Vereinbarung zur Mobilarbeit 2014
- Durch hohe Wertschöpfung mehr Möglichkeiten, neue Mechanismen auszuprobieren, als in anderen Branchen

Anhang 3.10: Interviewpartner 10

1 Wie würden Sie die aktuelle Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden Ihrer Belegschaft einschätzen?
   - Regelmäßige Erhebungen durch Stimmungsbarometer, aktuell insgesamt sehr gute Ergebnisse
   - Aber stark variierend je nach Organisationseinheiten aufgrund Größe des Unternehmens
   - Auswertungen werden durchgeführt, um Klima in den jeweiligen Abteilungen herauszufinden, Gründe für (Un-)Zufriedenheit
   - Work-Life-Balance in Bereichen, wie z.B. Human Resources aktuell eher gering

2 Wo sehen Sie hierbei Verbesserungsbedarf?
   - In der Verteilung von Kapazitäten: In manchen Abteilungen zu große Arbeitsbelastung, in anderen Abteilungen ineffiziente Nutzung von Kapazitäten und Überbesetzung und damit Einsparungspotenziale durch z.B. schlankere Prozesse

3 Wie schätzen Sie die generelle Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden in der Automobilbranche im Vergleich zu anderen Branchen ein?
   - Generell sehr unterschiedlich je nach Abteilung aufgrund menschlicher Faktoren, die Einfluss nehmen, wie Beziehung zu Chef und Kollegen, die Tätigkeiten
   - Über gesamte Branche hinweg positive Konditionen: sehr gute Vergütung und die Gestaltungsmöglichkeiten der Freizeit aufgrund starken Tarifverträgen > Bsp. Wahl aus zusätzlichen freien Tagen oder mehr Vergütung, flexible Gestaltung der Arbeitszeiten
   - Aber auch im Branchenvergleich negativ: Sehr viel Bürokratie und über Jahre hinweg etablierte zähe Prozesse
     > Einfluss auf einzelne Arbeitszufriedenheit, wenn engagierter Charakter sich produktiv einsetzen möchte, aber Prozesse und Abläufe eher langsam sind

4 Was halten Sie im ersten Moment von der Idee einer verkürzten Vollzeitwoche?
   - Positive Einstellung, denn Arbeitsstunde entspricht nicht gleich Leistung, d.h. lange, dafür ineffizient arbeiten vs. kürzer, aber effizienter das Gleiche in kürzerer Zeit schaffen
   - Prämisse: Abstimmungen und Austausch müsste dennoch möglich sein

5 Welche Chancen sehen Sie hierbei für Ihr Unternehmen?
   - Anlass, Arbeitsprozesse und Abläufe zu überdenken, zu verschlanken, neu zu gestalten
   - Bessere Vereinbarkeit für Beruf und Familien bzw. private Angelegenheiten > z.B. könnten beiden Elternteilen ermöglichen Vollzeit zu arbeiten
   - Höhere Erholung von Stressthemen, mehr Auszeit von der Arbeit > positiver Einfluss auf Psyche
   - Gesteigerte Arbeitgeberattraktivität > durch extra Freizeit für z.B. Weiterbildungen, Familie, Sport, Reisen
   - Abweichen vom Mindset Leistungen sind abhängig von Stunden

6 Welche Herausforderungen sehen Sie bei der Umsetzung in Ihrem Unternehmen?
   - Änderung der Unternehmenskultur
   - Zweifel der Führungskräfte – ähnlich Vorurteilen beim Home Office vor Corona Pandemie: Zweifel, mangelndes Vertrauen in Leistung und Produktivitätspotenzialen ihrer Mitarbeiter
   - Beziehung zwischen indirekten und direkten Beschäftigten: wenn 4-Tage-Woche primär für indirekte Bereich eingeführt, könnte das zu Konflikten, Unverständnis, Neid im direkten Bereich führen > 4-Tage-Woche müsste für alle eingeführt werden, im direkten Bereich durch Maßnahmen ermöglich, wie z.B. Neueinstellungen oder bessere Verteilung

7 Wie stehen Sie zum Lohnausgleich für die Belegschaft?
   - 2021 neue Tarifverhandlungen mit Gültigkeit ab Anfang 2022
   - Einführung des Transformationsgeldes bei der IG-Metall, die als jährliche Zusatzzahlung an die Beschäftigten gezahlt wird
   - In Krisenzeiten: Transformationsgeld durch Betriebe zur Beschäftigungssicherung in Freizeit umwandelbar und Arbeitszeit auf vier Tage reduzierbar > durch Transformationsgeld und kombiniert mit tariflichem Zusatzgeld teilweisen Lohnausgleich für Beschäftigte ermöglicht

8 Sehen Sie Potenziale im Unternehmen, Produktivität zu steigern, effizienter zu arbeiten, um einen Lohnausgleich zu ermöglichen?
   - Ja, die gibt es immer
   - Erzielbar durch Kulturwandel
   - Wo zur Tätigkeit passend, Menschen agil arbeiten lassen mit Techniken, wie häufigerem Austausch, kleineren Arbeitsschritten, Brainstorming Sessions etc.

9 Welche Maßnahmen würden Sie einführen, um die Produktivität zu steigern?
   - [aus Frage 8] Kulturwandel und agilem Arbeiten
   - Prozesse verschlanken
   - Entscheidungen leichter machen > daher weniger Zeit für Meetings und Vorbereitung von Entscheidungsunterlagen verbringen
   - Bürokratie verschlanken > durch z.B. weniger Entscheidungsgremien

10 Welchen Beitrag erwarten Sie hierzu von Ihrer Belegschaft?
   - 4-Tage-Woche würde viele gegebene Faktoren ändern und das muss mit Wandel verknüpft sein
   - Einstellung anzunehmen und Wandel mitzutragen, dass 4-Tage-Woche nicht weniger Arbeit, zurücklehnen und alles andere bleibt so, wie es ist bedeutet, sondern effizientere Arbeit
   - Einstellung anzunehmen, mehr Freude an der Arbeit zu haben, wenn man vorankommt, mit mehr Austausch mit Kollegen, proaktiver Dinge zu lösen, schnellere Abwicklungen

11 Welche Ausgestaltungsform sehen Sie als umsetzbar an, sodass Ihre betrieblichen Ziele nach wie vor erreicht werden können?

- Sicht der gesamten Belegschaft nicht zu beantworten
- Aus der eigenen Arbeitnehmer Sicht: vier Tage statt fünf Tage, sonst wäre es aufgrund der eigenen Tendenz immer lange und viel zu arbeiten, keine wirkliche Reduzierung; 28 Stunden insgesamt, sodass Reduzierung spürbar; grundsätzlich fixer Tage frei, jedoch mit gewisser Flexibilität, bei Bedarf Tag verschieben zu können aus privaten oder betrieblichen Gründen
- Unternehmenssicht: Gestaltung so, dass Erreichbarkeit für Stakeholder an jedem Tag gegeben ist

12 Welche Maßnahmen bräuchte es, um die 4-Tage-Woche organisatorisch umzusetzen?

- Grundsatzentscheidung treffen: 4-Tage-Woche auf individueller Basis (heute schon möglich) oder für alle geltend
- Wenn gesamtheitlich eingeführt: Aufsetzen von Arbeitsgruppen, Einbeziehen der Rechtsabteilung, Betriebsrat und Gewerkschaften
- Auch Durchführung von Risikoanalysen, Abwägung von Argumenten dafür / dagegen, Aufwandsabschätzungen
- Ausgestaltung der 4-Tage-Woche: gibt es Bedingungen von Menschen, Tätigkeiten, warum sie an bestimmten Tagen arbeiten müssen, erreichbar sein müssen bzw. wo das Konzept nicht anwendbar ist

13 Welchen Beitrag erwarten Sie hierzu von Gewerkschaften oder der Politik?

- [aus Frage 12]: Konzept könnte vermutlich auch ohne politische Unterstützung ermöglicht werden aufgrund schon heute ähnlicher etablierter Rahmenbedingungen > Politik könnte jedoch durch weitere Vorteile, Prozess beschleunigen
- Erwartung an Politik und Gewerkschaften wäre, Auftreten als Enabler und nicht als Stopper > Rahmenbedingungen schaffen zur Realisierung, Kommunikation nach außen

14 Sehen Sie die Automobilbranche als geeignete Branche, um neue Arbeitsweisen, wie eine verkürzte Arbeitswoche, einzuführen? Bitte begründen.

- Ja
- Vor allem bei den OEMs, viele Arbeitskräfte und Kapazitäten vorhanden, die besser ausgenutzt und verteilt werden können, um 4-Tage-Woche zu ermöglichen
- Große Chance für die Branche, Prozesse wirklich zu optimieren – gleichzeitig auch Risiko, dass dieser Wandel nicht ausreichend durchgeführt und gelebt wird und im Nachhinein durch notwendige Neueinstellungen wirtschaftlicher Schaden entsteht

Anhang 3.11: Interviewpartnerin 11

1 Wie schätzen Sie die generelle Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden in der Automobilbranche im Vergleich zu anderen Branchen ein?
   - Da es der Branche bislang sehr gut ging und wirtschaftlich gut aufgestellt, Arbeitsbedingungen, Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden im Vergleich als eher gut eingeschätzt
   - Aber Branche sehr im Umbruch, Stichwort: digitale und ökologische Transformation
   - Aufgrund dessen Branche seit zwei Jahren auch zum Teil in Schwierigkeiten, daher mit potenziell negativen Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit unter Beschäftigten
   - Pauschale Antwort aber eher schwierig, aufgrund der Größe der Automobilbranche und der Vielfalt der Betriebe und Berufe darin
2 Haben Sie in Ihren Forschungstätigkeiten bereits Erfahrungen gemacht mit dem Konzept der Arbeitszeitverkürzung?
   - nein
3 Was halten Sie von der Idee einer verkürzten Vollzeitwoche?
   - Als schwierig eingeschätzt
   - Konsequenz wäre entweder sinkende Produktivität oder sinkende Löhne, was weder für Wirtschaft noch für Beschäftigte gewollt wäre > schwierig, wie Produktivitäts- und Lohnerhalt in Praxis funktionieren könnte
   - Beispiel Island nicht direkt auf Deutschland übertragbar, da Island mit zuvor unterdurchschnittlicher Produktivität und überdurchschnittlich langen Arbeitszeiten und damit viel Verbesserungspotenzial
   - Maßnahmen, wie weniger Pausen oder schnelleres Arbeiten eingeschätzt als nicht ausreichend, um bis zu acht Stunden pro Woche zu reduzieren bei gleichbleibender Produktivität und Lohnniveau
   - Volkswirtschaftlich auf Produktivität schwer verzichtbar und Lohnverzicht nicht für alle möglich
   - Arbeitszeitbefragungen geben gespaltenes Bild ab, ob Beschäftigte sich kürzere Arbeitszeiten wünschen, daher trägt

Arbeitszeitverkürzung nicht pauschal bei, Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten zu steigern, denn Arbeitszeitwünsche individuell und abhängig von derzeitiger Arbeit

- [aus Frage 4] Wenn zusätzlich neue Jobs geschaffen werden müssten, dann auch Schwierigkeit des Fachkräftemangels

4 Inwiefern könnte eine verkürzte Arbeitswoche dazu beitragen, die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden von Beschäftigten zu steigern?

- Wenn die Konsequenz weniger Pausen, weniger soziale Interaktion wären, um dennoch Arbeit in kürzerer Zeit zu schaffen, negativer Einfluss auf Arbeitszufriedenheit möglich
- Arbeitszufriedenheit steigerbar mit Methoden, wie flexiblem Arbeiten und mehr Autonomie, die zu höherer Arbeitsqualität führen
- Work-Life-Balance könnte nur gesteigert werden, wenn Lohnausgleich ermöglicht werden würde und das als nicht umsetzbar erachtet

5 Für welche der erwähnten Problematiken gäbe es durch eine verkürzte Arbeitswoche das größte Potenzial zur Besserung?

- Geschlechterungerechtigkeit: heute bereits Möglichkeiten zur Verkürzung der individuellen Arbeitszeit, um familiäre Pflichten gerechter aufzuteilen, aber nicht zwingend einhergehend mit der generellen Einführung einer verkürzten Arbeitszeit
- Physische und psychische Belastung: durch digitale Transformation physische Belastung eher abnehmend (Roboter ersetzen körperlich schwere Arbeiten); physische Belastung nimmt zu durch Arbeitszeitverdichtung, Informationsflut, Arbeitsintensität etc., was aber auch eine Konsequenz der 4-Tage-Woche wäre

6 Wie müsste die 4-Tage-Woche gestaltet sein, dass sie am ehesten positiv Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit nimmt?

- Flexible und autonome Verteilung der Arbeitszeit optimal für Beschäftigte, um private Verpflichtungen bestmöglich zu organisieren
- Aber: nicht in jeder Berufsgruppe möglich

7 Welche Chancen sehen Sie bei dem Konzept für Unternehmen?
   - Bei gleichbleibendem Lohn und verkürzter Arbeitszeit, Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität erwartet (ähnlich Home Office Angebote und flexible Arbeitszeiten)
   - Voraussetzung für Machbarkeit ist der Produktivitätserhalt

8 Welche Risiken bzw. Herausforderungen sehen Sie bei der Umsetzung für Unternehmen und Beschäftigte?
   - Schwer umsetzbar, Produktivität und Lohn gleichermaßen erhalten zu können
   - Wenn zusätzlich Leute eingestellt werden müssten, dann Besetzung der Stellen ggfs. schwierig, denn Arbeitslosigkeit in Deutschland relativ gering, Mismatch-Problematik (Qualifikationen der Arbeitslosen passen nicht zu den gesuchten Stellen) und Fachkräftemangel in Deutschland

9 Wie stehen Sie zum Lohnausgleich bzw. Lohnkürzungen für Beschäftigte?
   - Lohnkürzungen für Beschäftigte als kritisch betrachtet, aber Lohnausgleich als schwierig umsetzbar erachtet
   - Für manche Beschäftigte gewünscht, dafür i.d.R. auf Teilzeit zurückgreifbar
   - Für Beschäftigte mit hohen Löhnen leichter verzichtbar als bei niedrigen Löhnen und kommt auch auf private Situation, Arbeit des Partners, der Partnerin an

10 Welche anderen nicht-finanziellen Beiträge könnten Unternehmen von ihren Beschäftigten erwarten, um das Konzept zu realisieren?
   - Mit schnellerem Arbeiten, weniger Pausen, weniger soziale Interaktion nur begrenzt Zeit ausgleichbar
   - Risiko, dass sich weniger Pausen aufgrund von Erschöpfung wiederum negativ auf Produktivität auswirken können

11 Erwarten Sie in Zukunft einen weiteren Anstieg der Arbeitsproduktivität durch Digitalisierung und Automatisierung, der eine Verkürzung der Arbeitszeit rechtfertigen könnte und wann könnte sich dies auf die Arbeitszeit auswirken?

- Durch Digitalisierung Produktivität steigerbar, denn Maschinen übernehmen Arbeit und leisten in gleicher Zeit mehr bei weniger menschlicher Arbeitsleistung
- Beispiel: Einführung Fließbandarbeit in der Autoproduktion: Produktivität gestiegen und Preise der Autos gesunken, dadurch mehr Nachfrage und demnach positiv ausgewirkt auf Beschäftigung
- Aber: davon auszugehen, dass Jobs nicht vollumfänglich durch Maschinen ersetzt, sondern zum Teil sich verändern und neu entstehen durch Digitalisierung bei Tätigkeiten, die nur vom Menschen erledigt werden können (z.B. Roboter entwickeln, bauen, warten)

12 Wie schätzen Sie die Machbarkeit für Unternehmen ein, Produktivität insofern zu erhöhen und Einsparungen zu realisieren, dass die 4-Tage-Woche mit vollem Lohnausgleich möglich ist?

- Schwierig eingeschätzt, aufgrund Gründen aus Frage 11: Trotz Einführung von Robotern, braucht es Leute, die Roboter warten, reparieren, entwickeln etc.

13 Welchen Beitrag müssten Gewerkschaften und Politik leisten, um ein solches Konzept flächendeckend umsetzbar zu machen?

- Gewerkschaften handeln als Interessensvertreter der Arbeitnehmer und vertreten deshalb das Interesse des Lohnausgleichs
- Politik setzt Rahmenbedingungen, Gesetze / Regularien, wie Arbeitszeitverkürzung auszusehen hat

14 Sehen Sie die Automobilbranche als geeignete Branche an, um neue Arbeitsweisen, wie eine verkürzte Arbeitswoche, einzuführen? Bitte begründen.

- Als Test könnte potenzielle jede Branche in Frage kommen
- In Automobilbranche bereits heute hoher Digitalisierungsgrad, weil fertigungstechnische Berufe stark automatisierbar, daher Produktivitätspotenziale vorhanden

- Aber unter der Annahme, dass durch Digitalisierung insgesamt Jobs verloren gehen > Erwartung eher, dass Jobs sich verändern und in anderer Form entstehen
- Branche insgesamt so groß, sodass Beurteilung der Geeignetheit schwierig > auf Unternehmensebene als realistischer betrachtet

Erklärung nach § 18 Abs. 4 Nr. 7 APO THI

Ich erkläre hiermit, dass ich die Arbeit selbständig verfasst, noch nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt, keine anderen als die angegebenen Quellen oder Hilfsmittel benützt sowie wörtliche und sinngemäße Zitate als solche gekennzeichnet habe.

Ingolstadt, 04.02.2022

Vanessa Fischer