

4tagewoche.org

Deutschland testet die 4-Tage-Woche

Wissenschaftliche Bilanz des deutschlandweit größten Pilotprojekts zur flexiblen Arbeitszeitverkürzung

Universität Münster

4 DAY WEEK GLOBAL

INTRAPRENOR

Beitragende

Universität Münster
Prof. Dr. Julia Backmannn
Dr. Felix Hoch
Johannes Hüby
Marika Platz
Dr. Matthias Sinnemann

Intraprenör
Carsten Meier
Jan Bühren

Zitationsempfehlung: Backmann, J., Hoch, F., Hüby, J., Platz, M., Sinnemann, M.F., 2024, “Die 4-Tage-Woche in Deutschland: Erste Ergebnisse des deutschen Pilotprojekts zur Arbeitszeitreduzierung,” Intraprenör, Berlin, DE.

HERAUSGEBER

Intraprenör GmbH

Am Krögel 2

10179 Berlin

www.intraprenör.de

www.4tagewoche.org

INHALTSVERZEICHNIS

ZUSAMMENFASSUNG 4

1. STUDIENKONTEXT 6

2. ORGANISATION DER STUDIE UND FORSCHUNGSDESIGN 7

2.1 KOORDINATIONS- UND FORSCHUNGSTEAM 7
2.2 REKRUTIERUNG DER TEILNEHMENDEN ORGANISATIONEN 8
2.3 VORBEREITUNG UND UNTERSTÜTZUNG DER TEILNEHMENDEN ORGANISATIONEN 8
2.4 DATENERHEBUNG 9
2.4.1 QUANTITATIVE BEFRAGUNGEN 9
2.4.2 INTERVIEWS 11
2.4.3 FITNESS-TRACKER DATEN 12
2.4.4 HAARPROBEN 12
2.4.5 KONTROLLGRUPPEN 13
2.4.6 ETHIK UND DATENSCHUTZ 13
2.5 DIE DEUTSCHE STUDIE IM INTERNATIONALEN VERGLEICH 13

3. BESCHREIBUNG DER STICHPROBE 16

3.1 TEILNEHMENDE ORGANISATIONEN 16
3.1.1 DESKRIPTIVE STATISTIKEN 16
3.1.2 ERWARTUNGEN UND MOTIVATION 19
3.1.3 ARBEITNEHMENDENBETEILIGUNG 20
3.2 TEILNEHMENDE MITARBEITENDE 20

4. ARBEITSBEZOGENE EIGENSCHAFTEN DER 4TW 22

4.1 ARBEITSZEIT 22
4.2 PRIORISIERTE MAßNAHMEN DER ORGANISATIONEN 23
4.3 UMGESETZE MAßNAHMEN DER MITARBEITENDEN 23

5. LEISTUNG & PRODUKTIVITÄT 25

6. ARBEITGEBENDENATTRAKTIVITÄT 28

6.1 ZUFRIEDENHEIT 28
6.2 RECRUITING 28
6.3 MITARBEITENDENBINDUNG 30

7. GESUNDHEIT 31

7.1 STRESS 31
7.2 SPORTLICHE AKTIVITÄT 32
7.3 SCHLAF 36
7.4 KRANKHEITSTAGE 36

8. FREIZEITGESTALTUNG UND SOZIALE AUSWIRKUNGEN 38

8.1 EIGENE FREIZEIT 38
8.2 SOZIALE TÄTIGKEITEN & CAREARBEIT 38
8.3 CO2-FUßABDRUCK 40

9. GESAMTBEWERTUNG UND AUSBLICK 41

9.1 BEWERTUNG UND AUSBLICK DER ORGANISATIONEN UND FÜHRUNGSKRÄFTE 41
9.2 BEWERTUNG UND AUSBLICK DER TEILNEHMENDEN 42

10. FAZIT 44

10.1 LIMITATIONEN DER STUDIE 44
10.2 ABSCHLIESSENDE BEMERKUNGEN UND BEWERTUNG DER ENTWICKLUNG DER 4TW IN DEUTSCHLAND 44

DANKSAGUNG 46

EIN STATEMENT VON 4DW GLOBAL 46

LITERATUR 47

ZUSAMMENFASSUNG (1)

Anfang 2024 testeten 45 Organisationen aus verschiedenen Branchen in Deutschland sechs Monate lang eine 4-Tage-Woche (4TW). In diesem Bericht werden erste Ergebnisse von Organisationen vorgestellt, die die Testphase entweder abgeschlossen haben oder bis Ende des Jahres abschließen werden.

VERTRETENE BRANCHEN UND GRÖSSE DER TEILNEHMENDEN ORGANISATIONEN



Die teilnehmenden Organisationen kamen aus verschiedenen Branchen, darunter Beratungen und weitere Dienstleistungen, Fertigung, Baugewerbe, Gesundheits- und Sozialdienste, IT- und Versorgungsorganisationen. Es nahmen Organisationen unterschiedlicher Größen teil; von sehr kleinen Organisationen mit weniger als 9 Mitarbeitenden (13%) bis zu großen Organisationen mit über 250 Mitarbeitenden (14%). Die Mehrheit waren kleine (10-49 Mitarbeitende) oder mittelgroße (50-249 Mitarbeitende) Organisationen (73%).

BEGINN DER TESTPHASE



Während 51% der Organisationen am offiziellen Starttermin, den 1. Februar 2024 auf eine 4TW umstellten, begannen andere ihre 4TW--Testphase zwischen Januar und Juni. Dieser Ansatz ermöglichte es den Organisationen, die Implementierung auf ihre spezifischen betrieblichen Anforderungen anzupassen, was eine größere Flexibilität bot.

FLEXIBILITÄT BEI DER UMSETZUNG



Die Organisationen konnten selbst bestimmen, wie sie die 4TW umsetzen. Während in 60% der teilnehmenden Organisationen die gesamte Belegschaft auf eine 4TW umstellte, stellten in 40% der Organisationen nur ausgewählte Mitarbeitende oder Teams auf eine verkürzte Arbeitszeit um. Auch ist zu beachten, dass sich die Organisationen hinsichtlich des Grades der Zeitreduzierung und der Flexibilität der freien Tage unterschieden. 34% der Organisationen reduzierten die Arbeitszeit um 20%, während sich 20% für eine Reduzierung von 11-19% entschieden. 85% der Organisationen legten einen vollen freien Tag pro Woche fest, während 15% alternative Modelle wählten

ERWARTUNGEN UND MOTIVATION



Zu den wichtigsten Gründen für Organisationen, die 4-Tage-Woche zu erproben, zählen die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber (89%), die Verbesserung der Gesundheit der Mitarbeitenden (77%), die Erhöhung der Produktivität (57%) und das Streben nach Zukunftsorientierung (37%).

VORBEREITUNG UND UNTERSTÜTZUNG



Organisationen hatten die Möglichkeit, an bis zu 15 digitalen Workshops zu Themen der Einführung der 4TW teilzunehmen, wie z. B. der Festlegung von Rahmenbedingungen, der Optimierung von Arbeitsprozessen und Informationen zu rechtlichen Aspekten. Zusätzlich konnten die teilnehmenden Organisationen an digitalen sowie persönlichen Netzwerkveranstaltungen teilnehmen, um Erfahrungen und Erkenntnisse auszutauschen.

AUSGESCHIEDENE ORGANISATIONEN



Von den ursprünglich 45 Organisationen beendeten zwei große Organisationen ihre Teilnahme innerhalb der Testphase aufgrund wirtschaftlicher Herausforderungen oder mangelnder interner Unterstützung für die eingeführte Arbeitszeitverkürzung.

DATENERHEBUNG



Die Daten für diese Studie wurden in drei Wellen und aus mehrere Datenquellen erhoben. Dabei umfasste die Datenerhebung sowohl subjektive Wahrnehmungen von Mitarbeitenden und Geschäftsführenden, die durch Umfragen und Interviews erfasst wurden. Zur objektiven Messung von Stress, körperlicher Aktivität und Schlaf nutzte das Forschungsteam unter anderem Fitness-Tracker und Haaranalysen. Ergänzend lieferten organisatorische Kennzahlen objektive Daten auf Organisationsebene. Kontrollgruppen innerhalb von Organisationen, die das 4-Tage-Woche-Modell nicht flächendeckend eingeführt hatten, ermöglichten zudem Vergleichswerte.

MAßNAHMEN ZUR IMPLEMENTIERUNG



Um die verkürzte Arbeitszeit zu implementieren, setzen die Mitarbeitenden verschiedene Maßnahmen um, wie etwa die Reduzierung von Ablenkungen (65%), die Optimierung von Prozessen (63%) und die Anpassung von Meetingstrukturen (52%). Weitere Anpassungen beinhalteten eine Einführung von Konzentrationsphasen (32%) sowie den Einsatz neuer digitaler Tools (25%), um die Effizienz zu steigern.

ZUSAMMENFASSUNG (2)

ARBEITSZEIT UND ÜBERSTUNDEN

Die Einführung der 4TW führte zu einer deutlichen Reduzierung sowohl der wöchentlichen Arbeitstage (-0,45 Tage) als auch der Arbeitsstunden (-3,95 Stunden). Zudem sanken die monatlichen Überstunden (-1,58 Stunden).

LEISTUNG UND PRODUKTIVITÄT

Finanzielle Leistungskennzahlen wie Umsatz und Gewinn zeigten keinen signifikanten Unterschied im Vergleich zum Vorjahr. Die Stabilität dieser Werte trotz reduzierter Arbeitszeit deutet jedoch auf Produktivitätsgewinne hin, die durch die Einschätzungen der Geschäftsführung und Selbstauskünfte der Mitarbeitenden unterstützt werden.

ARBEITGEBENDENATTRAKTIVITÄT

Die Mitarbeitendenzufriedenheit stieg und die Organisationen berichteten über Verbesserungen bei der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden. Es fanden sich jedoch nur wenige Hinweise auf eine erhöhte Arbeitszufriedenheit oder eine verringerte Absicht der Mitarbeitenden den Arbeitsplatz zu wechseln. Darüber hinaus konnten keine signifikanten Belege für eine verbesserte Mitarbeitendenbindung durch objektive Messgrößen festgestellt werden.

PHYSISCHE AKTIVITÄT UND SCHLAF

Mitarbeitenden in der 4TW-Gruppe zeigten, gemessen an der Anzahl der Schritte und der Intensitätsminuten, eine höhere körperliche Aktivität im Vergleich zur Kontrollgruppe. Die 4TW-Teilnehmenden sammelten mehr Schritte (+1.848 Schritte) und waren körperlich aktiver (+24,45 Minuten) pro Woche. Außerdem schliefen die Teilnehmenden der 4TW-Gruppe länger pro Woche als die Teilnehmenden der Kontrollgruppe (+38 Minuten).

MITARBEITENDENGESUNDHEIT

Die Teilnehmenden berichteten von erheblichen Verbesserungen in ihrer psychischen und physischen Gesundheit. Daten der Fitness-Tracker bestätigten dies, indem sie eine Verringerung der wöchentlichen Stressminuten (-89 Minuten) in der 4-Tage-Woche-Gruppe im Vergleich zur Kontrollgruppe zeigten.

FEHLZEITEN

Es wurden keine eindeutigen Hinweise auf eine Verringerung krankheitsbedingter Abwesenheiten gefunden. Auf Organisationsebene deuteten die Daten zwar auf einen leichten Rückgang der monatlichen Krankheitstage hin, dieser war jedoch im Vergleich zu 2023 statistisch nicht signifikant. Auch wenn Mitarbeitende von weniger Fehlzeiten berichteten, galt dies ebenfalls für die Kontrollgruppe, was auf saisonale Unterschiede als Ursache hinweist.

FREIZEITGESTALTUNG

Die Teilnehmenden konnten mehr Zeit für Familie, Freund*innen, körperliche Aktivitäten und Selbstfürsorge nutzen. Vor der Studie wünschten sich 64% der Mitarbeitenden mehr Zeit für ihre Familie; während der Studie sank dieser Wunsch auf 50%.

UMWELTAUSWIRKUNGEN

Internationale Studien zeigten, dass die 4-Tage-Woche den ökologischen Fußabdruck der Beschäftigten und Organisationen durch weniger Pendelverkehr und geringeren Stromverbrauch am Arbeitsplatz verringern kann. In unserer Stichprobe ließen sich jedoch keine solchen Reduktionen feststellen: Die Pendelzeiten blieben unverändert und die Aktivitäten am freien Tag hatten keinen messbaren umweltfreundlichen Einfluss.

FORTFÜHRUNG DER 4TW

73% der Organisationen gaben an, die 4-Tage-Woche über die Testphase hinaus weiterzuführen – sei es durch Verlängerung oder vollständige Umsetzung. 20% entschieden sich gegen eine Fortsetzung, und 7% waren noch unentschlossen. Unter den Mitarbeitenden möchten 83% das Projekt fortsetzen, was auf eine insgesamt positive Resonanz hinweist.

1. STUDIENKONTEXT

Das Konzept der Vier-Tage-Woche (4TW) hat in den vergangenen Jahren international an Bedeutung gewonnen. Regierungen, Organisationen und Arbeitnehmende streben danach, die Arbeitsbedingungen und die Work-Life-Balance zu verbessern, dabei aber gleichzeitig die Produktivität zu erhalten oder sogar zu steigern. Dieser Trend wurde durch eine Kombination aus sozialen, wirtschaftlichen und technischen Faktoren angestoßen, welche die Arbeitsorganisation und das Arbeitsverständnis im 21. Jahrhundert nachhaltig verändert hat. Länder wie Island, Neuseeland und Großbritannien gelten als Vorreiter bei der Erprobung kürzerer Arbeitszeiten, wobei mehrere Studien Vorteile in Bezug auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden, die Arbeitszufriedenheit und die Produktivität nahelegen. Diese ersten Ergebnisse führten zu einem wachsenden Interesse an der Einführung neuer Arbeitszeitmodelle und ebneten den Weg für die erste groß angelegte deutsche Studie zur 4TW.

Trotz zunehmenden Interesses ist die Diskussion um die 4TW in Deutschland stark polarisiert. Die Debatte dreht sich vor allem um die wirtschaftlichen Auswirkungen einer Arbeitszeitverkürzung, insbesondere in einer Zeit, in der Inflation und Arbeitskräftemangel Organisationen unter Druck setzen. Befürwortende der 4TW heben die potenziellen Vorteile hervor – etwa gesteigertes Engagement, höhere Produktivität und bessere Gesundheitswerte bei den Mitarbeitenden. Kritische Stimmen äußern jedoch Zweifel an der Umsetzbarkeit der 4TW in bestimmten Branchen, insbesondere in Bereichen wie Kinder- und Altenpflege, Transport und verarbeitendem Gewerbe, die auf feste Arbeitszeiten, Schichtarbeit oder durchgängige Servicebereitstellung angewiesen sind. Die Herausforderung besteht hier darin, eine kürzere Arbeitswoche ohne Einbußen bei der Servicequalität oder höhere Betriebskosten umzusetzen.

Darüber hinaus befindet sich die deutsche Wirtschaft aktuell in einer Phase der Stagnation. Sinkende Auftragseingänge und eine schwache Nachfrage belasten den exportorientierten Industriesektor, während konsumnahe Dienstleistungsbranchen wie Einzelhandel, Verkehr und Gastgewerbe weiterhin unter schwierigen Bedingungen leiden. Trotz einer sinkenden Inflationsrate und höherer Reallöhne, die zu gestiegener Kaufkraft geführt haben, hat sich das Verbrauchervertrauen verringert, wobei eine Erholung frühestens gegen Ende des Jahres zu erwarten ist. Die Arbeitsmarktindikatoren bleiben ebenfalls schwach, sodass für die zweite Jahreshälfte 2024 keine wesentliche Erholung prognostiziert wird (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, 2024). Begleitet wird diese Situation von einem spürbaren Fachkräftemangel: Im Jahr 2023 blieben etwa 701.490 Stellen unbesetzt (Statista, 2024a), wobei der Mangel in Bereichen wie Bauwesen, IT, Kinderbetreuung und Gesundheitswesen besonders kritisch ist.

Zudem sind psychisch bedingte Fehlzeiten in den letzten Jahren erheblich angestiegen, was Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden der Beschäftigten auf dem deutschen Arbeitsmarkt zunehmend in den Fokus rückt. Im Jahr 2023 verzeichnete eine durchschnittliche Arbeitskraft mehr als 15 Krankheitstage (Statistisches Bundesamt, 2024), wobei 16,1% dieser Ausfälle auf psychische Probleme zurückzuführen waren (Statista, 2024b). Dies führte zu einem wirtschaftlichen Verlust durch krankheitsbedingte Ausfälle in Höhe von 207,1 Milliarden Euro Bruttowertschöpfung, von denen 30,2 Milliarden Euro speziell auf psychische Probleme entfielen (Statista, 2024c). Trotz, oder gerade wegen, dieser angespannten wirtschaftlichen Situation erkennen immer mehr Organisationen die Notwendigkeit, die Arbeitsbedingungen zu verbessern, um Mitarbeitende zu gewinnen sowie zu binden und gleichzeitig die Produktivität aufrechtzuerhalten.

Vor diesem Hintergrund entschieden sich 45 Organisationen eine 4TW zu erproben, um die Umsetzung eines neuen Arbeitsmodells mit verkürzten Arbeitszeiten zu testen und zu prüfen, ob diese Veränderungen für sie und ihre Mitarbeitenden vorteilhaft sein könnten. Durch den Fokus auf Arbeitsergebnisse statt auf die verbrachte Zeit am Arbeitsplatz hat dieses Modell – gestützt auf Forschungsergebnisse früherer Studien in anderen Ländern – das Potenzial, sowohl die Arbeitsleistung als auch das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu fördern.

Primäres Ziel dieser Studie ist es daher, zu analysieren, inwieweit sich die Einführung einer 4TW auf das Arbeitsverhalten der Mitarbeitenden auswirkt. Um dies zu erreichen, wurde ein umfassender wissenschaftlicher Ansatz gewählt, der eine Vielzahl von Perspektiven einbezieht. Dazu gehören subjektive, umfragebasierte Fragebögen und Interviews sowie objektive, physiologische Fitness-Tracker-Daten und Haarproben zur Analyse des Stressniveaus. Dieser Bericht gibt dahingehend einen Überblick über die ersten Ergebnisse der an der Studie beteiligten Organisationen und Mitarbeitenden, wobei besonderes Augenmerk auf die Sichtweise der Mitarbeitenden zur Arbeitszeitreduzierung gelegt wird.

2. ORGANISATION DER STUDIE UND FORSCHUNGSDESIGN

2.1 KOORDINIERUNGS- UND FORSCHUNGSTEAM

Die erste 4TW-Studie in Deutschland wurde in Zusammenarbeit mit 4 Day Week Global und der deutschen Organisationsberatung Intraprenör initiiert. Der wissenschaftliche Teil der Studie wurde vom Lehrstuhl für Transformation der Arbeitswelt an der Universität Münster begleitet und umgesetzt. Dieses wurde von einem Forschungsteam des Boston College unterstützt. Die einzelnen Mitglieder der verschiedenen Teams werden im Folgenden vorgestellt.

4 Day Week Global

4 Day Week Global ist eine von Andrew Barnes und Charlotte Lockhart mitbegründete gemeinnützige Organisation, die sich mit der Transformation der Zukunft der Arbeit beschäftigt. 4 Day Week Global unterstützt Organisationen bei der Umsetzung der 4TW und initiiert groß angelegte Forschungsprojekte auf der ganzen Welt. Auf diese Weise wollen sie die Diskussion über die Zukunft der Arbeit von der Arbeitszeit auf die Produktivität und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden verlagern. Die Organisation führte bereits mehrere 4TW-Studien auf sechs Kontinenten durch, darunter in Ländern wie Großbritannien, den USA, Irland, Australien/Neuseeland, Südafrika, Portugal und Brasilien. Weitere Studien laufen derzeit. An der deutschen Studie wirkten Dr. Dale Whelehan (CEO), Karen Lowe (Direktorin für Marketing und Kommunikation) und Alex Soojung-Kim Pang (Direktor für Forschung und Innovation) maßgeblich mit, indem sie die Studie initiierten.

Intraprenör

Intraprenör ist eine auf Personal- und Kulturstrategien spezialisierte Organisationensberatung mit Sitz in Berlin, die Organisationen dabei unterstützt, attraktive Arbeitgebende zu werden. Als Pionier für „New Work“ wurde Intraprenör bereits mit dem XING-New-Work-Award und dem HR-Excellence-Award für seine innovativen Ansätze ausgezeichnet. Im Rahmen des deutschen Pilotprojekts zur 4TW übernahm Intraprenör als Initiator und Praxispartner eine führende Rolle in der Akquise und Beratung der Organisationen. Das Team stand unter der Leitung von Carsten Meier, Mitgründer und Partner, sowie Jan Bühren, Head of Research und Senior Consultant bei Intraprenör.

Universität Münster

Der Lehrstuhl für Transformation der Arbeitswelt an der Universität Münster verantwortete das Forschungsprojekt der 4TW-Studie in Deutschland. Der Lehrstuhl untersucht die Auswirkungen technologischen und gesellschaftlichen Wandels auf die Zukunft der Arbeit für Beschäftigte und Organisationen. Das Forschungsteam wurde von Professorin Dr. Julia Backmann und Dr. Felix Hoch geleitet und bestand aus Johannes Hüby, Marika Platz und Dr. Matthias Sinnemann. Unterstützt wurde das Kernteam von wissenschaftlichen Hilfskräften und Masterstudierenden, die bei der Datenerhebung halfen. Im Rahmen der Forschung entstehen aktuell zwei Doktorarbeiten sowie mehrere Masterarbeiten. Das Forschungsteam erhielt für die Durchführung dieser Studie keine Drittmittel und keine externe Vergütung.

Boston College

Das Team aus Münster arbeitete mit dem Forschungsteam des Boston College zusammen, dem Professorin Dr. Juliet Schor, Associate Professor Dr. Wen Fan, Guolin Gu und Ami Campbell angehörten. Das Team des Boston College, das bereits mehrere Pilotstudien zur 4TW durchgeführt hat – darunter die bisher größte Studie in Großbritannien –, stellte das Erhebungsinstrument (d.h. den quantitativen Fragebogen) für die deutsche Studie. Auf Basis ihrer umfangreichen Erfahrung unterstützten sie das deutsche Forschungsteam während der Studienphase mit wissenschaftlicher Expertise.

2.2 REKRUTIERUNG DER TEILNEHMENDEN ORGANISATIONEN

In Zusammenarbeit mit 4 Day Week Global initiierte und organisierte Intraprenör die erste Pilotstudie der 4TW in Deutschland. Im September 2023 startete Intraprenör einen Aufruf für Organisationen, die interessiert waren, die 4TW in einem sechsmonatigen Pilotzeitraum zu erproben. Begleitet wurde dieser Aufruf von einer Auftaktveranstaltung in Berlin, die interessierten Organisationen Einblicke in die Koordination und die wissenschaftlichen Begleitung bot. Im Anschluss fanden vier gezielte digitale Veranstaltungen statt, die sich an verschiedene Organisationstypen und Branchen richteten. Die Bewerbungsfrist für interessierte Organisationen lief bis Ende November 2023. In dieser Phase bekundeten 278 Organisationen ihr Interesse. Die Auswahl der Teilnehmenden erfolgte schließlich in Informations-Webinaren und persönlichen Gesprächen.

Da die Studie darauf abzielte, die Arbeitszeitverkürzung ohne eine entsprechende proportionale Lohnkürzung zu testen, war die Bereitschaft der Organisationen, diese Anforderung zu erfüllen, ein wichtiges Auswahlkriterium. Organisationen, die Gehaltskürzungen entsprechend der verkürzten Arbeitszeit planten, wurden daher ausgeschlossen. Ebenso wurden Organisationen nicht berücksichtigt, die eine komprimierte 4TW ohne Arbeitszeitverkürzung (z. B. Verteilung der üblichen 40-Stunden-Woche auf vier Tage) testen wollten.

Um eine Stichprobe zu gewinnen, die die Struktur der deutschen Wirtschaft möglichst breit widerspiegelt, wurde Wert auf die Teilnahme unterschiedlicher Branchen und Organisationsgrößen gelegt. Ein weiteres Auswahlkriterium war die aktive Unterstützung durch Entscheidungsträger wie der Geschäftsführung, Betriebsräte und/oder Aufsichtsräte. So umfasst die Stichprobe der deutschen Studie ausschließlich Organisationen, die Interesse an der Erprobung alternativer Arbeitszeitmodelle bekundeten. Nach diesen Auswahlkriterien wählte Intraprenör 51 Organisationen zur Teilnahme an der Studie aus.

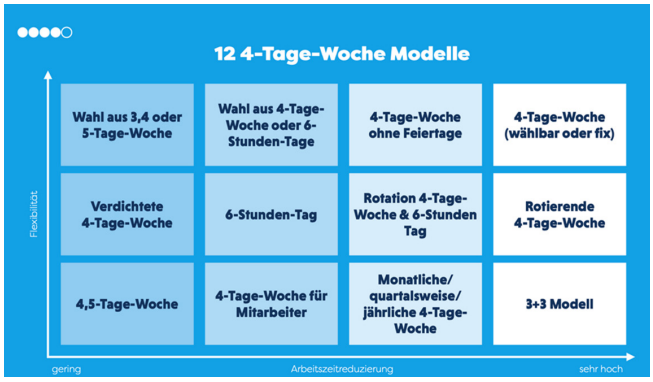
2.3 VORBEREITUNG UND UNTERSTÜTZUNG DER TEILNEHMENDEN ORGANISATIONEN

Um die Umsetzung zu erleichtern, erhielten die teilnehmenden Organisationen Zugang zu einer digitalen Wissensplattform, einem Online-Lernprogramm und die Möglichkeit, sowohl in der Planungs- als auch in der Umsetzungsphase an 15 digitalen Workshops teilzunehmen. Diese Workshops, die von 4 Day Week Global und Intraprenör durchgeführt wurden, behandelten Themen wie die Festlegung von Rahmenbedingungen, die Projektteam- und Projektplanerstellung, Zieldefinitionen, Auswahl von Messgrößen, verschiedene Modelle der 4TW, rechtliche Fragen, Einsatz von Digitalisierung und KI, Prozessoptimierung, Best Practices sowie interne und externe Kommunikation. Zusätzlich bot Intraprenör monatliche Sprechstunden, individuelle Beratungen und Vernetzungsveranstaltungen an, darunter ein Treffen zur Halbzeit des Pilotprojekts im Juni 2024 in Münster.

Ein zentrales Element der Planungsphase war die Unterstützung der Organisationen bei der Auswahl des 4TW-Modells. Obwohl der von 4 Day Week Global empfohlene Rahmen in der Regel dem 100-80-100™-Prinzip folgt, hatten die Organisationen die Flexibilität, die Arbeitszeitverkürzung entsprechend ihren branchenspezifischen und organisatorischen Bedürfnissen anzupassen. Das 100-80-100™-Prinzip steht für die Beibehaltung von 100% Gehalt bei 80% der Arbeitszeit und gleichzeitiger Wahrung von 100% Produktivität. Obwohl dieses Modell oft synonym mit der 4TW verwendet wird, haben frühere Studien gezeigt, dass es viele Varianten der 4TW gibt. Um den Organisationen zu helfen, ein passendes Modell zu entwickeln, erarbeitete Intraprenör einen flexiblen Rahmen, der in der Planungsphase vorgestellt wurde.

Dieser Rahmen strukturiert verschiedene 4TW-Modelle entlang zweier Achsen: dem Grad der Arbeitszeitverkürzung (x-Achse) und dem Grad der Flexibilität (y-Achse). Dieser Ansatz hebt die Vielfalt der möglichen Modelle hervor und ermöglicht es Organisationen, verschiedene Optionen abzuwägen. In die Modelle flossen die Beratungserfahrung von Intraprenör und die Anregungen von Martin Gaedt ein, einem deutschen Autor und Redner, der das erste deutschsprachige Buch über die 4TW geschrieben hat. Gaedts Buch stellt 151 deutschsprachige Organisationen vor, die bereits eine 4TW eingeführt haben, und bietet praktische Einblicke in verschiedene Ansätze.

Der Rahmen führt zwölf verschiedene Modelle auf, die den Organisationen jeweils mit einem Beispiel aus der Praxis präsentiert wurden. Diese Beispiele lieferten den Organisationen praktische Informationen und Anregungen und erleichterten es, interne Diskussionen über den am besten geeigneten Ansatz anzustoßen. Das Ziel war es, flexible und zugängliche Optionen anzubieten, die es den Organisationen ermöglichten, mit dem Modell auf eine Weise zu experimentieren, die auf ihre spezifischen Bedürfnisse und Rahmenbedingungen abgestimmt war.



2.4 DATENERHEBUNG

In der Vorbereitungsphase wurde der Status quo der teilnehmenden Organisationen und Mitarbeitenden vor der Einführung der 4TW erfasst. Die Erhebung in der Mitte der Pilotphase fand etwa drei Monate nach Einführung der 4TW statt und umfasste erste Erfahrungen und Rückmeldungen. Die abschließende Datenerhebung erfolgte rund sechs Monate nach der Einführung und bewertete die allgemeine Einschätzung des sechsmonatigen Testzeitraums. Zudem wurden die Organisationen befragt, ob sie das 4TW-Modell fortführen, den Testzeitraum verlängern oder zu ihrer ursprünglichen Vollzeitwoche/5-Tage-Woche zurückkehren wollten.

Eine vierte Datenerhebungsphase ist für 2025 geplant, etwa ein Jahr nach Beginn der Arbeitszeitverkürzung. Diese Ergebnisse werden jedoch in diesem Bericht noch nicht berücksichtigt. Die Teilnahme am wissenschaftlichen Teil des Pilotprojekts war freiwillig, und es wurde nicht vorgeschrieben, dass alle Organisationen sich an allen vier Phasen des Projekts beteiligen.

Die Datenerhebung umfasste verschiedene Methoden. Bei der Konzeption der Studie wurde besonderer Wert daraufgelegt, subjektive Forschungsmethoden, die die Wahrnehmungen der Teilnehmenden erfassen – wie fragebogenbasierte Umfragen und Interviews – mit objektiven Messungen wie Fitness-Tracker-Daten und Haarproben zu kombinieren. Die Studie verfolgte daher einen gemischten Methodenansatz, der qualitative Daten (z. B. Interviews) und quantitative Daten (z. B. Umfragen, Fitness-Tracker-Daten, organisatorische Kennzahlen) umfasst. Die einzelnen Methoden der Datenerhebung werden in den folgenden Abschnitten detailliert beschrieben.

Das Forschungsteam am Boston College stellte dem Forschungsteam der Universität Münster ihre Umfrageinstrumente zur Verfügung. Der Fragebogen wurde zunächst ins Deutsche übersetzt und dann ins Englische zurückübersetzt, um sicherzustellen, dass die Bedeutung nach der Übersetzung erhalten blieb. Das deutsche Forschungsteam passte den Fragebogen an den deutschen Kontext an und fügte weitere Fragen hinzu. Der Fragebogen wurde anschließend von allen Mitgliedern des Forschungsteams getestet und mit Personen außerhalb des Teams geteilt, um sicherzustellen, dass die Fragen klar verständlich und einfach zu beantworten waren.

2.4.1 QUANTITATIVE BEFRAGUNGEN

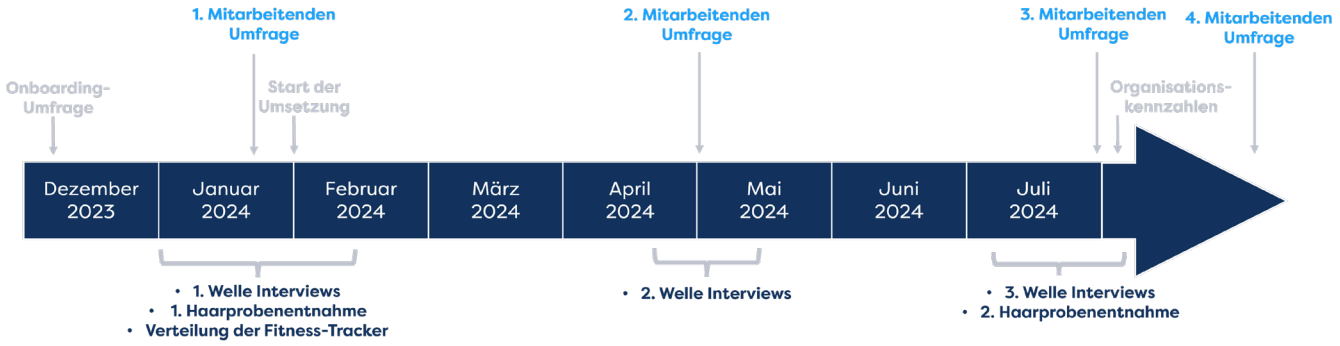
Die fragebogenbasierte Forschung gliedert sich in zwei Hauptbereiche: organisationsspezifische Befragungen und Mitarbeitendenbefragungen.

Organisationsspezifische Befragungen
Zu Beginn der Studie wurde bei den teilnehmenden Organisationen eine Onboarding-Umfrage durchgeführt. Jede Organisation wurde gebeten, eine zentrale Ansprechperson zu benennen – in der Regel ein Mitglied der obersten Führungsebene –, die die Umfrage ausfüllte. Ziel dieser ersten Umfrage war es, grundlegende Informationen über die Organisationen zu erheben, einschließlich Branchenzugehörigkeit, Anzahl der Mitarbeitenden, aktueller Arbeitszeiten und spezifischer Planungen für die 4TW-Studie (z. B. geplantes Startdatum, Anzahl der beteiligten Mitarbeitenden und das gewählte Modell zur Arbeitszeitverkürzung). Darüber hinaus wurden wichtige Leistungskennzahlen erfasst, um Vergleiche zwischen dem Zeitraum (der gleichen Monate) vor der Erprobung im Jahr 2023 und dem Erprobungszeitraum im Jahr 2024 anzustellen. Diese Kennzahlen umfassten Umsatz, Gewinn, geleistete Arbeitsstunden und die Anzahl der Fehltage. Die Organisationen konnten zusätzlich individuelle, für sie besonders relevante Leistungsindikatoren angeben.

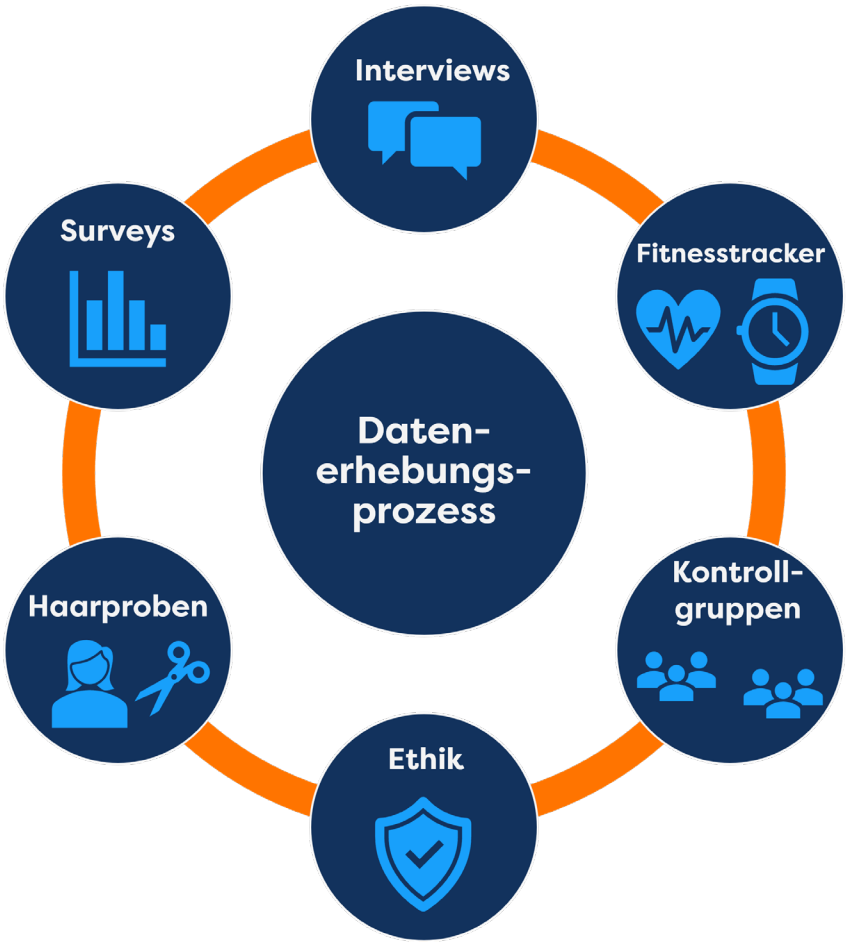
Am Ende der sechsmonatigen Testphase füllten die Ansprechpersonen eine weitere Umfrage aus, in der abgefragt wurde, ob die Organisation die 4TW fortsetzen möchte, welche nächsten Schritte geplant sind, welche Auswirkungen die 4TW auf die Arbeit hatte und ob besondere Ereignisse (wie Fusionen, Übernahmen, Entlassungen oder regulatorische Veränderungen) während der Pilotphase aufgetreten waren. Eine weitere Erhebung ist ein Jahr nach der Einführung vorgesehen, um die langfristigen Auswirkungen auf die Organisationen zu bewerten; diese abschließende Umfrage ist derzeit für 2025 geplant

Mitarbeitendenbefragungen
Die Umfragen auf der Mitarbeitendenebene wurden in drei Wellen durchgeführt und richteten sich an die Mitarbeitenden der teilnehmenden Organisationen. Die meisten Organisationen stellten die E-Mail-Adressen der Mitarbeitenden zur Verfügung, die in eine 4TW wechselten, sowie die E-Mail-Adressen der Mitarbeitenden in der Kontrollgruppe, die in einer Fünf-Tage-Woche verblieben. Vier Organisationen entschieden sich aus Vertraulichkeitsgründen dafür, keine Kontaktdaten weiterzugeben; in diesen Fällen erhielten die Organisationen einen anonymen Link zur Verteilung an ihre Mitarbeitenden. Um die Antworten anonymisierter Gruppen über die drei Wellen hinweg zuordnen zu können, nutzten die Teilnehmenden eine individuelle Kennung, die sie in der ersten Befragung festlegten und in jeder weiteren Befragung erneut angaben. Die Erhebungen umfassten Themen wie demografische Informationen, Studienplanung (Welle 1), Studienerfahrungen (Wellen 2 und 3), Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen,

ZEITPLAN DES GEPLANTEN FORSCHUNGSANSATZES



PROZESS DER DATENERHEBUNG



Gesundheit, Wohlbefinden, Lebenszufriedenheit, Zeiteinteilung, Betreuungs- und Pflegeverantwortung und Umweltverhalten. Die erste Umfrage zu Beginn der 4TW dauerte etwa 25 Minuten. Eine zweite Umfrage, etwa drei Monate nach Beginn der Studie, erfasste die Umsetzung des 4TW-Zeitplans sowie die Arbeitsleistung, Gesundheit, Wohlbefinden, Lebenszufriedenheit, Zeiteinteilung und Betreuungsaufgaben der Mitarbeitenden; diese Umfrage dauerte etwa 10 Minuten. In der Abschlussbefragung, die am Ende der sechsmonatigen Studienphase durchgeführt wurde, bewerteten die Teilnehmenden die Auswirkungen der 4TW erneut in Bezug auf Arbeit und Beschäftigung, Gesundheit, Wohlbefinden, Lebenszufriedenheit, Zeiteinteilung, Pflegearbeit und Umweltverhalten. Die Antwortzeit für diese Umfrage betrug etwa 20-25 Minuten. Zum jetzigen Zeitpunkt umfasst die Studie Daten aus drei Erhebungszeitpunkten.

Baseline Mitarbeitenden-Umfrage (Welle 1)	Mid-term Mitarbeitenden-Umfrage (Welle 1)	End-term Mitarbeitenden-Umfrage (Welle 1)
Befragte: 643	Befragte: 420	Befragte: 332
4TW: 535	4TW: 355	4TW: 293
Kontrollgruppe: 108	Kontrollgruppe: 65	Kontrollgruppe: 39

In Welle 1 beantworten 643 Arbeitnehmende den Fragebogen (108 in der Kontrollgruppe). In Welle 2 reduzierte sich die Zahl der Teilnehmenden an der Befragung auf 420 (65 in der Kontrollgruppe). In Welle 3 waren es 332 Teilnehmende (39 in der Kontrollgruppe). Diese Daten zeigen einen Rückgang der Teilnehmendenzahl über alle drei Wellen hinweg, wie er bei Panelerhebungen jedoch üblich und erwartbar ist. Es ist wichtig anzumerken, dass einige Organisationen den Beginn ihrer Studie bis Juni hinauszögerten (siehe Abschnitt 3.1.1), was bedeutet, dass derzeit noch nicht alle Mitarbeitenden die Abschlusserhebungen beendet haben. Zusätzlich ist ein Jahr nach Beginn der Studie eine Folgeerhebung vorgesehen, um die mittelfristigen Auswirkungen auf individueller Ebene zu erfassen.

2.4.2 INTERVIEWS

Die qualitative Studie umfasste Interviews mit Personen in verschiedenen Positionen und Rollen, darunter Geschäftsführende, Projektinitiator*innen, Führungskräften (d. h. Mitarbeitende mit Führungsverantwortung, z. B. Teamleitende), Mitarbeitende und ggf. Vertreter*innen der Personalabteilung oder Betriebsräte. Im Gegensatz zur quantitativen Untersuchung, die auf Fragebogenerhebungen mit allen Teilnehmenden basierte, konzentrierte sich die qualitative Studie auf eine Untergruppe von Teilnehmenden je Organisation. Ziel dieser Interviews war es, ein tieferes Verständnis für die Auswirkungen der Umstellung auf eine 4TW in den teilnehmenden Organisationen zu erlangen und Einstellungen, Prozesse und Veränderungen im Detail zu erfassen und in den jeweiligen Organisationskontext einzuordnen. Diese Interviews ermöglichten wertvolle Einblicke in die organisationsspezifische Dynamik sowie in das Verhalten von Einzelpersonen und Teams.

Einige Monate vor Beginn der Studie führte das Forschungsteam in Münster zudem Gespräche mit dem Team, das die qualitative Studie der britischen 4TW leitete, darunter Professor Brendan Burchell (Universität Cambridge), Dr. David Frayne und Dr. Daiga Kamerade (beide Universität Salford). Sie teilten ihre Erfahrungen und Erkenntnisse zur qualitativen Forschung bei der Umstellung auf eine 4TW, was dem deutschen Forschungsteam half, spezifische Herausforderungen besser zu verstehen. Ihr Beitrag lieferte wertvolle Hinweise zur Erfassung von Nuancen, die in den quantitativen Umfragedaten möglicherweise nicht vollständig widergespiegelt werden, und ermöglichte eine tiefere Perspektive auf Herausforderungen, die während der Implementierungsphase auftreten können.

Das deutsche Forschungsteam entwickelte einen Interviewleitfaden und führte die Interviews sowohl digital als auch vor Ort durch. Das Forschungsteam besuchte zu Beginn und am Ende der Testphase mehr als 40 verschiedene Organisationsstandorte. Alle Interviews wurden für die spätere Analyse aufgezeichnet. Die Aufnahmen wurden mit Whisper, einem KI-basierten Transkriptionstool, automatisch transkribiert. Nach der Auto-Transkription wurden die Texte mit dem Originalton verglichen und die Transkripte anonymisiert, um persönliche Namen oder Namen von Organisationen auszuschließen. Diese anonymisierten Transkripte wurden dann für die Datenanalyse verwendet. Alle Teilnehmenden wurden umfassend über den Prozess informiert und gaben sowohl für die Interviewaufzeichnung als auch für die Datenerhebung ihr schriftliches oder mündliches Einverständnis (wobei das mündliche Einverständnis protokolliert wurde). Um die Anonymität der Teilnehmenden zu gewährleisten, werden in diesem Bericht für die Interviewzitate keine detaillierten Fallbeschreibungen oder spezifische Informationen über die Befragten aufgenommen. Die Zitate wurden weder im Wortlaut noch im Inhalt verändert, es wurden jedoch grammatikalische Fehler korrigiert, um die Lesbarkeit zu verbessern.

Der Interviewleitfaden umfasste verschiedene Themen. In Welle 1 wurden der persönliche und berufliche Hintergrund der Teilnehmenden, die Erwartungen an die 4TW, die Pläne für den Implementierungsprozess und die Unterstützung der Implementierung durch die Führungskräfte (d.h. Führungskräfte und Initiatoren) erfasst. In allen drei Wellen fragten wir nach der Organisationskultur, den Interaktionen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, den Interaktionen zwischen den Mitarbeitenden, der individuellen und der Teamdynamik sowie der Kommunikation. In den Wellen 2 und 3 untersuchten wir die Herausforderungen bei der Umsetzung, die wahrgenommenen Veränderungen bei den Arbeitsmaßnahmen und -prozessen und die wahrgenommenen Auswirkungen auf das persönliche und berufliche Leben der Mitarbeitenden sowie auf die Organisation insgesamt.

Der dreistufige Interviewprozess bot nicht nur die Möglichkeit, Reaktionen auf das neue Arbeitszeitmodell zu verstehen, sondern auch Einblicke in den Verlauf der Umsetzung zu gewinnen. Dies ermöglichte ein tieferes Verständnis der wichtigsten Mechanismen im Laufe der Zeit und der Auswirkungen auf die Organisation und ihre Mitarbeitenden.

Das Forschungsteam führte in den drei Wellen der Studie bis jetzt insgesamt über 600 Interviews durch. Im Einzelnen wurden 299 Interviews in Welle 1 geführt. Die Interviews für die Wellen 2 und 3 sind noch nicht vollständig abgeschlossen, wobei bereits über 300 Interviews durchgeführt wurden. Etwa ein Viertel der Befragten gehört entweder zur Kontrollgruppe oder zur Geschäftsführung und hat daher nicht in eine 4TW gewechselt. Darüber hinaus sind für ein Jahr nach Beginn der Studie Folgeinterviews geplant.

2.4.3 FITNESS-TRACKER DATEN



Ein allgemeiner Kritikpunkt an früheren Studien zur 4TW in anderen Ländern war die Verwendung von selbstberichteten Gesundheits- und Stressdaten, die sich auf die Erfassung der Wahrnehmung der Mitarbeitenden fokussierte. Um dieser Limitation zu begegnen, wurden in der aktuellen Studie objektiv messbare physiologische Parameter einbezogen, um subjektive Einschätzungen aus Fragebogendaten und Interviews zu ergänzen. Konkret wurden physiologische Daten und Vitalparameter kontinuierlich mit Garmin® Fitness-Trackern (Modell: Vivosmart 5, siehe obige Abbildung) aufgezeichnet, die einer Teilgruppe der Teilnehmenden zur Verfügung gestellt wurden.

Die Analyse konzentrierte sich in erster Linie auf Schlüsselkennzahlen wie die Herzfrequenz (-variabilität; HRV), einen anerkannten Stressindikator, sowie auf die Anzahl der Schritte und die Intensitätsminuten zur Messung der körperlichen Aktivität. Darüber hinaus wurden Daten zur Schlafdauer und -Qualität erhoben, die es dem Forschungsteam ermöglichten, das Wohlbefinden der Teilnehmenden genauer zu beurteilen.
Um die Kontextualisierung dieser physiologischen Daten zu verbessern, wurden die Teilnehmenden gebeten, in kurzen monatlichen Umfragen ihre Erfahrungen zu reflektieren. Diese Umfragen enthielten auch Fragen dazu, ob die aufgezeichneten Stresswerte arbeitsbezogen oder auf persönliche Stressfaktoren im (Privat-)Leben zurückzuführen waren. Darüber hinaus erhöht die Einbeziehung von Fitness-Trackern in die Studie nicht nur die Validität der Ergebnisse, sondern eröffnet auch neue Möglichkeiten, um zu verstehen, wie sich Veränderungen in der Arbeitsstruktur in Echtzeit auf die physische Gesundheit auswirken. Diese objektiven physiologischen Messungen liefern einen umfassenden Echtzeit-Überblick darüber, wie sich die 4TW auf die physische Gesundheit der Teilnehmenden auswirkte.

Die Daten wurden dem Forschungsteam über die Anwendung Fitrockr übermittelt, die eine Pseudonymisierung zum Datenschutz gewährleistet. Um die wertvollen Beiträge der Teilnehmenden an diesem Teil der Studie zu würdigen, erhält jede:r Teilnehmende einen personalisierten Bericht, in dem die aufgezeichneten physiologischen Daten im Verlauf der Studie detailliert aufgeführt sind. Dieser Bericht bietet Einblicke in Trends in Bezug auf das Stressniveau, die körperliche Aktivität und das Schlafverhalten und hilft den Teilnehmenden, ihre Gesundheit und ihr Wohlbefinden während der 4TW-Studie besser zu verstehen. Als weitere Form der Wertschätzung durften die Teilnehmenden die für die Studie zur Verfügung gestellte Fitness-Tracker behalten, sodass sie ihre Gesundheit auch über den Rahmen der Studie hinaus messen können.

Die endgültige Stichprobe bestand aus 140 Teilnehmenden, die den Fitness-Tracker kontinuierlich trugen, darunter 115 Teilnehmenden aus der Interventionsgruppe und 25 aus der Kontrollgruppe. Die Fitness-Tracker erfassten Tausende von Datenpunkten, die mehr als 13 000 Personentagen an Daten entsprechen.

2.4.4 HAARPROBEN

Im Rahmen des Ziels der Studie, Gesundheitsdaten umfassender zu erfassen, wurde der Cortisolspiegel als Indikator für das Stressniveau der Teilnehmenden gemessen (Staufenbiel et al, 2013). Cortisol ist ein Hormon, das als Reaktion auf körperlichen oder psychischen Stress ausgeschüttet wird. Während kurzfristige Erhöhungen des Cortisolspiegels eine natürliche körpereigene Anpassung an akuten Stress darstellen, kann ein chronisch erhöhter Cortisolspiegel als Folge einer längeren Stressbelastung zu gesundheitlichen Problemen führen. Daher ist die Messung von Cortisol besonders effektiv für die Bewertung von chronischem Stress in Langzeitstudien (Russell et al., 2012).

In dieser Studie wurde der Cortisolspiegel mittels Haaranalyse gemessen, einer bewährten und zuverlässigen Methode zur Bestimmung des Langzeit-Cortisolspiegels. Im Gegensatz zu Speichel- oder Blutproben, die durch kurzfristige Schwankungen beeinflusst werden, liefert die Haaranalyse einen stabilen Hinweis auf chronischen Stress (O'Brien et al., 2013). Die Methode zeichnet sich zudem durch eine einfache, nicht-invasive Probenentnahme aus. Die Haarproben wurden zu zwei Zeitpunkten entnommen: zum einen in Welle 1, um einen Ausgangswert zu ermitteln, zum anderen in Welle 3, um den Cortisolspiegel nach der Einführung der 4TW zu bewerten. Jede

Haarprobe bestand aus einer 3 cm langen Haarsträhne, die direkt von der Kopfhaut entnommen wurde (siehe z. B. Sauvé et al., 2007). Da menschliches Haar im Durchschnitt etwa 1 cm pro Monat wächst, spiegelt eine 3-cm-Probe den Cortisolspiegel der letzten drei Monate wider. Daher können wir die Stresswerte in den drei Monaten vor der Umstellung mit den Stresswerten in den drei Monaten während der Studie vergleichen.

In Welle 1 wurden 256 Haarproben entnommen, davon 177 von Teilnehmenden der Experimentalgruppe und 79 von der Kontrollgruppe. Die Datenerhebung und -Analyse für Welle 3 ist derzeit noch nicht abgeschlossen.

Die Haarproben wurden anonymisiert in einem zertifizierten Labor des Universitätsklinikums Münster (UKM) unter Einhaltung der Datenschutzbestimmungen analysiert. Zum Schutz der Privatsphäre der Teilnehmenden wurde ausschließlich der Cortisolspiegel gemessen; auf andere Substanzen wurde nicht getestet. Die Bestimmung des Cortisolspiegels aus Haarproben erfordert nicht nur eine aufwendige Probenvorbereitung, sondern auch eine komplexe Laboranalyse, die sowohl eine hohe technische Präzision als auch eine sorgfältige Auswertung der Messergebnisse voraussetzt.

Da der Analyseprozess zeitaufwendig ist, liegen die Ergebnisse der während des Versuchszeitraums entnommenen Haarproben aktuell noch nicht vor.

2.4.5 KONTROLLGRUPPEN

Kontrollgruppen sind in der Forschung für die genaue Bewertung der Auswirkungen einer Intervention von entscheidender Bedeutung. Diese Gruppen bestehen aus Personen oder Organisationen, die nicht an der Intervention teilnehmen. In dieser Pilotstudie wurden die Kontrollgruppen innerhalb der teilnehmenden Organisationen auf zwei Arten gebildet: entweder durch die Auswahl ganzer Abteilungen, Standorte oder Teams, die nicht an der Studie teilnahmen, oder durch die Einbeziehung einzelner Mitarbeitenden innerhalb der teilnehmenden Organisationen, die nicht auf die 4TW umstellten. Kontrollgruppen sind besonders wertvoll, da sie einen direkten Vergleich zwischen den Teilnehmenden, die auf eine 4TW umstellten, und denjenigen, die den Standardarbeitszeitplan innerhalb derselben Organisation beibehielten, ermöglichen. Dies hilft bei der Unterscheidung zwischen Veränderungen, die durch die 4TW verursacht wurden, und solchen, die auf andere Faktoren zurückzuführen sind (z. B. wirtschaftliche Bedingungen oder saisonale Effekte).

Um die Unterschiede zwischen der Interventions- und der Kontrollgruppe systematisch zu erfassen, wurden für beide Gruppen alle Datenerhebungen – Mitarbeitendenbefragungen, Fitness-Tracker-Daten, Haarproben und Interviews – durchgeführt.

2.4.6 ETHIK UND DATENSICHERHEIT

Alle Forschenden der Universität Münster arbeiten auf der Grundlage von Ethikrichtlinien, die von der Universität verwaltet werden. Der Zweck dieser Ethikrichtlinien ist es, das Wohlergehen aller Teilnehmenden zu schützen. Darüber hinaus halten wir uns an GDPR-konforme Vorgaben für Datensicherheit und Vertraulichkeit. Sowohl die Organisationsdaten als auch die individuellen Daten wurden mit äußerster Sorgfalt und Vertraulichkeit behandelt. Da die Daten ausschließlich von uns als externes Forschungsteam erhoben werden, sind Anonymität und Vertraulichkeit für die Mitarbeitenden gewährleistet. Alle Analysen beruhen auf anonymisierten Daten, und es werden keine Organisationen in den Medien und Veröffentlichungen genannt, es sei denn, sie wünschen dies ausdrücklich.

2.5 Die deutsche Studie im internationalen Vergleich

Studien über die Einführung der 4TW in verschiedenen Ländern zeigen positive Ergebnisse in Bezug auf Arbeitszufriedenheit, Produktivität und Work-Life-Balance. Insgesamt nahmen 210 Organisationen an den 4TW-Pilotstudien teil, in denen mehr als 6.300 Mitarbeitende auf reduzierte Arbeitszeiten umstellten. Im Rahmen dieser Studien berichteten die Mitarbeitenden über Verbesserungen ihrer psychischen und physischen Gesundheit, eine geringere Stressbelastung und höhere Lebenszufriedenheit. Gleichzeitig stellten die teilnehmenden Organisationen eine gleichbleibende oder sogar gesteigerte Produktivität fest, was darauf hindeutet, dass die Reduzierung der Arbeitszeit keine negativen Auswirkungen auf die Organisationsleistung hat.

Ein wichtiges Ergebnis dieser Studien ist, dass die Mehrheit der Organisationen die 4TW nach der Pilotphase fortsetzte oder eine langfristige Umsetzung in Betracht zieht. Dies legt nahe, dass die 4TW nicht nur kurzfristige Vorteile für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden bieten kann, sondern potenziell auch zur Stabilität und Leistungsfähigkeit einer Organisation beitragen könnte. Zudem zeigen die positiven Effekte in verschiedenen Branchen, Organisationsgrößen und nationalen Kontexten, dass das Modell vielseitig anwendbar und wirksam sein kann.

ÜBERBLICK ÜBER LÄNDERSTUDIEN[1] (1)

Studiendesign im Ländervergleich	Hauptbefunde
IRLAND (2022) **Teilnehmende Organisationen:** 33 (Irland (11), USA (6), Vereinigtes Königreich (2), Australien (1), Neuseeland (1), Vollständig remote ohne angegebenen Hauptsitz (12)) **Teilnehmende Mitarbeitende mit verkürzter Arbeitszeit:** 903 **Datum des Pilotprojekts:** Februar - Juli 2022 **Datenerhebung:** Fragebogengestützte Organisations- und Mitarbeitendenbefragungen **Datenstichprobe:** 27 Organisationen stellten Erhebungsdaten zur Verfügung, 495 Mitarbeitende füllten alle drei Fragebögen aus.	Die Studie in Irland und den USA zeigt, dass die Einführung der 4TW zu einer deutlichen Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit und einer Verbesserung des allgemeinen Wohlbefindens führte. Die Mehrheit der Teilnehmenden wollte die neue Regelung beibehalten, was auf eine breite Akzeptanz des Modells schließen lässt. Zu den positiven Auswirkungen gehörten eine geringere Ermüdung und eine Verbesserung des Gesundheitszustands, was die Relevanz und den potenziellen Nutzen eines solchen Modells für Organisationen und Arbeitnehmende unterstreicht.
GROßBRITANNIEN (2022) **Teilnehmende Organisationen:** 61 im Vereinigten Königreich **Teilnehmende Mitarbeitende mit verkürzter Arbeitszeit:** 2.900 **Datum des Pilotprojekts:** Juni - Dezember 2022 **Datenerhebung:** Fragebogengestützte Organisations- und Mitarbeitendenbefragungen, Interviews **Datenstichprobe:** 51 Organisationen stellten Erhebungsdaten zur Verfügung, 1.967 Mitarbeitende füllten alle drei Fragebögen aus und 58 Interviews wurden durchgeführt.	Die Ergebnisse der 4TW Großbritannien zeigen, dass eine erhebliche Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich zu einer Reihe positiver Auswirkungen führte. Die Organisationen berichteten über eine verbesserte Gesamtleistung, während die Arbeitnehmenden eine höhere Zufriedenheit und eine Verbesserung ihrer körperlichen und geistigen Gesundheit feststellten. Darüber hinaus trugen die neuen Arbeitszeitregelungen und die damit verbundene Flexibilität zu einer Steigerung des Wohlbefindens und der Work-Life-Balance der Mitarbeitenden bei, was zu einem deutlichen Rückgang der Fehlzeiten führte.
AUSTRALASIEN (2022) **Teilnehmende Organisationen:** 26 (Australien (10), Neuseeland (9), Europa (4), Nordamerika (3)) **Teilnehmende Mitarbeitende mit verkürzter Arbeitszeit:** 758 **Datum des Pilotprojekts:** August 2022 - Januar 2023 **Datenerhebung:** Fragebogengestützte Organisations- und Mitarbeitendenbefragungen **Datenstichprobe:** 22 Organisationen stellten Erhebungsdaten zur Verfügung, 547 Mitarbeitende füllten alle drei Fragebögen aus	Die Ergebnisse der australasischen Studie verdeutlichen die positiven Auswirkungen einer 4TW. 88% der Teilnehmenden erhielten einen vollen zusätzlichen freien Tag pro Woche. Es wurde insbesondere ein deutlicher Rückgang der Burnout-Rate und Stress bei den Mitarbeitenden festgestellt, während gleichzeitig die Produktivität stieg. Die Gesamtzufriedenheit der Mitarbeitenden erreichte ein hohes Niveau, und durch die Verkürzung der Pendelzeiten und die verstärkte Teilnahme an umweltfreundlicheren Aktivitäten ergaben sich signifikante Umweltvorteile. Diese Ergebnisse zeigen das Potenzial eines solchen Modells zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und des ökologischen Fußabdrucks.

1 Die Informationen stammen aus den Länderberichten von 4DW Global und sind auf der Website https://www.4dayweek.com/research zu finden.

Merkmale der deutschen Studie

Die Studie zur 4TW in Deutschland verdeutlicht die Vielfalt der 4TW-Modelle und die unterschiedlichen Grade der Arbeitszeitverkürzung. Während das 100-80-100™-Prinzip den teilnehmenden Organisationen vorgestellt und erläutert wurde, wurde berücksichtigt, dass verschiedene Branchen und organisatorische Kontexte maßgeschneiderte Ansätze erfordern, um den jeweiligen spezifischen Anforderungen gerecht zu werden. Internationale Studien haben ebenfalls gezeigt, dass nicht alle Organisationen die Arbeitszeit um 20% reduzieren können, ohne die Arbeitszeit an den verbleibenden vier Tagen zu verlängern. Folglich basierte das deutsche Pilotprojekt auf einer Reihe von 4TW-Arbeitszeitmodellen, die vor Beginn der Studie festgelegt, jedoch sofern nötig, im Verlauf des Prozesses angepasst wurden. Es wurden detaillierte Aufzeichnungen darüber geführt, an welchen Tagen die Reduktion stattfand, ob das Modell einen festen freien Tag (z. B. Freitag oder Montag) vorsah oder ein flexibler Ansatz gewählt wurde.

Ein zusätzliches Merkmal der deutschen Studie war die aktive Einbindung von Mitbestimmungsgremien, wie zum Beispiel von Betriebsräten in einigen Organisationen, um die

ÜBERBLICK ÜBER LÄNDERSTUDIEN (2)

Studiendesign im Ländervergleich	Hauptbefunde
SÜDAFRIKA (2024) **Teilnehmende Organisationen:** 28 (Südafrika (27), Botswana (1)) **Teilnehmende Mitarbeitende mit verkürzter Arbeitszeit:** 470 **Datum des Pilotprojekts:** März - August 2023 **Datenerhebung:** Fragebogengestützte Organisations- und Mitarbeitendenbefragungen, Interviews **Datenstichprobe:** 22 Organisationen stellten Erhebungsdaten zur Verfügung, 287 Mitarbeitende füllten beide Fragebögen aus	Die Ergebnisse der 4TW-Studie in Südafrika zeigten eine positive Auswirkung sowohl auf den Umsatz als auch auf die Produktivität. 13 von 21 Organisationen meldeten eine Umsatzsteigerung von 10,5%, gewichtet nach Organisationensgröße, während die Produktivität von den Geschäftsführenden ebenfalls positiv bewertet wurde. Fast die Hälfte der Mitarbeitenden meldete eine höhere Produktivität, und bei vielen Teilnehmenden gingen Stress und Anzeichen von Burnout deutlich zurück. Obwohl einige Mitarbeitende eine höhere Arbeitsbelastung spürten, verbesserte sich die Kreativität am Arbeitsplatz bei mehr als der Hälfte der Teilnehmenden und 90% äußerten den Wunsch, die 4TW fortzusetzen.
PORTUGAL (2024) **Teilnehmende Organisationen:** 41 **Teilnehmende Mitarbeitende mit verkürzter Arbeitszeit:** über 1000 **Datum des Pilotprojekts:** Juni - November 2023 **Datenerhebung:** Fragebogengestützte Organisations- und Mitarbeiterbefragungen, Interviews **Datenstichprobe:** 31 Organisationen stellten die endgültigen Erhebungsdaten zur Verfügung, 225 Mitarbeitende füllten alle drei Fragebögen aus, plus Kontrolldaten von 14 Organisationen mit Daten von 160 (Prepilot) / 122 (nach 6 Monaten) / 76 (beide) Mitarbeitenden; keine Angaben zur Anzahl der durchgeführten Interviews	Die Ergebnisse der 4TW-Studie in Portugal deuten auf positive Ergebnisse sowohl in finanzieller als auch in betrieblicher Hinsicht hin. Obwohl keine direkten Finanzdaten erhoben wurden, berichteten viele Geschäftsführende über Umsatz- und Gewinnsteigerungen im Jahr 2023, was darauf schließen lässt, dass die finanzielle Leistung nicht negativ beeinflusst wurde. Zu den betrieblichen Vorteilen gehörten geringere Fehlzeiten, bessere Personalbeschaffung, geringere Personalfluktuation und größeres Engagement der Mitarbeitenden. Die Mitarbeitenden erlebten eine bessere geistige und körperliche Gesundheit und eine deutliche Verbesserung der Lebenszufriedenheit. Außerdem stellten die Geschäftsführenden Kosteneinsparungen in Bereichen wie Energie- und Bürokosten fest. Die überwiegende Mehrheit der Mitarbeitenden (93%) äußerte den Wunsch, das 4TW-Programm fortzusetzen, und betonte dessen Vorteile für die Work-Life-Balance, den Stressabbau und das allgemeine Wohlbefinden.
BRASILIEN (2024) **Teilnehmende Organisationen:** 21 in Brasilien **Teilnehmende Mitarbeitende mit verkürzter Arbeitszeit:** 280 **Datum des Pilotprojekts:** Januar - Juni 2024 **Datenerhebung:** Fragebogengestützte Organisations- und Mitarbeitendenbefragungen **Datenstichprobe:** 19 Organisationen stellten Erhebungsdaten zur Verfügung; 207 (80,2%) Mitarbeitende füllten alle drei Fragebögen aus	Die vorläufigen Ergebnisse der brasilianischen 4TW-Studie deuten darauf hin, dass sich die Einführung einer 4TW positiv auf die Zufriedenheit und Produktivität der Mitarbeitenden auswirkt. Die Teilnehmenden berichteten über eine verbesserte Work-Life-Balance und ein gesteigertes Wohlbefinden. Dennoch wurden auch Herausforderungen festgestellt, insbesondere in Bezug auf die Einhaltung von Fristen und externe Anforderungen, die die Umsetzung des Modells möglicherweise beeinträchtigen könnten.

organisatorischen Prozesse während der Umsetzung besser zu verstehen. Neben den umfangreichen quantitativen Erhebungsdaten, die bei Hauptansprechpartner*innen sowie teilnehmenden Mitarbeitenden erhoben wurden, verfolgte die deutsche Studie auch einen umfassenden qualitativen Ansatz. Gemessen an der Anzahl der durchgeführten Interviews und Besuche vor Ort bei den Organisationen handelt es sich nach unserem Kenntnisstand um die bislang umfassendste qualitative Untersuchung der 4TW. Dieser umfassende Ansatz liefert entscheidende Erkenntnisse über die Einstellungen der Mitarbeitenden, Teamdynamiken, individuelle Erfahrungen und interne organisatorische Prozesse während der Umsetzung. Darüber hinaus umfasste die deutsche Studie Kontrollgruppen innerhalb der Organisationen, mit denen Mitarbeitende, die auf eine 4TW umstellten, mit jenen verglichen wurden, die dies nicht taten, und dabei im gleichen Kontext arbeiteten. Dies ermöglichte einen direkten Vergleich zwischen den Interventions- und Kontrollgruppen. Zudem wurden durch verschiedene Methoden objektive Daten erhoben.

3. BESCHREIBUNG DER STICHPROBE

3.1 TEILNEHMENDE ORGANISATIONEN

3.1.1 DESKRIPTIVE STATISTIKEN

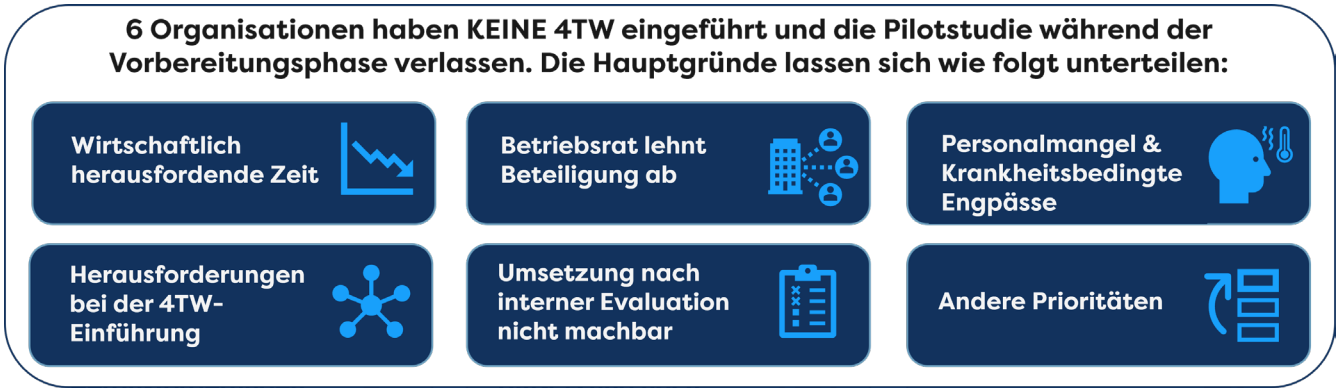
Wie in Abschnitt 2.2 dargelegt, wurden zunächst 51 Organisationen für die Teilnahme an der deutschen Pilotstudie rekrutiert und ausgewählt. Während der Vorbereitungs- und Planungsphase entschieden sich jedoch sechs Organisationen, nicht mit der Einführung einer 4TW fortzufahren und schieden aus der Studie aus. Die Gründe für diese Entscheidungen waren vielfältig. Eine Organisation befand sich in einer wirtschaftlich schwierigen Lage und wollte die Belastung durch die Einführung eines umfassenden organisatorischen Wandels vermeiden. Eine weitere Organisation, die ihre Kund*innen auf Basis der geleisteten Stunden abrechnete, hatte Schwierigkeiten, auf ein stärker ergebnisorientiertes Modell umzustellen, und priorisierte ihre bestehenden Initiativen entsprechend neu. Eine kleine Organisation mit weniger als zehn Mitarbeitenden war aufgrund des langfristigen krankheitsbedingten Ausfalls einer Schlüsselperson mit einem Personalmangel konfrontiert, sodass die Einführung einer 4TW unter diesen Umständen unpraktisch war. Eine weitere Organisation kam im Rahmen einer internen Evaluierung zu der Einschätzung, dass die Einführung der 4TW mit dem aktuellen Personalbestand ohne Beeinträchtigung der Servicezeiten nicht möglich wäre. Zusätzlich hatte eine Organisation erhebliche Schwierigkeiten bei der Organisation und Planung der 4TW, was sich am häufigen Wechsel der Zuständigkeiten für die Umsetzung zeigte. Abschließend wurde der Versuch einer Organisation, die 4TW einzuführen, vom Betriebsrat blockiert, der den Vorschlag ablehnte.

Diese vielfältigen Gründe für die Nichtteilnahme verdeutlichen, dass die Einführung einer 4TW erhebliche Zeit, sorgfältige Planung sowie die volle Unterstützung des Managements und zentraler Mitarbeitenden erfordert. Ohne diese Unterstützung und einer ausreichenden organisatorischen Bereitschaft kann die Umsetzung einer 4TW besonders herausfordernd sein, insbesondere in Branchen oder Organisationen, die bereits mit betrieblichen oder strukturellen Schwierigkeiten konfrontiert sind.

Die finale Stichprobe umfasste 45 Organisationen, die alle bis auf eine ihren Hauptsitz in Deutschland haben und über das gesamte Bundesgebiet verteilt sind. Eine Organisation hat ihren Hauptsitz im Vereinigten Königreich, jedoch ist die teilnehmende Abteilung in Deutschland ansässig. Die Karte bietet einen Überblick über die geografische Verteilung der Stichprobe. Wenn eine Organisation an mehreren Standorten Teilnehmende hat, ist jeder Standort auf der Karte dargestellt.

Die teilnehmenden Organisationen decken ein breites Branchenspektrum ab. Wie in früheren Länderstudien ebenfalls, stammt der größte Teil der Organisationen aus dem Bereich der professionellen und anderen Dienstleistungen, die etwa 36% der Stichprobe ausmachten. Die beiden nächstgrößeren Sektoren waren Fertigung und Bauwesen (18%) sowie das Gesundheitswesen und Sozialdienste (13%). Weitere repräsentierte Sektoren umfassen IT und Telekommunikation, Versorgungsorganisationen, Bildung, Kunst, Unterhaltung und Medien, Einzelhandel sowie die Lebensmittelbranche, die jeweils zwischen 4% und 7% der Stichprobe bildeten.

GRÜNDE VON ORGANISATIONEN, DIE 4TW NICHT UMZUSETZEN:



Die Größe der teilnehmenden Organisationen variierte beträchtlich. Kleine Organisationen mit 10 bis 49 Mitarbeitenden bildeten mit 54% den größten Anteil an der Stichprobe. Mittelgroße Organisationen mit 50 bis 249 Mitarbeitenden machten 19% aus, während große Organisationen mit mehr als 250 Mitarbeitenden zu 14% vertreten waren. Die übrigen 13% der Stichprobe bildeten sehr kleine Organisationen mit weniger als 10 Mitarbeitenden.

Während die Mehrheit der Organisationen (51%) ihre sechsmonatige Pilotphase wie geplant im Februar 2024 begann, starteten einige Organisationen (13%) bereits früher. Andere (35%) verschoben ihren Beginn auf März, April, Mai oder Juni. Für Organisationen, die ihre Starttermine verschoben, wurde der Forschungszeitplan entsprechend angepasst. Zwei Organisationen wählten einen stufenweisen Ansatz und reduzierten zunächst die wöchentliche Arbeitszeit auf 36 Stunden, bevor sie auf 32 Stunden wechselten. Eine Organisation verschob den Start auf Januar 2025 und ist daher in diesem Bericht nicht enthalten, da ihr Pilotprojekt noch in der Planungsphase ist. In den verbleibenden 44 Organisationen stellten etwa 900 Mitarbeitende auf eine 4TW um.

Unter den verbleibenden 44 Organisationen wurde eine weitere Organisation von der Analyse ausgeschlossen, da sie entschied, die Gehälter proportional zur Reduktion der Arbeitszeit zu kürzen. Dieser Ansatz spiegelt im Wesentlichen eine Umstellung auf Teilzeitarbeit wider und erfüllte somit nicht die zentralen Auswahlkriterien für den 4TW-Pilotversuch. Die Entscheidung zur proportionalen Gehaltskürzung wurde während der Rekrutierungs- und Auswahlphase nicht kommuniziert, sondern kam im Rahmen des Interviewprozesses zur Sprache. Obwohl die Datenerhebung für diese Organisation fortgeführt wurde, haben wir uns aus oben genannten Gründen entschieden, die Organisation von der weiteren Analyse in diesem Bericht auszuschließen, wodurch sich die Stichprobe auf 43 Organisationen reduziert.

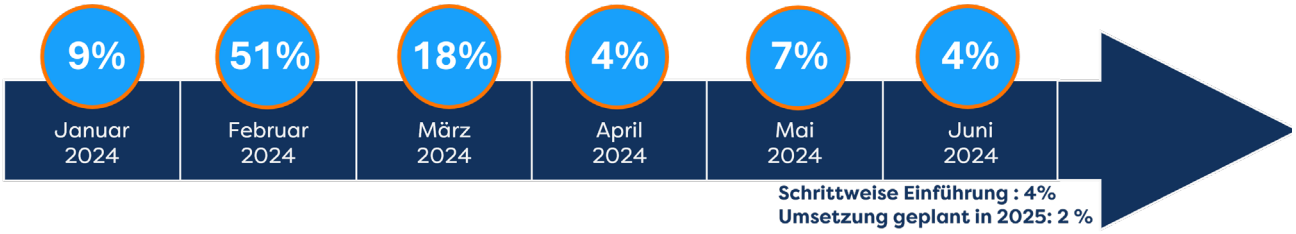
Zudem beendeten zwei Organisationen nach zwei Monaten ihre Teilnahme und kehrten bis Mai 2024 zu einer Fünf-Tage-Woche zurück. Eine dieser Organisationen entschied sich aufgrund allgemeiner wirtschaftlicher Herausforderungen, die nicht mit der 4TW in Verbindung standen, aus dem Pilotprojekt auszusteigen. In dieser Organisation wurde die 4TW nur für einen Teil der Mitarbeitenden eingeführt, während andere weiterhin eine Fünf-Tage-Woche arbeiteten. Als der wirtschaftliche Druck im Jahr 2024 zunahm, mussten die Mitarbeitenden mit einer Fünf-Tage-Woche ihre Überstunden abbauen und standen kurz vor einer Kurzarbeitsphase.[1] Das Ungleichgewicht zwischen den Mitarbeitenden in der Pilotphase mit voller Bezahlung und jenen, die sich auf Kurzarbeit vorbereiteten, führte zu internen Spannungen. Schließlich wurde die Entscheidung, das Pilotprojekt zu beenden, aus unternehmenspolitischen Gründen getroffen, um größere Unzufriedenheit und Konflikte zwischen den beiden Gruppen zu vermeiden.

Die zweite Organisation, die nach zwei Monaten ausstieg, begründete ihren Ausstieg ebenfalls mit „wirtschaftlichen Gründen“. Obwohl die 4TW hier nur für einen kleinen Teil der Belegschaft eingeführt worden war, bleibt unklar, ob der Ausstieg tatsächlich auf wirtschaftliche Bedenken oder auf ähnliche Herausforderungen zurückzuführen ist, wie sie von der anderen Organisation berichtet wurden. Interviews zu Beginn des Pilotprojekts deutet darauf hin, dass nicht alle Mitglieder der Organisation vom Nutzen der 4TW überzeugt waren und das Projekt nicht die volle Unterstützung des Führungsteams besaß. Interessanterweise handelte es sich bei beiden Organisationen, die den Versuch abbrachen, um große Organisationen mit jeweils mehr als 250 Mitarbeitenden.

1 Kurzarbeit ist eine zeitlich befristete Maßnahme, die es Unternehmen ermöglicht, die Arbeitszeit ihrer Mitarbeitenden in Zeiten des wirtschaftlichen Abschwungs zu reduzieren, wobei die Regierung einen Teil des entgangenen Lohns erstattet, um Entlassungen zu vermeiden.

STARTMONAT

Startmonat der Einführung der 4TW innerhalb der Organisationen in %



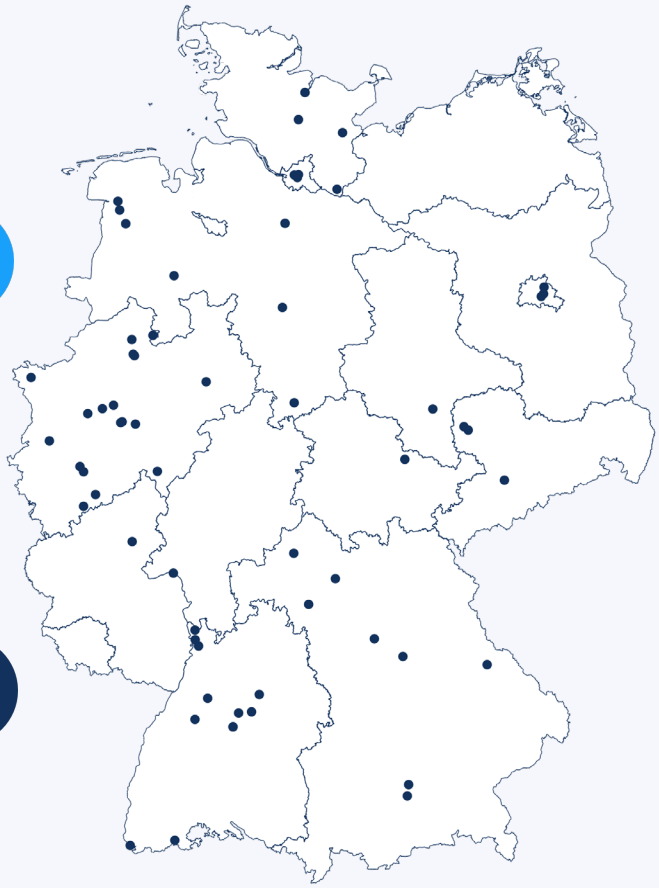
MERKMALE DER ORGANISATIONEN

13% Kleinstunternehmen zwischen 1 und 9 Mitarbeitenden

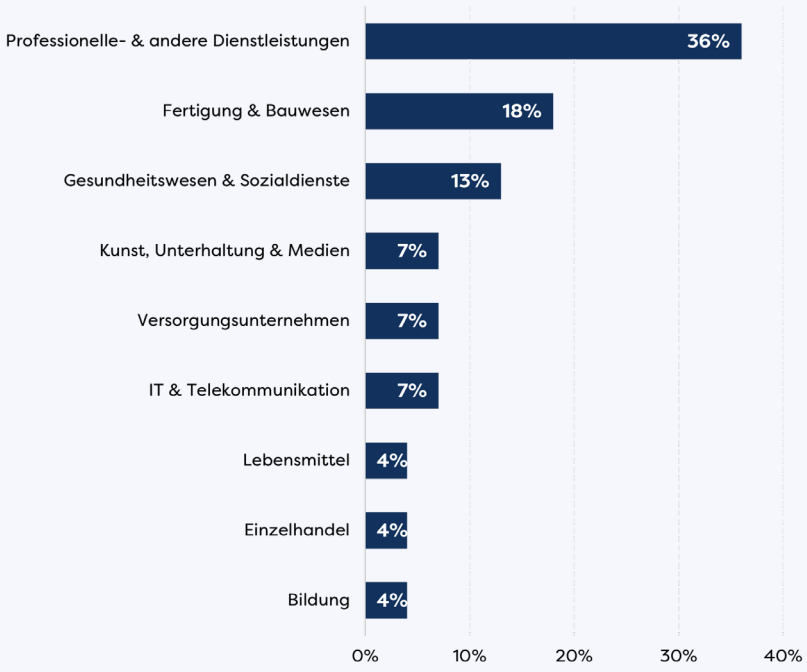
54% Kleine Organisationen, zwischen 10 und 49 Mitarbeitenden

19% Mittelgroße Organisationen zwischen 50 und 249 Mitarbeitenden

14% Große Organisationen, mit 250 Mitarbeitenden oder mehr



SEKTOREN DER TEILNEHMENDEN ORGANISATIONEN IN %



Die Analyse in diesem Bericht basiert daher auf den verbleibenden 41 Organisationen, die ein Modell zur 4TW vollständig ein- und fortgeführt haben.

In den verbleibenden 41 Organisationen führten 60% die 4TW für alle oder nahezu alle Mitarbeitenden ein (d. h. für mehr als 90% der Belegschaft), während 40% die Arbeitszeitverkürzung nur für ausgewählte Mitarbeitende oder spezifische Teams umsetzten. Zudem verfolgten die Organisationen unterschiedliche Ansätze bei der Einbeziehung von Teilzeitbeschäftigten in den Pilotversuch. Einige entschieden sich, Teilzeitmitarbeitende von der Pilotphase auszuschließen und die Entscheidung über deren Einbeziehung auf die Zeit nach der Studie zu verschieben. Andere reduzierten die Arbeitszeit der Teilzeitkräfte proportional zur Reduktion bei den Vollzeitkräften (z. B. eine 10%ige Arbeitszeitreduktion für alle Mitarbeitenden, was bei Teilzeitkräften zu einem Pensum von 18 statt 20 Stunden führte). Eine weitere Gruppe von Organisationen entschied sich, die Gehälter der Teilzeitkräfte während des Pilotversuchs anzupassen, um sie den Entgeltanpassungen der Vollzeitbeschäftigten anzugleichen.

3.1.2 ERWARTUNGEN UND MOTIVATION

Die Entscheidung zur Einführung der 4TW in den verbleibenden 41 Organisationen ging mit einer Vielzahl von Erwartungen und strategischen Zielen einher. In den Interviews mit Geschäftsführenden, Führungskräften und Initiator*innen sahen viele Organisationen die 4TW als Mittel zur Steigerung ihrer Arbeitgebendenattraktivität (89%), mit dem konkreten Ziel, die Mitarbeitendenbindung und -gewinnung sowie die Arbeitszufriedenheit zu verbessern und sich von Wettbewerbern abzuheben.

"Ich hoffe, dass wir ein oder zwei Bewerbungen bekommen."

Top-Management, Gesundheitswesen und Sozialdienste

"Wir müssen dafür sorgen, dass wir als Arbeitgeber attraktiver werden."

Top-Management, professionelle und andere Dienstleistungen

"Letztes Jahr waren wir stark von Kündigungen betroffen, auch von langjährigen Kollegen. Es geht um die Attraktivität des Arbeitgebers - um die Anwerbung von Fachkräften, aber vor allem um die Bindung derjenigen, die schon lange bei uns sind. [...] Wir wollen ein Alleinstellungsmerkmal schaffen, das derzeit nicht jede Organisationen bietet."

Leiter*in, IT und Telekommunikation

Ein weiteres Ziel der Organisationen war die Verbesserung des Wohlbefindens und der Gesundheit der Mitarbeitenden, indem sie eine bessere Balance zwischen Arbeit und Privatleben förderten, mit dem zusätzlichen Ziel, Fehlzeiten zu reduzieren. Diese Motivation wurde von 77% der Organisationen genannt, die Gesundheit, Wohlbefinden und Work-Life-Balance als zentrale Gründe für die Einführung der 4-Tage-Woche hervorhoben.

"Ich kann mir durchaus vorstellen, dass es sich positiv auf die Verringerung des Krankenstandes auswirkt, wenn man nur vier Tage in der Woche arbeitet und drei Tage Ruhepause hat."

Top-Management, Gesundheits- und Sozialdienste

"Sie sind häufiger krank geworden. Ich glaube auch, dass wir damit Abhilfe schaffen können. Deshalb ist es für uns wichtig, dass sich unsere Mitarbeiter hier wohlfühlen und gerne hier arbeiten. [...] Diesen Fokus auf Qualität - sowohl die Qualität der Arbeit als auch die Lebensqualität - können wir dadurch verbessern."

Top-Management, professionelle und andere Dienstleistungen

Die dritthäufigste Erwartung, die von 57% der Organisationen genannt wurde, bezog sich auf die Produktivität. Die Organisationen gingen davon aus, dass die 4TW die Produktivität steigern würde, indem sie eine fokussiertere und effizientere Arbeitsweise fördert. Durch optimierte Abläufe und verkürzte Arbeitszeiten soll die Konzentration der Mitarbeitenden auf ihre Aufgaben gesteigert werden, was zu einer insgesamt höheren Effizienz führt. Diese Organisationen betrachteten die 4TW daher nicht nur als Arbeitszeitreduktion, sondern als strategischen Ansatz zur Verbesserung der Arbeitsabläufe.

"Das Ziel ist natürlich, Erkenntnisse aus der Veränderung zu gewinnen."

Leiter*in, Fertigung und Bauwesen

"Es geht wirklich darum, die Produktivität deutlich zu steigern."

Top-Management, Versorgungsunternehmen

Weitere Organisationen (37%) betrachteten ihre Teilnahme am 4TW-Pilotprojekt als einen zukunftsweisenden Schritt, um sich an zukünftige Arbeitstrends anzupassen. Sie strebten danach, als Vorreiter*in bei der Einführung neuer Arbeitsweisen und -Zeiten zu agieren und sahen die Teilnahme als Möglichkeit, innovative Ansätze auszuprobieren und ihre Organisationen auf die Zukunft vorzubereiten.

"Aber natürlich wollen wir auch unserem unternehmerischen Weg gerecht werden, und für mich ist die Vier-Tage-Woche ein erster Schritt, um es auszuprobieren, Erfahrungen zu sammeln und zu sehen, was das richtige Arbeitszeitmodell für uns in Zukunft ist."

Top-Management, professionelle und andere Dienstleistungen

"Ich glaube einfach nicht, dass die Fünf-Tage-Woche in der Zukunft haltbar ist."

Top-Management, professionelle und andere Dienstleistungen

3.1.3 ARBEITNEHMENDENBETEILIGUNG

Jede Organisation erhielt die Autonomie, ihren eigenen Ansatz zur Einführung der 4TW zu bestimmen. Den Umfragedaten zufolge entschieden sich etwa 70% der Organisationen dafür, ihre Mitarbeitenden in den Entscheidungsprozess einzubeziehen. Im Gegensatz dazu trafen 11% diese Entscheidung ausschließlich innerhalb der Führungsebene und verfolgten somit einen stärker zentralisierten Ansatz. Die übrigen Organisationen gaben nicht an, ob sie ihre Mitarbeitenden einbezogen hatten oder nicht.

"Alles, wir haben die in alles miteinbezogen. Wie gesagt, der ganze Entscheidungsprozess ist mit den Mitarbeitern zusammengelaufen. [...] Wer organisiert das wie? Wer macht wann frei? Wie wird das gemacht?"

Initiator*in, Gesundheitswesen und Sozialdienste

"[...] die Leute kannten die Grundlagen, aber sie waren nicht in der Lage, die Entscheidungen zu treffen, weil wir sie für sie trafen."

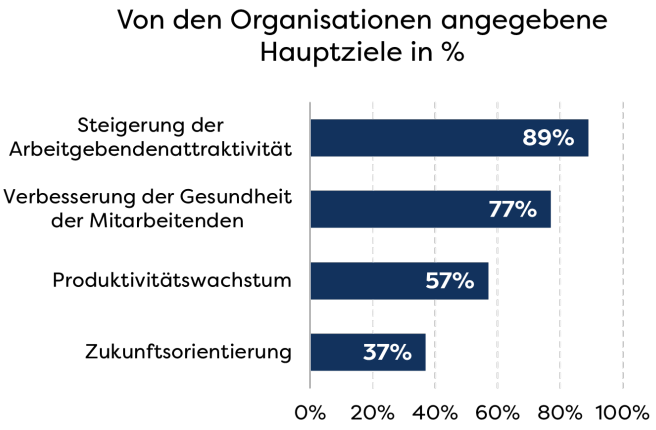
Top-Management, IT und Telekommunikation

3.2 TEILNEHMENDE MITARBEITENDE

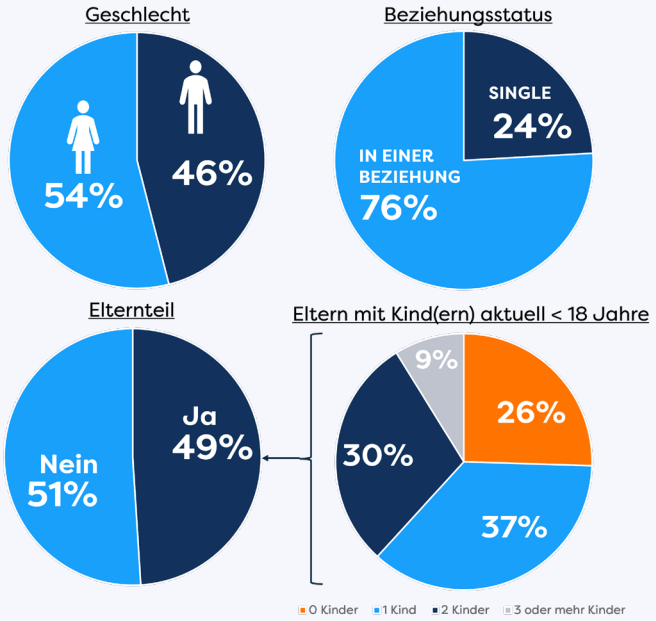
Unserer Stichprobe umfasst mehr Frauen (54%) als Männer (46%) und weist eine relativ normale Altersverteilung auf, wobei das Durchschnittsalter zwischen 40 und 44 Jahren liegt. Mehr als 55% der Teilnehmenden sind zwischen 30 und 49 Jahre alt. Zudem charakterisiert die Stichprobe ein hohes Bildungsniveau: Über 95% der Teilnehmenden haben mindestens einen Schulabschluss, und mehr als 40% besitzen mindestens einen Bachelor-Abschluss. Entsprechend der in der Studie vertretenen Branchen decken die Teilnehmenden eine Vielfalt an Berufen ab. Zwar stellen Bürokräfte die größte Gruppe dar, doch machen sie lediglich 20% der Stichprobe aus. Im Gegensatz dazu entfallen über 20% der Stichprobe auf klassische gewerbliche Berufe (d.h. Tätigkeiten außerhalb des Büros, z. B. Produktion oder Handwerk).

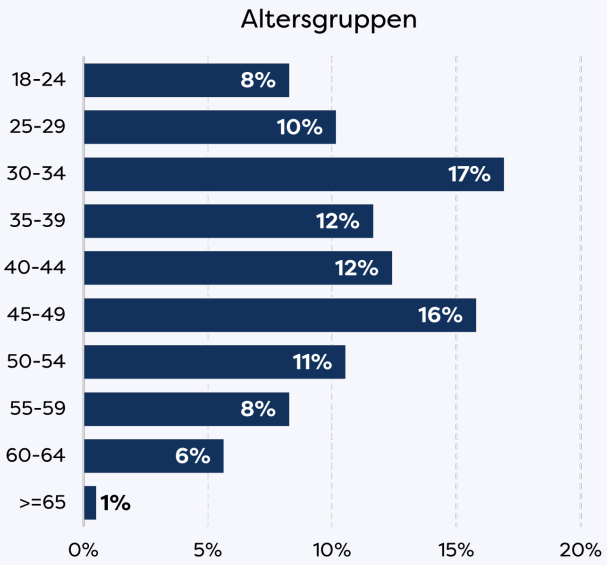
Etwa 76% unserer Teilnehmenden sind in einer Partnerschaft, und fast die Hälfte der Stichprobe (49%) hat Kinder. Von diesen Eltern haben über 70% mindestens ein Kind unter 18 Jahren, das gemeinsam mit ihnen im Haushalt lebt.

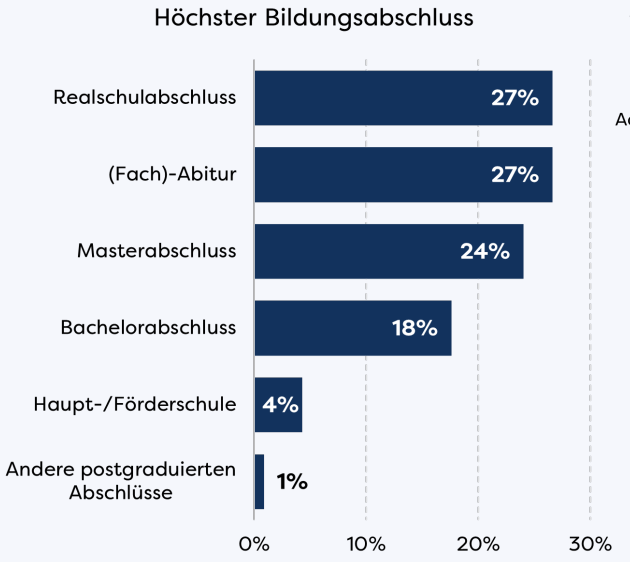
ZIELE DER ORGANISATIONEN



MERKMALE DER TEILNEHMENDEN









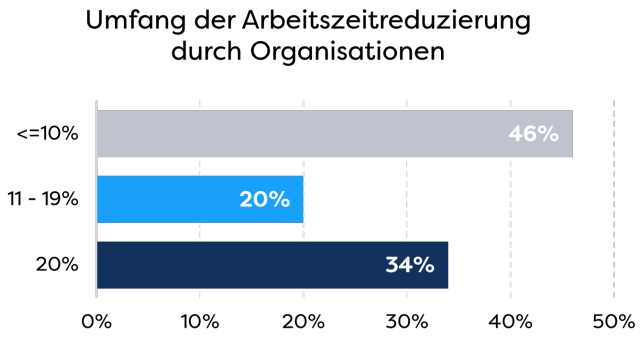
4. ARBEITSBEZOGENE EIGENSCHAFTEN DER 4TW

4.1 ARBEITSZEIT

Jede Organisation reduzierte die Arbeitszeit in unterschiedlichem Maße. Konkret reduzierten 46% der Organisationen ihre Arbeitszeiten um 10% oder weniger. 20% der Organisationen verringerten ihre Stunden um 11% bis 19%, während 34% eine Reduzierung um 20% wählten. Dies bedeutet, dass 34% der Organisationen die Arbeitswoche um einen ganzen Tag verkürzten, ohne die Arbeitszeit an den verbleibenden Tagen zu komprimieren, während die anderen eine Umverteilung vornahmen, die zu längeren Arbeitszeiten an den verbleibenden vier Tagen führte.

85% der Organisationen legten einen ganzen freien Tag fest, während 15% alternative Modelle anboten, wie z. B. einen freien Tag alle zwei Wochen oder den Mitarbeitenden vollständige Freiheit bei der Verteilung ihrer Arbeitsstunden einräumten. Darüber hinaus hatten in etwa 60% der Organisationen die Mitarbeitenden nicht denselben freien Tag. Im Gegensatz dazu legten 40% der Organisationen einen einheitlichen freien Tag für ihre Mitarbeitenden fest. 51% legten dabei den Freitag als festen freien Tag fest, 17% wählten entweder Freitag oder Montag, und 32% entschieden sich für verschiedene andere Kombinationen, einschließlich freier Wahl oder wechselnde freie Tage.

ARBEITSZEITVERKÜRZUNG (1)



Insgesamt reduzierten die Teilnehmenden ihre Arbeitszeit signifikant, sowohl in Bezug auf die wöchentlichen Arbeitsstunden als auch auf die wöchentlichen Arbeitstage. Im Durchschnitt bestand die neue Arbeitswoche jedoch aus viereinhalb Tagen anstelle von vier Tagen. Dieses Ergebnis deckt sich mit qualitativen Befunden, die darauf hinweisen, dass viele Teilnehmende, insbesondere in Organisationen mit flexiblen Regelungen, Schwierigkeiten hatten, einen vollständig freien Tag strikt umzusetzen. Während es einigen gelang, diese Herausforderung nach einer Übergangszeit zu überwinden, hielten andere den fünften Tag weitgehend frei, arbeiteten jedoch gelegentlich dennoch. Selbst in diesen Fällen, in denen es gelegentlich nicht möglich war, den Tag komplett freizunehmen oder sporadisch eine halbe Stunde zu arbeiten, gelang es den Teilnehmenden insgesamt, ihre Arbeitszeit signifikant zu reduzieren.

"Es hat relativ gut geklappt, dass ich [...] einen ganzen Tag freinehmen kann."

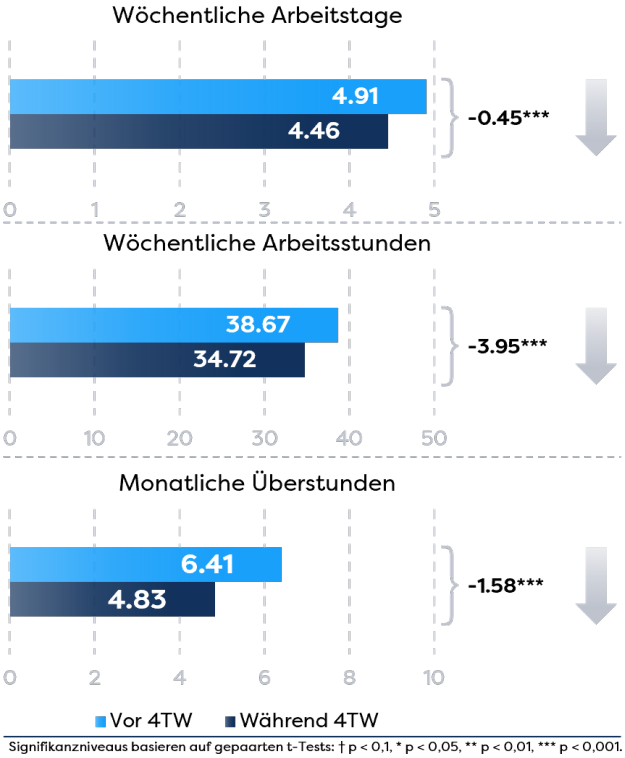
Angestellte*r, Professionelle und andere Dienstleistungen

"Also, nicht regelmäßig, aber manchmal irgendwie geht es dann auch irgendwie nicht anders so. Also, von meinem Gefühl her. Also, es ist nicht so, dass man nicht (...), ich hatte schon freie Tage, wo ich gar nichts gemacht hatte, aber ich hatte schon freie Tage, wo ich dann auch irgendwie schon mal eine halbe bis zu einer Stunde gearbeitet habe."

Mitarbeiter*in, IT und Telekommunikation

Wesentlich ist, dass die Reduzierung der regulären Arbeitszeiten nicht auf Kosten eines Anstiegs der Überstunden erfolgte. Im Gegenteil, auch die monatlichen Überstunden nahmen signifikant ab.

ARBEITSZEITVERKÜRZUNG (2)



Signifikanzniveaus basieren auf gepaarten t-Tests: † p < 0,1, * p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001.

4.2 PRIORISIERTE MAßNAHMEN DER ORGANISATIONEN

"Mein Fazit ist [...], dass dieses Modell als solches wirklich begleitet werden muss. [Es ist] nicht ein neues, modernes Arbeitszeitmodell, dass du so aufstülpst und alle schreien Hurra [...] Wir brauchen ein Mindset, um das Thema 4-Tage-Woche als kulturelle Veränderung anzugehen und nicht nur als ein Arbeitszeitmodell, das man anklickt und sagt 'so, der ist jetzt nur noch vier Tage da'."

Initiator*in & Leiter*in, Professionelle und andere Dienstleistungen

In der Umfrage auf Organisationsebene wurden die Hauptansprechpartner*innen gebeten, verschiedene Maßnahmen hinsichtlich ihrer Relevanz für die Einführung der Arbeitszeitverkürzung in ihrer Organisation zu bewerten. Die am höchsten bewertete Maßnahme war die aktive Einbindung der Mitarbeitenden, die von 91% der Befragten als sehr relevant oder relevant eingestuft wurde. Auch die klare Kommunikation von Vorteilen und Erwartungen wurde von 88% der Befragten als wichtig erachtet. Die Anpassung der Arbeitsprozesse folgte dicht dahinter, wobei 84% der Organisationen sie als sehr relevant oder relevant bewerteten, während die Anpassung der Meetingkultur (69%) und die Reduzierung von Ablenkungen (56%) ebenfalls als wichtige Maßnahmen angesehen wurden. Im Gegensatz dazu wurden Maßnahmen wie die Einführung neuer digitaler Werkzeuge/Systeme (41%) und die Verringerung der Zeit für nicht arbeitsbezogene Gespräche (38%) als weniger relevant beurteilt. Während umfassende Schulungen, Networking mit anderen Organisationen sowie Coaching/Trainer*innen zur Begleitung der Umsetzung weniger priorisiert wurden, bewerteten dennoch rund ein Drittel der Organisationen diese als sehr relevant oder relevant.

4.3 UMGESETZTE MAßNAHMEN DER MITARBEITENDEN

Die meisten Organisationen führten die 4TW nicht isoliert ein, sondern begleiteten diese mit weiteren Maßnahmen, die darauf abzielten, die reduzierte Zeit auszugleichen und die Produktivität zu steigern. Obwohl die spezifischen Maßnahmen je nach Kontext variierten, konnten wir während der Interviews bestimmte Muster identifizieren, die durch quantitative Daten weiter untermauert wurden. Demnach reduzierten die meisten Teilnehmenden Ablenkungen (65%) und optimierten ihre Prozesse (63%).

"Ja genau von dem einen Tag, sozusagen noch, der einem fehlt, noch durchbringen. Ich weiß nicht was steuert so, aber man hat jetzt nicht irgendwie so dieses Hängerchen oder ich surfe mal eine Viertelstunde im Internet oder sowas, keine Ahnung, also das macht man also einfach nicht, sondern ist auch in den Telefonaten mit den Kollegen oder in den Gesprächen halt kürzer angebunden, finde ich, ne?"

Angestellte*r, Professionelle und andere Dienstleistungen

"Das sind Kleinigkeiten, wo man sich sagt, wir haben einfach Zeit verschwendet [...]. Und das sind so einfache Prozessoptimierungen, an denen wir arbeiten, um wirklich eine Menge Zeit zu sparen."

Top-Management, professionelle und andere Dienstleistungen

Ebenso passten über die Hälfte der Befragten (52%) ihre Meetingkultur an, indem sie Meetings entweder reduzierten oder verkürzten, um Zeit zu sparen. In diesem Zusammenhang ist hervorzuheben, dass nicht alle Maßnahmen für jede Tätigkeit geeignet sind. So spielen traditionelle Meetings beispielsweise im Arbeitsalltag vieler Beschäftigter in der Sozialarbeit oder in der Produktion nur eine untergeordnete Rolle, und diese Mitarbeitenden haben nur begrenzten Einfluss auf die Organisation der verbleibenden, oft obligatorischen Meetings.

"Ja, nun, ein Meeting ist tatsächlich verschwunden; es wurde von einmal pro Woche auf einmal pro Monat verlegt, und das ist eine gute Verbesserung. Und zwei Sitzungen wurden sogar abgeschafft."

Mitarbeiter*in, Kunst, Unterhaltung und Medien

"In einem Meeting zu sitzen [...] mit einem Thema, das mir hinterher sowieso nur sehr, sehr peripher begegnet [...] ist für mich gestohlene Zeit."

Top-Management, Professionelle und andere Dienstleistungen

Diese Kontextabhängigkeit erklärt teilweise den relativ niedrigen Anteil der Teilnehmenden, die Digitalisierung als Anpassungsmaßnahme nutzten (25%). Unsere qualitative Analyse zeigt jedoch auch ein Muster von verpassten Chancen und gelegentlicher Frustration über langsame Veränderungsprozesse im Bereich der Digitalisierung. Sowohl das Management als auch die Mitarbeitenden betonten vor der Umstellung durchweg das erhebliche Potenzial der Digitalisierung; einige äußerten jedoch Enttäuschung über das Fehlen einer zielgerichteten Umsetzung während der Pilotphase.

"Und so versuche ich jetzt langsam, das ein bisschen zu digitalisieren, Stück für Stück, damit ich von zu Hause aus arbeiten kann."

Mitarbeiter*in, Versorgungsunternehmen

"Wir arbeiten immer noch an Fortschritten in der Digitalisierung, die die Abläufe erleichtern können. [...] Wir sind noch lange nicht am Ende [...] Ich glaube, dass noch nicht viel passiert ist, um ehrlich zu sein, weil es an der einen oder anderen Stelle ganz grundlegende Strukturen gibt, die man nicht von heute auf morgen ändern kann."

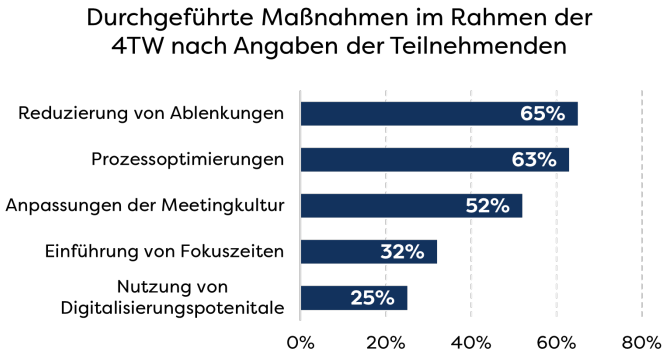
Angestellte*r, Professionelle und andere Dienstleistungen

Schließlich berichteten 32% der Teilnehmenden, regelmäßig Fokuszeiten zu integrieren. Diese spezifische Maßnahme, die eng mit den Bemühungen zur Reduzierung von Ablenkungen verbunden ist, veranschaulicht, wie unterschiedliche Maßnahmen einander verstärken können. So berichtete beispielsweise ein Teilnehmender, dass dieser Digitalisierungstools mittels einer App nutzte, die während der Fokuszeit automatisch alle Kommunikationsprogramme schließt, um Ablenkungen zu minimieren.

"Die Fokuszeit sorgt dafür, dass ich mich auf das konzentrieren kann, was ich wirklich tun will. [...] Wir haben dafür ein kleines Tool programmiert. [...] Wenn die Fokuszeit beginnt, schließt es alle Kommunikationswege [und] eliminiert praktisch alle äußeren Dinge, die mir auf die Nerven gehen können."

Top-Management, IT und Telekommunikation

DURCHGEFÜHRTE MAßNAHMEN VON TEILNEHMENDEN



DURCHGEFÜHRTE MAßNAHMEN DER ORGANISATIONEN



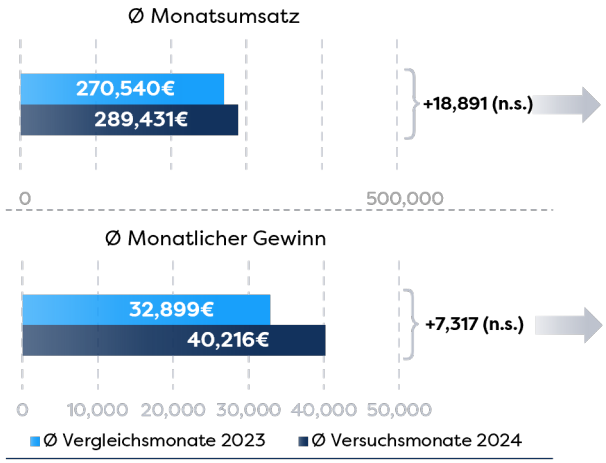
5. LEISTUNG UND PRODUKTIVITÄT

Aus mehreren Gründen konnten Umsatz- und Gewinnbasierte Leistungskennzahlen nicht für unsere gesamte, sondern nur für Teile der Stichprobe auf Organisationsebene analysiert werden:

- Börsennotierte Organisationen sind gesetzlich verpflichtet, Leistungskennzahlen nicht vor der offiziellen öffentlichen Berichterstattung zu veröffentlichen.
- Die Non-Profit-Organisationen in unserer Stichprobe erfassen nicht immer den Umsatz oder die Einnahmen; selbst wenn sie dies täten, wären diese Kennzahlen kein sinnvoller Leistungsmaßstab.
- Die größeren Organisationen in unserer Stichprobe führten typischerweise die 4TW nicht für die gesamte Belegschaft ein, sondern nur für ausgewählte Abteilungen und/oder Standorte. Während diese Fälle für unser Forschungsdesign besonders wertvoll sind, da sie Vergleiche mit Kontrollgruppen ermöglichen, können organisatorische Leistungskennzahlen nicht effektiv die Produktivität nur eines kleinen Teils der Belegschaft erfassen.

Dennoch erhielten wir Umsatz- und Gewinnzahlen von 12 Organisationen wobei unsere Analyse ergab, dass es im Vergleichszeitraum 2024 zu keinen signifikanten Veränderungen im Vergleich zum gleichen Zeitraum 2023 kam. Daher finden wir keine Hinweise darauf, dass die Einführung der 4TW einen wesentlichen Einfluss auf Umsatz und Gewinn hat.

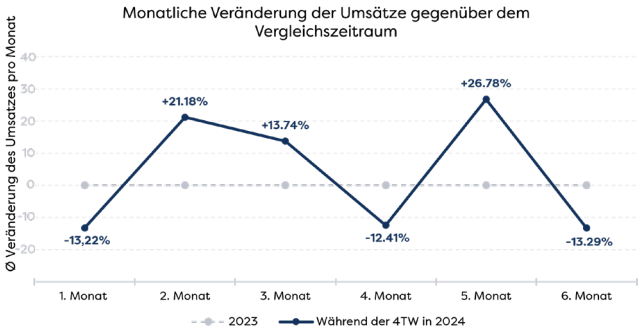
LEISTUNGSINDIKATOREN



Signifikanzniveaus basierend auf gepaarten t-Tests: n.s. = nicht signifikant, † p < 0,1, * p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001.

Um die Umsatzunterschiede zwischen der 4TW-Phase und dem Vergleichszeitraum zu veranschaulichen, haben wir den monatlichen Umsatz im Jahr 2024 mit dem entsprechenden monatlichen Umsatz im Jahr 2023 verglichen. Dabei schwankte die Umsatzveränderung erheblich und zeigte sowohl Anstiege als auch Rückgänge. Folglich können wir keine endgültige Schlussfolgerung über den Gesamteinfluss der 4TW auf den Umsatz der Organisationen ziehen.

UMSATZVERGLEICH



Während Umsatz und Gewinn als Leistungsindikatoren gelten, ist Produktivität ein Effizienzmaß, das den Produktionsinput mit dem Produktionsoutput vergleicht. Produktivität kann gesteigert werden, indem bei gleichem oder sogar höherem Output weniger Input verwendet wird. Allerdings kann auch ein Rückgang des Outputs auf eine höhere Produktivität hinweisen, wenn der Input im Vergleich zum entsprechenden Rückgang des Outputs kleiner ist. Im Kontext einer 4TW ist der entscheidende Inputfaktor die Arbeitszeit, die mit der Einführung dieses Modells naturgemäß sinkt. Wenn Umsatz und Gewinn stabil bleiben, während die Arbeitszeit reduziert wird, deutet dies auf eine Verbesserung der Produktivität hin, da die gleiche finanzielle Leistung mit geringerem Input (d. h. weniger Arbeitsstunden) erzielt wird.

Es ist jedoch wichtig, die Ergebnisse, die auf organisatorischen Kennzahlen basieren, mit Vorsicht zu interpretieren. Erstens ist die Beziehung zwischen Arbeitsstunden und Output in Form finanzieller Indikatoren wie Umsatz nicht das einzige Maß für Produktivität. Darüber hinaus ist der entsprechende Output nicht klar definiert, was die Messung der Produktivität besonders herausfordernd macht. Zudem ist die Vergleichbarkeit sowohl innerhalb von Organisationen über die Zeit als auch zwischen verschiedenen Organisationen aufgrund zahlreicher Faktoren (z. B. allgemeine wirtschaftliche Bedingungen, Unterschiede zwischen Branchen und besondere organisatorische Merkmale) schwierig. Des Weiteren erhielten wir nur Daten von einer kleinen Anzahl von Organisationen, was die statistische Aussagekraft unserer Analyse einschränkt.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, nutzten wir eine Kombination aus Selbstbewertungen und externen Bewertungen (z. B. Bewertungen von Mitarbeitenden durch ihre Vorgesetzten), die sowohl auf quantitativen als auch auf qualitativen Daten basierten. Während selbstberichtete Leistungskennzahlen aufgrund von sozialer Erwünschtheit oder Übervertrauen eine begrenzte Zuverlässigkeit aufweisen, sind die Bewertungen von Vorgesetzten und Führungskräften

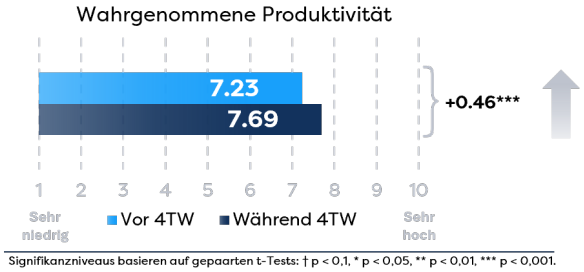
weit weniger anfällig für solche Schwächen. An dieser Stelle sollte betont werden, dass diese Studie nicht darauf ausgelegt war, die Auswirkungen der 4TW explizit auf organisatorische Ergebnisse wie Umsatz und Gewinn zu untersuchen.

In einer Selbsteinschätzung auf Organisationsebene befragten wir das Top-Management der Organisationen, ob sie den Einfluss der 4TW auf die Produktivität und Leistung als negativ (0) oder positiv (10) empfanden. Die durchschnittlichen Antworten lagen bei 6,7 für die Produktivität und 6,8 für die Leistung, was darauf hinweist, dass die Veränderung insgesamt eher positiv wahrgenommen wurde und keine negativen Effekte beobachtet wurden.

"Und ich kann ja auch schon sagen, dass unsere Umsätze im März und April, die waren so wie letztes Jahr. Also im Moment sind die Zahlen exakt wie letztes Jahr."

Top-Management, professionelle und andere Dienstleistungen

WAHRGENOMMENE PRODUKTIVITÄT



Signifikanzniveaus basieren auf gepaarten t-Tests: † p < 0,1, * p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001.

Auf Mitarbeitendenebene zeigten die Umfragedaten einen signifikanten Anstieg der selbstberichteten Produktivität für Mitarbeitende, die zu einem 4TW-Modell wechseln, während die selbstberichtete Produktivität der Mitarbeitenden in der Kontrollgruppe sich nicht signifikant änderte (Welle 1: 7,25; Welle 3: 6,83; p=0,274). Darüber hinaus beobachteten wir einen signifikanten Unterschied in der selbstberichteten Produktivität zwischen der 4TW-Gruppe und der Kontrollgruppe in Welle 3 (4TW: 7,69; Kontrolle: 6,83; p=0,002). Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass der Anstieg der Produktivität auf Mitarbeitendenebene tatsächlich mit dem 4TW-Pilotversuch verbunden ist, was durch Selbst- und Fremdeinschätzungen in qualitativen Interviewdaten unterstützt wird.

"Ich schaffe sogar mehr als früher, weil ich einfach weniger unterwegs bin."

Mitarbeiter*in, Lebensmittel

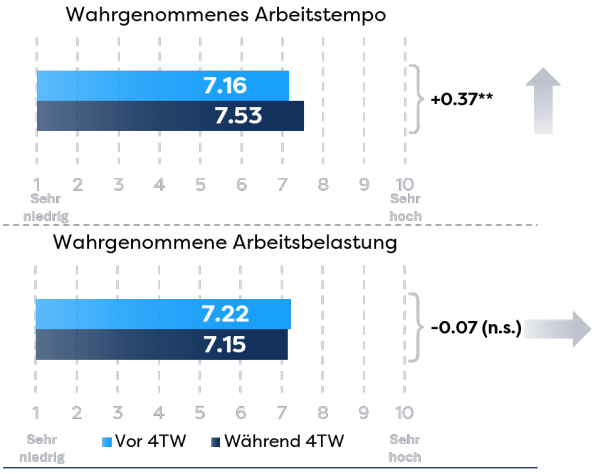
"Der Hauptmehrwert im Handwerksberuf [...] ist einfach die Mitarbeitergewinnung. Wenn wir Mitarbeitende gewinnen, die noch bessere Qualität abliefern [...] und das auch in weniger Zeit" CEO, Handwerk."

Top-Management, Fertigung und Bauwesen

"Die Leute sind einfach irgendwie, na ja, wie soll man sagen, entspannter [...]? Wenn man mal was von denen will, dann geht das schneller, das ist kein Problem mehr, sonst war das immer ein Riesenproblem."

Leiter*in, Fertigung und Bauwesen

ARBEITSINTENSITÄT



Signifikanzniveaus basierend auf gepaarten t-Tests: n.s. = nicht signifikant, † p < 0,1, * p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001.

Nach der Einführung der 4TW erhöhte sich das Arbeitstempo signifikant, während keine wesentlichen Änderungen der Arbeitsbelastung beobachtet wurden. Im Gegensatz dazu blieben sowohl das Arbeitstempo (Welle 1: 7,03; Welle 3: 7,08; p=0,874) als auch die Arbeitsbelastung (Welle 1: 6,97; Welle 3: 7,11; p=0,723) in der Kontrollgruppe unverändert, was darauf hindeutet, dass der Anstieg in der 4TW-Gruppe tatsächlich mit der 4TW und nicht mit anderen externen Faktoren zusammenhängt. Dieses Ergebnis stimmt mit unseren quantitativen Ergebnissen zur Produktivität überein und wird durch qualitative Belege unterstützt, die darauf hindeuten, dass die meisten Mitarbeitenden nicht den Arbeitsumfang anpassten, sondern stattdessen das gleiche Arbeitspensum in kürzerer Zeit erledigten.

Ein potenzielles Problem, das während der Interviews deutlich wurde, war, dass die Teilnehmenden die technische Definition von Produktivität nicht kannten und sie manchmal mit dem Output verwechselten. Insbesondere gaben die Mitarbeitenden regelmäßig an, dass sich ihre Produktivität nicht verändert habe, da sie die gleiche Menge an Arbeit wie zuvor erledigt hätten. In diesen Fällen stellten sie auf Nachfrage klar, dass sie die gleiche Menge an Arbeit in kürzerer Zeit erledigen konnten, was eindeutig eine Produktivitätssteigerung impliziert. Dieses umgangssprachliche Verständnis von Produktivität könnte auch die selbst angegebene Produktivität verzerren. Eine solche Verzerrung würde jedoch den allgemeinen Trend nicht ändern und würde sogar bedeuten, dass der gemessene Anstieg der selbstberichteten Produktivität unterschätzt wird.

"Plus ich merke, dass der Freitag, wenn ich Montag frei mache und Freitag arbeite, ein extrem produktiver Tag ist, weil wir gar keine internen Meetings haben und so einfach viel Zeit für konzentriertes Arbeiten bleibt. Und deswegen schaffe ich auf jeden Fall quasi gerade die gleiche Arbeit in der kürzeren Zeit."

Top-Management, Kunst, Unterhaltung und Medien

"Wenn man dann für eine Buchhaltung, was weiß ich, zehn Stunden gebraucht hat und durch Digitalisierung braucht man mittlerweile nur sieben Stunden, dann hat man die drei Stunden pro Mandant schon, sag ich mal, gespart, ne?"

Angestellte*r, Professionelle und andere Dienstleistungen

Leider erhielten wir objektive Leistungsdaten auf individueller Ebene lediglich von zwei Organisationen. Obwohl bei einem Vergleich der sechs Monate während der Pilotphase mit dem gleichen Zeitraum im Vorjahr keine signifikanten Unterschiede in der Mitarbeitendenleistung festgestellt werden konnten, reichen die Daten nicht aus, um definitive Schlussfolgerungen zu ziehen. Aus diesem Grund haben wir diese Daten nicht in den Bericht aufgenommen.

6. ARBEITGEBENDEN-ATTRAKTIVITÄT

6.1 ZUFRIEDENHEIT

"Das ist wirklich ein wahr gewordener Traum."

Angestellte*r, Professionelle und andere Dienstleistungen

Über 90% der Teilnehmenden gaben an, dass die 4TW ihr allgemeines Wohlbefinden erhöht hat, wobei 50% angaben, dass sie "ziemlich viel" oder "sehr viel" davon profitierten.

In ähnlicher Weise berichteten die Teilnehmenden von einem signifikanten Anstieg ihrer allgemeinen Lebenszufriedenheit. (Welle 1: 6.54; Welle 3: 7,17; p<0.001). Eine genauere Betrachtung der verschiedenen Dimensionen der Lebenszufriedenheit zeigt, dass diese Entwicklung durch einen erheblichen Anstieg der Zufriedenheit mit der zur Verfügung stehenden Zeit für persönliche Interessen und Hobbys begründet wird. Da die Kontrollgruppe keine signifikanten Veränderungen in diesem Maße aufwies (Welle 1: 5,68; Welle 3: 5,82; p=0,742), haben wir keinen Grund zu der Annahme, dass diese Veränderung durch externe Faktoren wie saisonale Schwankungen bedingt ist. Darüber hinaus zeigt der Vergleich zwischen der 4TW-Gruppe und der Kontrollgruppe in Welle 3 ebenfalls einen marginal signifikanten Unterschied (4TW: 6,61; Kontrolle: 5,82; p=0,057). Dieses intuitive Ergebnis, dass eine Reduktion der Arbeitszeit zu höheren Zufriedenheitswerten aufgrund eines Anstiegs der Freizeit führt, spiegelt sich auch in den häufigen Erfahrungen wider, die während der Interviews geteilt wurden. Diese Erfahrungen beziehen sich sowohl auf allgemeine Aussagen zur verfügbaren Zeit und zur Lebensqualität als auch auf die verfügbare Zeit für spezifische Aktivitäten, die wir in Abschnitt 8 näher erörtern.

“Ich bin mit relativ wenig Erwartungen reingegangen, [aber] die Lebensqualität, die man da gewinnt, wenn man dann [..] mehr Zeit für andere Dinge hat, [...] das finde ich einfach toll. Habe ich nicht so erwartet, aber nehme ich mit als etwas, ja, ganz schön.”

Angestellte*r, Professionelle und andere Dienstleistungen

"Was meine eigenen Teammitglieder betrifft, so kann ich feststellen, dass es sehr gut aufgenommen wurde. Die Mitarbeiterzufriedenheit ist gestiegen."

Leiter*in, Professionelle und andere Dienstleistungen

Im Gegensatz zur allgemeinen Zufriedenheit konnten wir keine starken quantitativen Hinweise auf eine positive Veränderung der Arbeitszufriedenheit im Speziellen finden, da der geringe Anstieg nach der Einführung der 4TW statistisch nicht signifikant ist. Dies ist überraschend, da der Grund für den berichteten erheblichen Anstieg der Lebensqualität letztlich in einer arbeitsbezogenen Veränderung liegt. Ebenso steht dies im Widerspruch zu unseren qualitativen Ergebnissen, bei denen die Mitarbeitenden durchweg angaben, dass die 4TW ihre*n Arbeitgeber*in attraktiver machte.

"Eine 4-Tage-Woche, ist natürlich attraktiver, als wenn ich jetzt fünf Tage die Woche arbeite [...] gerade bei gleichem Lohn.”

Mitarbeiter*in, Gesundheits- und Sozialwesen

“Es ist attraktiv, nur vier Tage zu arbeiten und den gleichen Lohn zu bekommen. Man muss eben was bieten, um die Dinge ein wenig zu verbessern.”

Leiter*in, Gesundheits- und Sozialwesen

Eine mögliche Erklärung für den nicht signifikanten Anstieg der Jobzufriedenheit könnte sein, dass die Arbeitszufriedenheit bereits relativ hoch in allen teilnehmenden Organisationen war. Tatsächlich wurde die Arbeitszufriedenheit selbst vor der Studie mit 7,24 höher bewertet als die anderen drei Facetten der Lebenszufriedenheit (5,05 bis 7,09), was möglicherweise weniger Spielraum für Verbesserungen bot.

"Die Tatsache, dass wir bereits sehr flexible Arbeitszeiten hatten, bedeutet, dass es eigentlich nur ein zusätzliches Extra ist.”

Leiter*in, Professionelle und andere Dienstleistungen

6.2 RECRUITING

Die Anzahl der Mitarbeitenden innerhalb der Organisationen stieg während der Pilotphase signifikant. Dieser Aufwärtstrend deutet darauf hin, dass die teilnehmenden Organisationen wuchsen und in der Lage waren, neue Mitarbeitende zu gewinnen. Obwohl wir dieses Wachstum nicht allgemein der 4TW zuschreiben können, stellten einige Organisationen tatsächlich neue Mitarbeitende ein, um die reduzierten Arbeitsstunden in der bestehenden Belegschaft auszugleichen.

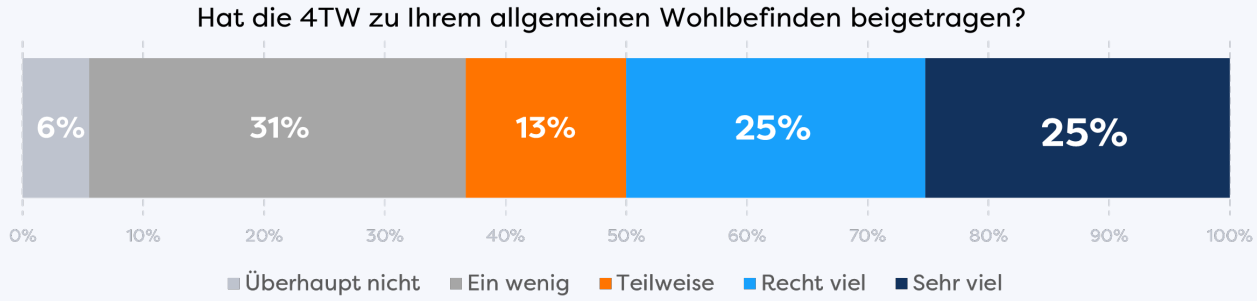
"Wir stocken das Personal in den Bereichen auf, in denen wir es brauchen [...], so dass in dieser Zeit neues Personal bei uns arbeiten muss."

Top-Management, Gesundheitswesen und Sozialdienste

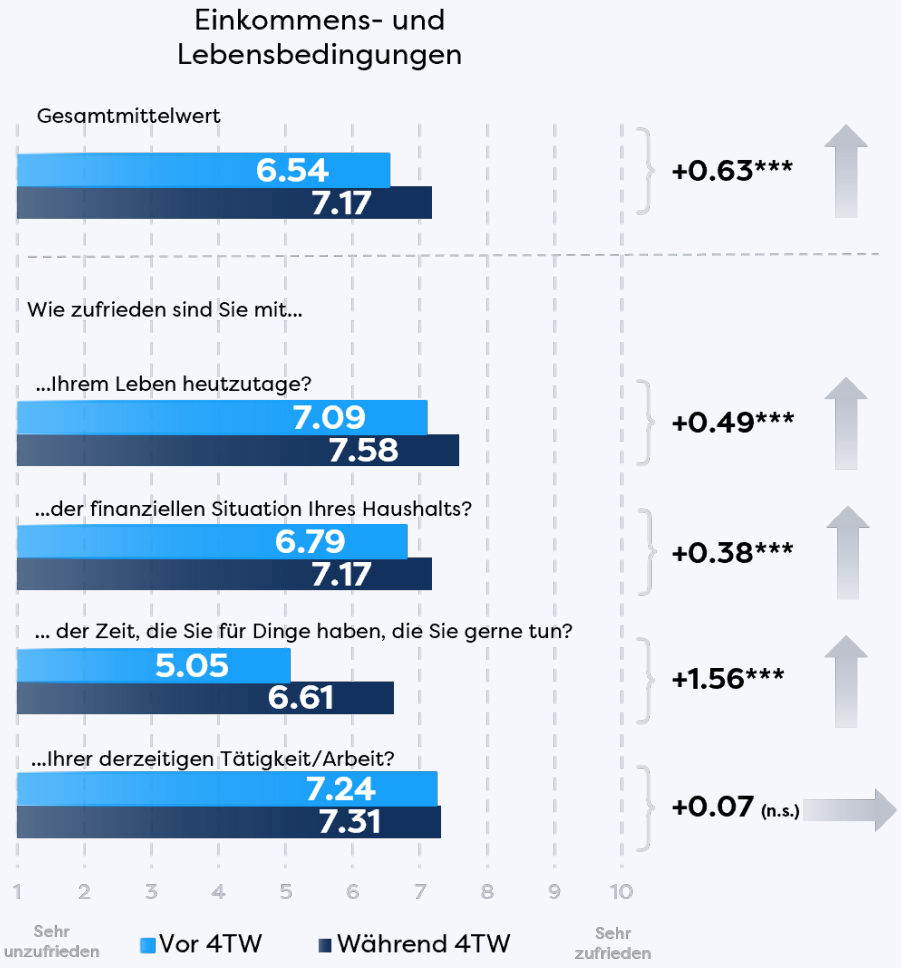
"Wir müssen rund um die Uhr verfügbar sein oder Personal in Bereitschaft haben. Dann [...] erhöhen wir die Anzahl der Mitarbeitenden für diesen Zeitraum. Wenn wir mit dem aktuellen Personal weitermachen würden, würden wir unsere Betriebserlaubnis gefährden, da wir sehr klare Anforderungen haben [...] für die Anzahl der einzusetzenden Personalstunden.”

Top-Management, Gesundheits- und Sozialwesen

WOHLBEFINDEN



ZUFRIEDENHEIT



Signifikanzniveaus basierend auf gepaarten t-Tests: n.s. = nicht signifikant, † p < 0,1, * p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001.

Mehrere Organisationen berichteten außerdem, dass ihre Absicht, die 4TW als Instrument zur Gewinnung neuer Talente zu nutzen (siehe Abschnitt 3.1.2), bereits zu einer höheren Zahl an Bewerbungen und erfolgreichen Neueinstellungen geführt hat.

"In den letzten 4 Wochen haben wir bereits 30 Bewerbungen erhalten [...], da wir in unserer externen Kommunikation bereits für die 4-Tage-Woche werben."

Angestellte*r, freiberufliche und sonstige Dienstleistungen

"Ich habe auf jeden Fall gemerkt, dass die Vier-Tage-Woche ein Anreiz war, als wir Stellen ausgeschrieben haben. Dass es nur auf positive Resonanz gestoßen ist und dass viele Leute es einfach als Vorteil in ihrer Bewerbung gesehen haben [...] Wir bekommen immer noch Bewerbungen für Stellen, die ausgelaufen sind. Mehr als mir vorher aufgefallen ist."

Top-Management, professionelle und andere Dienstleistungen

Es ist jedoch wichtig zu betonen, dass dieser direkte positive Effekt auf die Rekrutierung zwar ein häufiges Thema darstellt, aber keineswegs eine universelle Erfahrung innerhalb unserer Stichprobe ist. Viele Organisationen haben die 4TW überhaupt nicht in ihre Rekrutierungsmaßnahmen integriert; einige kommunizierten ihre Teilnahme am Versuch gar nicht offen, während andere die 4TW in Stellenanzeigen nicht nutzen wollten, solange es sich lediglich um eine Testphase handelte.

"Ich würde mich nicht wohl dabei fühlen, jemanden mit einer Vier-Tage-Woche zu uns zu locken, wenn ich schon im Voraus weiß, dass es sich um ein Pilotprojekt für sechs Monate handelt und ich nicht weiß, was danach passiert."

Top-Management, Einzelhandel

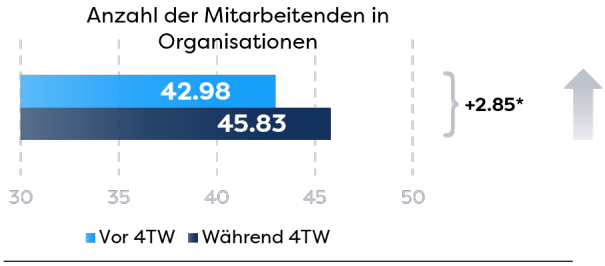
Gelegentlich äußerten Organisationen, die die 4TW aktiv in ihren Rekrutierungsmaßnahmen einbezogen, Enttäuschung über den Mangel an positiven Ergebnissen.

"Wir haben wegen der Vier-Tage-Woche keine einzige Bewerbung erhalten [...] So wie es aussieht, haben wir das Ziel, uns attraktiver zu machen als die anderen, nicht erreicht."

Top-Management, Gesundheits- und Sozialwesen

In der Abschlussumfrage berichtete die Organisationsführung, dass die 4TW ihre Arbeitgebendenattraktivität positiv beeinflusst habe, wobei 50% angaben, dass sich ihre Fähigkeit zur Gewinnung von Fachkräften verbessert habe, und weitere 20% sogar eine erhebliche Verbesserung feststellten. Bemerkenswerterweise gab es keine Rückmeldungen, die darauf hindeuteten, dass die 4TW die Arbeitgebendenattraktivität verschlechtert habe. Darüber hinaus wurde die Fähigkeit der Organisation zur Rekrutierung neuer Mitarbeitenden mit einem

ANZAHL DER MITARBEITENDEN



Signifikanzniveaus basierend auf gepaarten t-Tests: n.s. = nicht signifikant, † p < 0,1, * p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001.

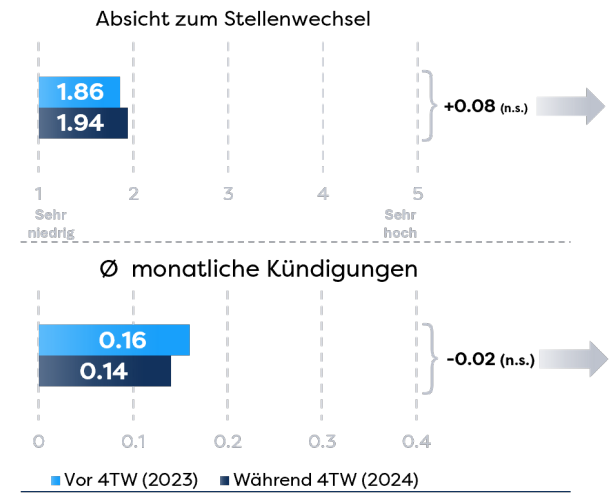
Durchschnittswert von 6,8 bewertet, was auf eine insgesamt positive Wahrnehmung der Rekrutierungskapazitäten am Ende der Erprobungsphase hinweist.

6.3 MITARBEITENDENBINDUNG

Die Analyse der organisationsbezogenen Daten zeigte, dass die Fluktuationsrate der Mitarbeitenden durch den 4TW-Piloten nicht signifikant beeinflusst wurde. Obwohl es einen leichten Rückgang der Kündigungen pro Mitarbeitenden gibt, ist dieser statistisch nicht signifikant. Diese Ergebnisse deuten auf eine konstante Belegschaftsgröße hin. Demnach zeigen die Ergebnisse keine bemerkenswerten Tendenzen zu erhöhten oder verringerten Kündigungen im Zusammenhang mit der 4TW.

Ebenso stellten wir auf Ebene der Mitarbeitenden keine signifikante Veränderung der Kündigungsabsichten fest. Diese fehlende Veränderung lässt sich dadurch erklären, dass die Kündigungsabsichten bereits vor der Pilotphase gering waren und auch während des Piloten gering blieben. Konkret stimmten über 70% der Teilnehmenden an beiden Erhebungszeitpunkten nicht zu oder lehnten stark ab, ernsthaft über eine Kündigung ihres aktuellen Arbeitsplatzes nachzudenken. Diese Einschätzung wird zudem durch unsere qualitativen Erkenntnisse , da nahezu keine Befragten ernsthafte Kündigungsabsichten äußerten.

MITARBEITENDENBINDUNG



Signifikanzniveaus basierend auf gepaarten t-Tests: n.s. = nicht signifikant, † p < 0,1, * p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001.

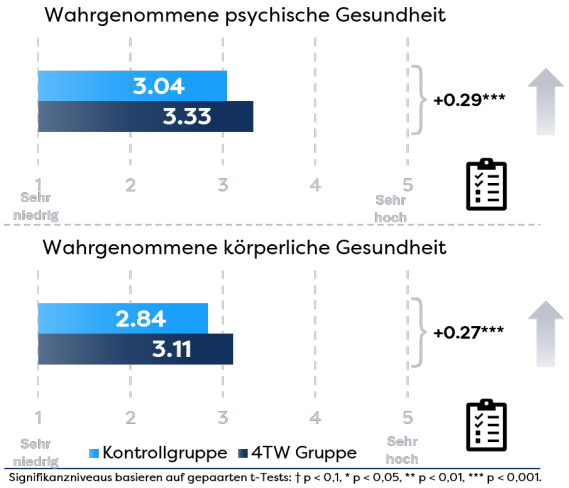
7. GESUNDHEIT

In der Befragung wurden die Teilnehmenden zunächst gebeten, ihre mentale und physische Gesundheit in den letzten vier Wochen zu bewerten. Die Ergebnisse zeigten einen signifikanten Anstieg sowohl in der wahrgenommenen mentalen als auch physischen Gesundheit im Vergleich zwischen den Perioden vor und während der 4TW. In der Kontrollgruppe hingegen ergaben sich keine signifikanten Veränderungen in der mentalen (Welle 1: 2,91; Welle 3: 3,00; p=0,521) oder physischen Gesundheit (Welle 1: 2,77; Welle 3: 2,91; p=0,361), was darauf hindeutet, dass die Veränderungen in der 4TW-Gruppe nicht auf saisonale Schwankungen, wie etwa das Wetter, zurückzuführen sind. Verbesserungen im mentalen und physischen Wohlbefinden wurden häufig auf reduzierte Stresslevel, verbesserte körperliche Aktivität und Regeneration durch stabile Schlafgewohnheiten zurückgeführt.

Um diese Wahrnehmungen objektiv zu bewerten, statteten wir die Teilnehmenden mit Garmin®-Fitness-Trackern aus, um Stresslevel, körperliche Aktivität und Schlafverhalten zu erfassen. Dies lieferte ergänzende Daten zu den subjektiven Einschätzungen der Auswirkungen der 4TW auf die Gesundheit der Mitarbeitenden durch objektive physiologische Daten. Zur besseren Verständlichkeit in den grafischen Darstellungen wird die jeweilige Datenquelle durch Icons gekennzeichnet, die entweder eine Smartwatch oder eine Umfrage darstellen.

Die durch die Fitness-Tracker generierten Daten beziehen sich auf einen Tag pro Teilnehmenden. Wenn eine Person beispielsweise den Fitness-Tracker 90 Tage lang nach Einführung der 4TW trug, enthält der Datensatz dieser Person 90 Datenpunkte zu Stresslevel, Aktivitätsniveau und Schlafverhalten. Nach Bereinigung des Datensatzes zur Entfernung fehlerhafter oder unvollständiger Datenpunkte basiert die Analyse auf insgesamt 15.110 Beobachtungstagen, an denen Stresslevel und körperliche Aktivität erfasst wurden (4TW: 12.861; Kontrollgruppe: 2.249). Die Daten zur Analyse des Schlafverhaltens basieren auf insgesamt 13.969 Beobachtungstagen (4TW: 11.825; Kontrollgruppe: 2.144). Unterschiede in der Anzahl der Beobachtungstage resultieren aus Fällen, in denen der Fitness-Tracker nicht kontinuierlich, insbesondere nachts, getragen wurde oder der Akku des Gerätes leer war.

GESUNDHEIT



Signifikanzniveaus basieren auf gepaarten t-Tests: † p < 0,1, * p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001.

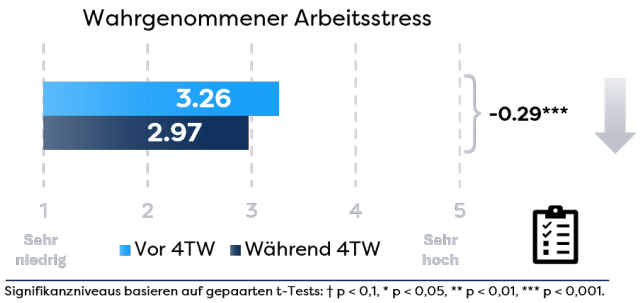
7.1 STRESS

In der Befragung berichteten die Teilnehmenden von einer signifikanten Reduzierung des arbeitsbedingten Stresses nach Einführung der 4TW, während in der Kontrollgruppe keine signifikante Veränderung beobachtet wurde (Welle 1: 3,22; Welle 3: 3,08; p=0,377). Dies deutet darauf hin, dass kürzere Arbeitszeiten zur Senkung des wahrgenommenen Stressniveaus beitragen. Interessanterweise widerspricht dieses Ergebnis der Erwartung, dass die gleiche Arbeitsmenge in kürzerer Zeit zu einer höheren subjektiven Stresswahrnehmung führen könnte. Wie in vorhergehenden Abschnitten dargelegt, scheint das Arbeitstempo zwar zuzunehmen, jedoch nicht im Zusammenhang mit einem Anstieg des Stresslevels zu stehen. Stattdessen ist ein deutlicher Rückgang des Stresses zu beobachten, der vermutlich auf veränderte Arbeitspraktiken im Rahmen der 4TW zurückzuführen ist, wie etwa die Minimierung von Ablenkungen, die Umstrukturierung von Besprechungen und die verstärkte Nutzung von Fokuszeiten. Diese Anpassungen scheinen nicht nur die Produktivität zu steigern, sondern auch den Stress durch optimierte Arbeitsmethoden zu reduzieren.

"Nein, die Erwartung war [...], dass es anstrengender ist [...]. Aber jetzt habe ich nicht den Eindruck, dass es stressiger ist, [...] wegen der Maßnahmen mit den Kopfhörern [...], die es leichter machen, sich zu konzentrieren."

Mitarbeiter*in, Einzelhandel

ARBEITSSTRESS



Signifikanzniveaus basieren auf gepaarten t-Tests: † p < 0,1, * p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001.

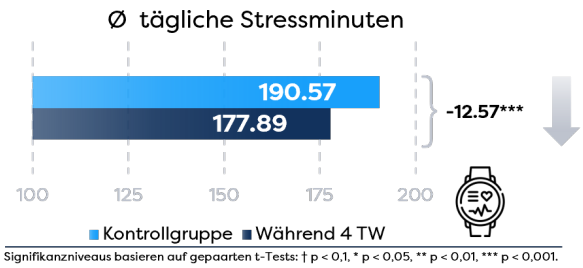
Das objektive Stressniveau wurde anhand der von den Fitness-Trackern erfassten Daten gemessen, die die Anzahl der Minuten pro Tag aufzeichneten, in denen die Teilnehmenden hohen Stress erlebten. Dieser wurde durch die Herzfrequenzvariabilität ermittelt, ein Maß, das durch das autonome Nervensystem reguliert wird. Der Fitness-Tracker nutzt dabei einen Algorithmus von Firstbeat Analytics, der die Intervalle zwischen den Herzschlägen analysiert. Eine geringere Variabilität dieser Intervalle weist auf ein höheres Stressniveau hin, während eine höhere Variabilität auf ein geringeres Stressniveau schließen lässt. Die Stressmessungen schließen dabei Phasen sportlicher Aktivität aus, da der Fitness-Tracker zwischen routinemäßigen täglichen Aktivitäten und sportlichen Aktivitäten unterscheiden kann. Die ausgewiesenen Stressminuten beziehen sich zudem gezielt auf Zeiten erhöhter Anspannung, die für die Gesundheit der Teilnehmenden von besonderer Relevanz sind.

> *"Ich habe Probleme mit Migräne und Kopfschmerzen, wenn ich zu gestresst bin, und das lässt sich mit der Vier-Tage-Woche natürlich ganz gut vermeiden."*
>
> Leiter*in, Einzelhandel

Zunächst wurden die täglichen Stressminuten zwischen der 4TW-Gruppe und der Kontrollgruppe verglichen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Teilnehmenden der 4TW-Gruppe signifikant niedrigere Stresslevel erlebten, mit einem Durchschnitt von 177,89 Stressminuten pro Tag, im Vergleich zu 190,57 Stressminuten in der Kontrollgruppe.

Anschließend wurden die Stresslevel an den Wochentagen für beide Gruppen analysiert. An Montagen und Dienstagen wurde kein klarer Trend beobachtet. Eine visuelle Analyse des Diagramms legt nahe, dass die Stresslevel in der Kontrollgruppe Mittwochs und Donnerstags erhöht sind; jedoch sind diese Unterschiede nicht statistisch signifikant. Freitags ergab die Analyse eine signifikante Reduktion der Stressminuten für die Teilnehmenden der 4TW-Gruppe im Vergleich zur Kontrollgruppe. Dieses Ergebnis steht im Einklang mit der Tatsache, dass viele Organisationen, die das 4TW-Modell anwandten, den Freitag als freien Tag festlegten.

STRESSMINUTEN



> *"Ich habe deutlich weniger Stress, weil ich den Freitag einfach mehr zur Entspannung nutzen kann."*
>
> Mitarbeiter*in, Lebensmittel

Die deutlichsten Unterschiede traten Samstags und Sonntags auf, was darauf hindeutet, dass das 4TW-Modell nicht nur den Stress Freitags reduzierte, sondern die Effekte auch in das Wochenende hinein wirken. Hier zeigen beide Gruppen erhöhte Stresslevel an Samstagen. Dies könnte auf ereignisreiche Aktivitäten zurückzuführen sein. Insgesamt erlebten die Teilnehmenden der 4TW-Gruppe im Vergleich zur Kontrollgruppe durchschnittlich 89 weniger Minuten mit hohem Stress pro Woche.

> *"Nun, ich persönlich fühle mich etwas mehr gestresst. Aber das hat nichts mit der Arbeit an sich zu tun, sondern mit meinem Privatleben oder meinen Hobbys. Aber was die Arbeit angeht, fühle ich mich jetzt nicht mehr gestresst, nein. [...] Ich bin ein Fußballtrainer. Ich bereite mich auf die nächste Saison vor."*
>
> Angestellte*r, Professionelle und andere Dienstleistungen

> *"Ich fühle mich die ganze Woche über überhaupt nicht mehr gestresst, denn der Freitag macht den großen Unterschied. [...] Ich fühle mich nicht mehr gestresst als vor dem Projekt, eher entspannter. Denn jetzt weiß ich, dass meine vier Tage voller sind und weniger Lücken haben und manchmal anstrengender sind, aber die Woche ist fast vorbei und ein langes Wochenende steht bevor und ich [bin] ziemlich zufrieden."*
>
> Mitarbeiter*in, Gesundheitswesen und Sozialdienste

Diese Ergebnisse zeigen, dass die subjektive Stresswahrnehmung durch objektive physiologische Daten von den Fitness-Trackern gestützt werden. Daten, die sowohl auf den Selbstberichten der Teilnehmenden als auch auf der Herzfrequenzvariabilität basieren, deuten auf eine signifikante Reduktion des Stresses aufgrund der 4TW hin.

7.2 SPORTLICHE AKTIVITÄT

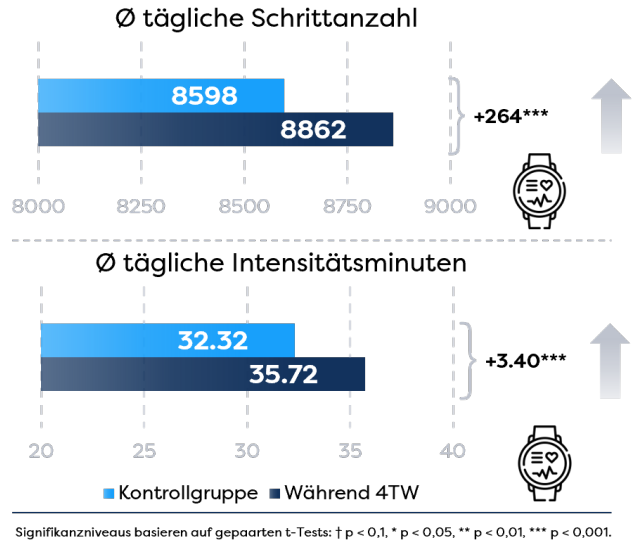
Um die sportlichen Aktivitäten in den Befragungen zu erfassen, wurden die Teilnehmenden gefragt, wie häufig sie während der Woche Sport trieben. Der Anteil der Teilnehmenden, die überhaupt keinen Sport trieb, nahm ab, während diejenigen, die bereits aktiv waren, ihre Trainingsfrequenz während der 4TW steigerten. Dieser Anstieg ist im Mittelwertsvergleich statistisch signifikant (0,92 vor der 4TW; 1,09 während der 4TW; p<0,001).

Zusätzlich wurden die Aktivitätslevel objektiv gemessen, indem die täglichen Schrittzahlen der Teilnehmenden erfasst wurden. Der Beschleunigungssensor des Fitness-Trackers registriert wiederholte Armbewegungen, wobei jede vollständige Armbewegung als zwei Schritte gezählt wird. Die 4TW-Gruppe machte signifikant mehr Schritte als die Kontrollgruppe, mit einem Durchschnitt von 8.862 Schritten pro Tag im Vergleich zu 8.598 Schritten in der Kontrollgruppe.

Die täglichen Schrittzahlen wurden über die Wochentage hinweg für beide Gruppen analysiert. Von Montag bis Donnerstag wurden keine signifikanten Unterschiede in den Schrittzahlen zwischen den Gruppen festgestellt. Ab Freitag traten jedoch signifikante Unterschiede auf, wobei die Teilnehmenden der 4TW-Gruppe im Durchschnitt 2.596 Schritte mehr zwischen Freitag und Sonntag gingen als die Teilnehmenden der Kontrollgruppe. Ähnlich wie bei den Ergebnissen zum Stress scheint die 4TW die körperliche Aktivität gegen Ende der Arbeitswoche und bis ins Wochenende zu erhöhen.

Ähnliche Muster zeigten sich bei den durch den Fitness-Tracker erfassten sportlichen Aktivitäten, gemessen in Intensitätsminuten. Laut Garmin® werden die Intensitätsminuten basierend auf der aktuellen Herzfrequenz im Verhältnis zur durchschnittlichen Ruheherzfrequenz der jeweiligen Person berechnet. Um alltägliche Bewegungen auszuschließen und sich auf tatsächliche sportliche Aktivität zu konzentrieren, wurden Minuten mit leichter Intensität nicht berücksichtigt; es flossen nur moderate und hochintensive Minuten in die Auswertung ein. Der Vergleich der Gruppen ergab einen signifikanten Unterschied: Teilnehmende in der 4TW-Gruppe waren durchschnittlich 35,72 Minuten pro Tag sportlich aktiv, während die Kontrollgruppe im Durchschnitt 32,32 Minuten erreichte.

AKTIVITÄT



Signifikanzniveaus basieren auf gepaarten t-Tests: † p < 0,1, * p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001.

Die Intensitätsminuten wurden ebenfalls im Verlauf der Wochentage verglichen. Dabei gab es zwischen den Gruppen von Montag bis Mittwoch keine signifikanten Unterschiede. Obwohl Teilnehmende der 4TW am Montag und Dienstag leicht höhere körperliche Aktivität zeigten, waren diese Unterschiede statistisch nicht signifikant. Zudem wurden nahezu identische Aktivitätsniveaus am Mittwoch und Samstag beobachtet. Die Teilnehmenden in der 4TW-Gruppe wiesen jedoch insbesondere am Donnerstag und Sonntag mehr Intensitätsminuten auf. Über die gesamte Woche hinweg waren die Teilnehmenden in der 4TW-Gruppe durchschnittlich 24,45 Minuten länger körperlich aktiv als die der Kontrollgruppe.

Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Einführung der 4TW zu einer Erhöhung des täglichen Aktivitätsniveaus führt, was sowohl durch Schrittzahlen als auch durch körperliche Intensitätsminuten belegt wird. Die Unterschiede, die sich ab der Wochenmitte deutlicher zeigen, legen nahe, dass Personen mit reduzierten Arbeitszeiten wahrscheinlich mehr Zeit und Energie für körperliche Aktivitäten haben. Im Gegensatz zu den Trends bei den Stresswerten setzt sich dieses höhere Aktivitätsniveau nur teilweise ins Wochenende fort, wobei besonders sonntags erhöhte Intensitätsminuten zu verzeichnen sind. Insgesamt deuten sowohl die subjektive Einschätzung der Trainingshäufigkeit als auch die objektiven Daten, in Form der gestiegenen Schrittzahlen und Intensitätsminuten, darauf hin, dass die 4TW einen gesünderen Lebensstil mit höherer körperlicher Aktivität fördert.

"Der Vorteil für mich ist, dass ich mich in meiner Freizeit sportlich betätigen kann [...]. Meine Work-Life-Balance hat sich dadurch deutlich verbessert."

Mitarbeiter*in, Fertigung und Bauwesen

"Ich hatte mehr Zeit, um Fahrrad zu fahren."

Leiter*in, Professionelle und andere Dienstleistungen

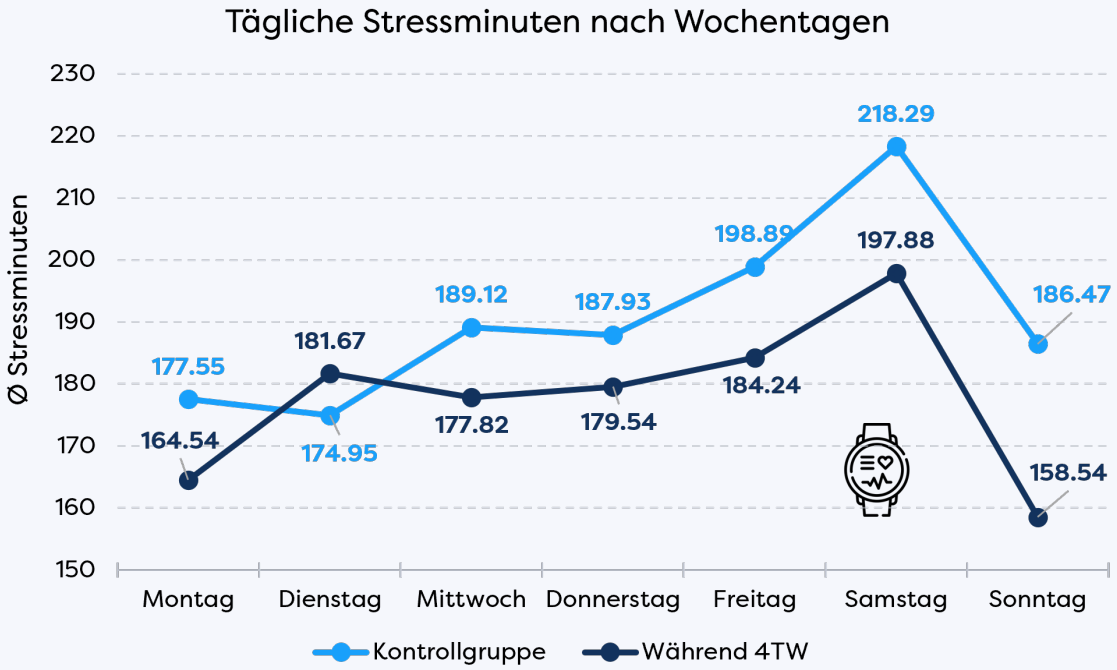
"Ich war viel mehr in der Natur. Also [...] wir sind schwimmen gegangen und so. Und ich habe schon versucht, das viel mehr zu machen, ich würde sagen, einfach ein bisschen mehr Fokus auf Freizeit rundherum, als ich das vorher hatte. [...] Aber nicht in dem Sinne, dass ich mir ein bestimmtes Hobby zugelegt habe oder so etwas. Ich habe einfach versucht, mir ein bisschen mehr Zeit für solche Dinge zu nehmen."

Führungskraft, Professionelle und andere Dienstleistungen

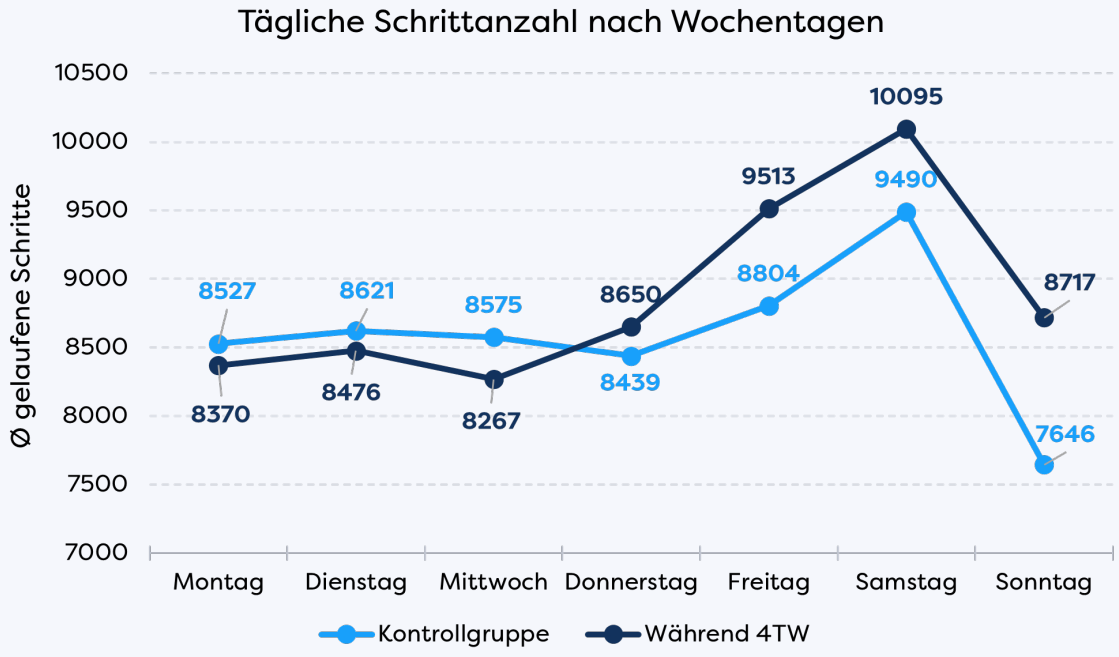
"Ich treibe viel mehr Sport, was man eigentlich ab einem gewissen Alter machen sollte, um einfach gesund zu bleiben und sich lange fit zu halten. Und das tut mir gut, ja."

Angestellte*r, Professionelle und andere Dienstleistungen

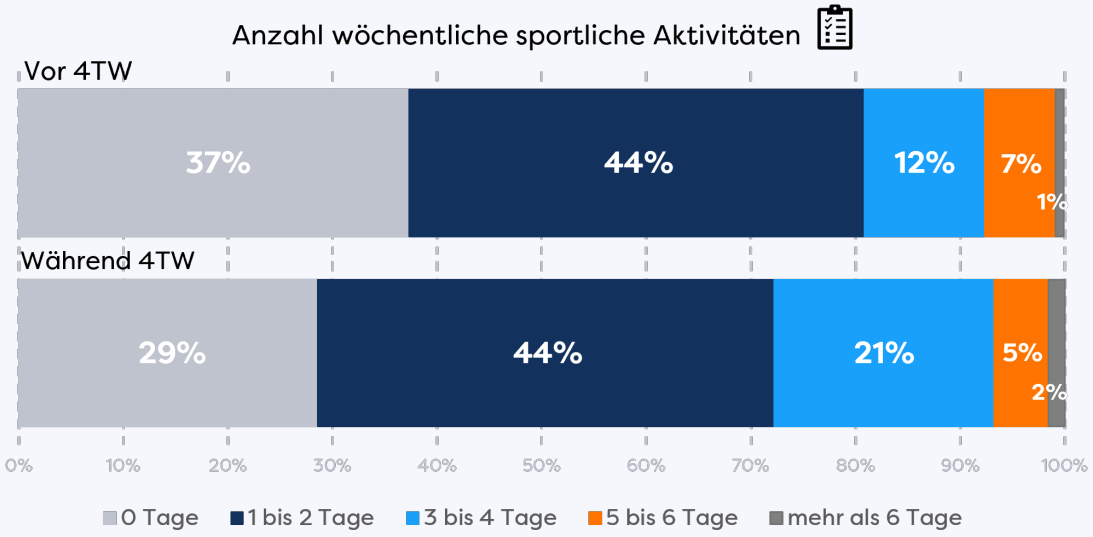
STRESS



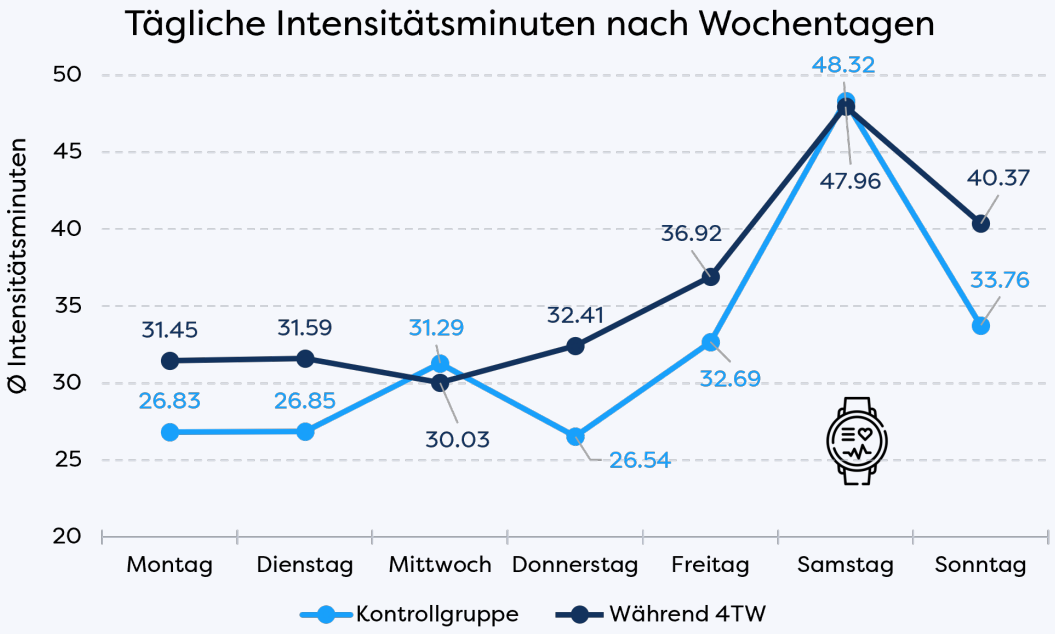
SCHRITTE



SPORT


Anzahl wöchentliche sportliche Aktivitäten
Vor 4TW
37%
44%
12%
7%
1%
Während 4TW
29%
44%
21%
5%
2%
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
70%
80%
90%
100%
0 Tage
1 bis 2 Tage
3 bis 4 Tage
5 bis 6 Tage
mehr als 6 Tage

SPORT


Tägliche Intensitätsminuten nach Wochentagen
Ø Intensitätsminuten
50
45
40
35
30
25
20
31.45
31.59
31.29
32.41
36.92
47.96
48.32
40.37
26.83
26.85
30.03
26.54
32.69
33.76
Montag
Dienstag
Mittwoch
Donnerstag
Freitag
Samstag
Sonntag
Kontrollgruppe
Während 4TW

7.3 SCHLAF

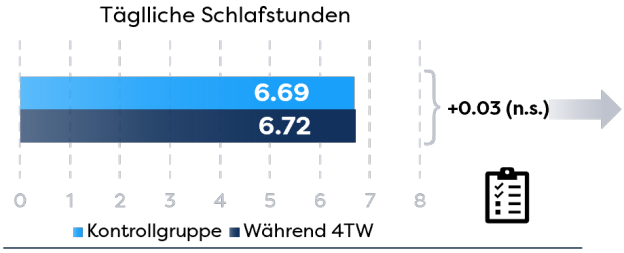
In der Befragung wurden die Teilnehmenden gebeten, ihre tägliche Schlafdauer einzuschätzen. Hierbei konnte kein signifikanter Unterschied zwischen der Zeit vor und während der 4TW festgestellt werden.

Beim Vergleich der Fitness-Tracker-Daten zeigten sich jedoch signifikante Unterschiede zwischen der 4TW-Gruppe und der Kontrollgruppe. Die Teilnehmenden der 4TW-Gruppe schliefen im Durchschnitt etwa 38 Minuten pro Woche länger als diejenigen der Kontrollgruppe. Die Unterschiede in der Schlafdauer waren sowohl bei der gesamten wöchentlichen Schlafzeit als auch bei der täglichen Schlafdauer in den Nächten von Donnerstag auf Freitag (+10 Minuten), von Samstag auf Sonntag (+13 Minuten) und von Sonntag auf Montag (+12 Minuten) signifikant. Die längere Schlafdauer von Donnerstag auf Freitag lässt sich möglicherweise darauf zurückführen, dass viele Teilnehmende freitags frei hatten.

"Zum Beispiel war der Wechsel von Sonntag auf Montag immer anstrengend. Ich habe nicht gut geschlafen, nicht weil ich eigentlich nicht gerne zur Arbeit gehe, aber der Wechsel war für mich immer psychisch anstrengend. Und das ist jetzt nicht mehr der Fall [...]. Und dann ist das Aufstehen leichter."

Leiter*in, Einzelhandel

SCHLAF



Signifikanzniveaus basierend auf gepaarten t-Tests: n.s. = nicht signifikant, † p < 0,1, * p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001.

Die Diskrepanz zwischen der selbstberichteten Schlafdauer der Teilnehmenden und den durch die Fitness-Tracker erfassten Daten verdeutlicht die Herausforderungen einer genauen Selbsteinschätzung des Schlafs. Während die Teilnehmenden keine signifikanten Unterschiede in ihrer geschätzten Schlafdauer in der Zeit vor und während der Pilotphase angaben, liefert der Fitness-Tracker vermutlich eine detailliertere und objektivere Messung des Schlafverhaltens. Durch die präzise Erfassung der gesamten Schlafdauer ermöglicht der Tracker eine genauere und umfassendere Bewertung als subjektive Schätzungen, die eher durch Wahrnehmung als durch tatsächliche Schlafmuster beeinflusst sein könnten.

7.4 KRANKHEITSTAGE

Die Teilnehmenden gaben an, seltener aufgrund gesundheitlicher Gründe der Arbeit fernzubleiben. Ein Vergleich der Mittelwerte zeigt, dass diese Veränderung statistisch signifikant ist (1,52 vor der 4TW; 0,38 während der 4TW; p<0,001). Insbesondere wird ersichtlich, dass mehr Mitarbeitende im Monat vor der Befragung keine Krankheitstage gemeldet haben. Diese Veränderung könnte jedoch primär auf saisonale Gründe zurückzuführen sein, da auch in der Kontrollgruppe ein signifikanter, wenn auch kleinerer Rückgang zu beobachten ist (Welle 1: 1,49; Welle 3: 0,43; p<0,001). Folglich zeigt der Vergleich der beiden Gruppen in Welle 3 eine leichte Tendenz zu geringeren Fehlzeiten in der 4TW-Gruppe, wobei dieser Unterschied nicht signifikant ist (4TW: 0,38; Kontrolle: 0,43; p=0,752).

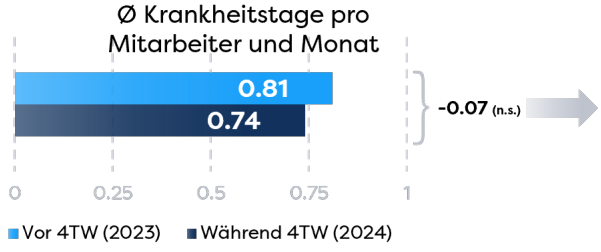
Ebenso wurde keine signifikante Veränderung in der Anzahl der Krankheitstage pro Mitarbeitenden im Vergleich zum Vorjahr beobachtet. Obwohl der monatliche Durchschnitt einen leicht rückläufigen Trend zeigt, sollte dieses Ergebnis mit Vorsicht interpretiert werden. Der Rückgang ist aufgrund der begrenzten Anzahl von Organisationen, die diese Daten zur Verfügung gestellt haben, nicht generalisierbar. Zudem könnten Organisationen unterschiedliche Methoden zur Berechnung der Krankheitstage verwenden.

Insgesamt finden wir auf Grundlage unserer Befragungs- und Organisationsdaten keine eindeutigen Belege für einen Rückgang der Krankheitstage. Allerdings deuten sowohl die qualitativen Erkenntnisse als auch die physiologischen Daten zu Stress und körperlicher Betätigung klar auf positive Effekte für die Gesundheit der Mitarbeitenden hin, die langfristig zu einer verringerten Fehlzeitenquote führen könnten.

"Ich war letzte Woche krank, aber ich glaube, das war die erste Krankschreibung, die ich in diesem Jahr überhaupt auf der Arbeit hatte, was für mich ziemlich cool ist, weil ich gemerkt habe, dass mein Immunsystem so unter vielen Leuten im Büro im Winter [...] ziemlich gelitten hat [und] dass mir das sehr gut tut, auch in meinem freien Tag mal runterzukommen [...] und man hat einfach einen Tag der Erholung."

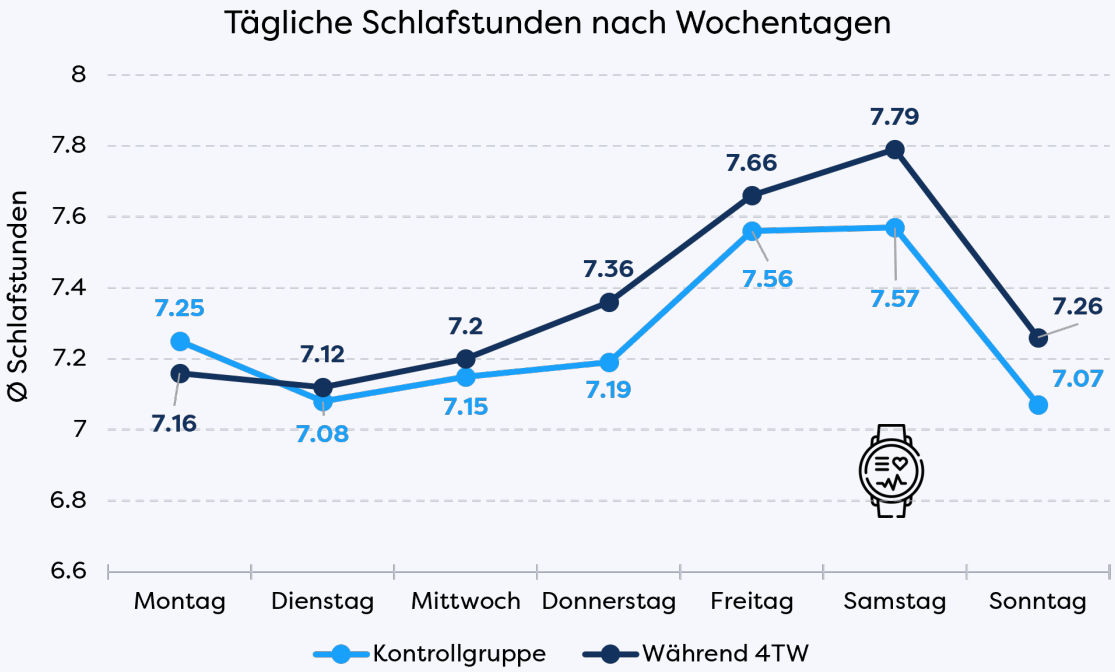
Top-Management, Kunst, Unterhaltung und Medien

KRANKHEITSTAGE

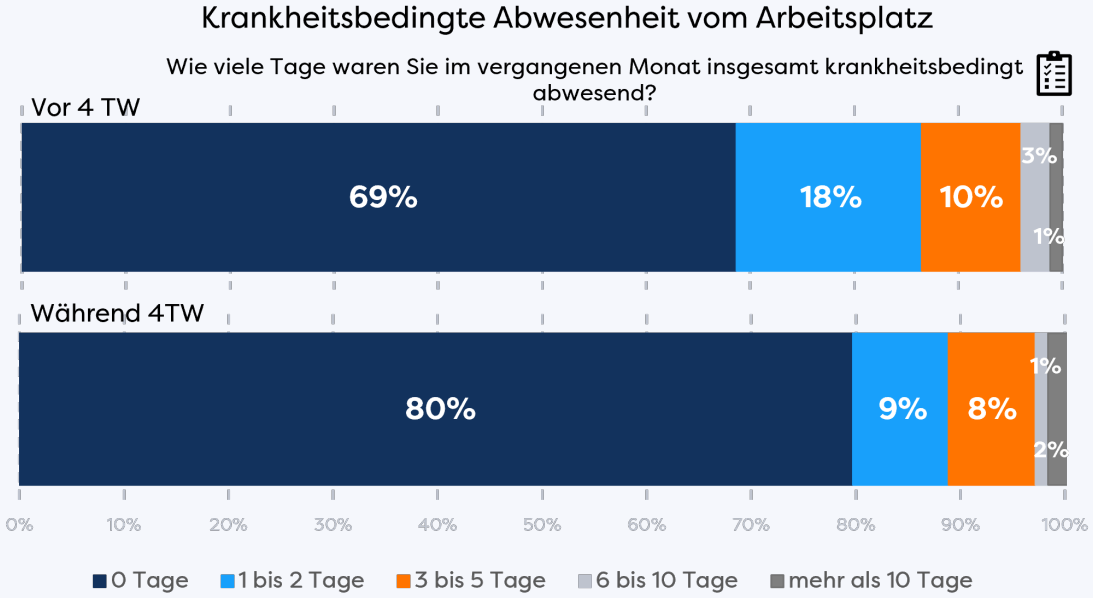


Signifikanzniveaus basierend auf gepaarten t-Tests: n.s. = nicht signifikant, † p < 0,1, * p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001.

SCHLAF



KRANKHEITSTAGE



8. FREIE ZEIT UND SOZIALE AUSWIRKUNGEN

Wir befragten die Teilnehmenden auch dazu, wie sie ihre freie Zeit verbrachten. Es gibt keine richtige oder falsche Art, freie Zeit zu nutzen, da diese Entscheidung von individuellen Umständen abhängt und eine persönliche Präferenz darstellt. Die Art und Weise, wie Individuen ihre Zeit verbringen, stellt jedoch ein interessantes Ergebnis der 4TW dar und könnte persönliche Effekte wie Stress und Gesundheit (siehe Abschnitt 7) sowie weitere soziale Auswirkungen beeinflussen.

8.1 EIGENE FREIZEIT

Die Teilnehmenden verbrachten signifikant mehr Zeit mit Selbstfürsorge (z. B. Entspannung), Hobbys und sozialen Kontakten außerhalb des eigenen Haushalts (z. B. mit Freund*innen). Der Anteil der Teilnehmenden, die den Wunsch äußerten, mehr Zeit für Selbstfürsorge zu verbringen, sank von 71% vor der Studie auf 58% nach der Einführung der 4TW. Dieses Ergebnis steht im Einklang mit unseren qualitativen Erkenntnissen, bei denen die Teilnehmenden häufig berichteten, dass sie in ihrer Freizeit Aktivitäten nachgingen, die sie als „etwas Gutes für mich tun“ beschrieben. Während die spezifischen Formen der Selbstfürsorge variierten, einschließlich Aktivitäten wie Nickerchen oder einfach nur Entspannen, wurden sie durchweg als wesentliche Strategien zur Stressreduzierung wahrgenommen und als „Luxus“ betrachtet.

“Ich weiß, ich kann mich um diese ganzen Sachen entspannt am Freitag kümmern und habe trotzdem noch Zeit für mich. Das ist so ein Durchatmen, das ist Wahnsinn.”

Mitarbeiter*in, Fertigung und Bauwesen

"Ich finde es toll, den Freitag frei zu haben. Das ist total cool. Wirklich. Ich liebe es. Für mich ist es das total wert, dass ich von Montag bis Donnerstag nicht so flexibel bin. Denn am Freitag ist das Wetter hier super, alle sind auf der Arbeit und ich fahre um elf Uhr zum Kanal und lege mich in die Sonne. Das ist total geil."

Leiter*in, Professionelle und andere Dienstleistungen

Ebenso sank der Anteil der Teilnehmenden, die den Wunsch äußerten, mehr Zeit mit Hobbys zu verbringen, von 82% vor der Studie auf 63% nach Einführung der 4TW. Dieser Rückgang spiegelt sich auch in unseren qualitativen Daten wider, die auf ein erhöhtes Engagement in Hobbys hinweisen. Diese Hobbys umfassen eine breite Palette von Aktivitäten, darunter Lesen, Backen, Nähen und das Arbeiten an persönlichen Projekten, wie zum Beispiel der Ausbau eines Vans. Besonders hervorzuheben ist, dass Sport als die bedeutendste Kategorie von Hobbys zutage trat, was mit unseren Erkenntnissen aus den physiologischen Daten übereinstimmt (siehe Abschnitt 7.2). Die Befragten führten ausdrücklich verschiedene positive Resultate, wie reduzierte Stresslevel und verbesserte Gesundheit, auf ihre gesteigerte Teilnahme an sportlichen Aktivitäten zurück.

Zuletzt sank der Anteil der Teilnehmenden, die den Wunsch äußerten, mehr Zeit mit sozialen Kontakten, wie Freund*innen, zu verbringen, von 70% vor der Studie auf 62% nach Einführung der 4TW. Dieser Rückgang wird durch entsprechende Aussagen in den qualitativen Daten bestätigt. Interessanterweise offenbaren die Ausführungen zu Hobbys und sozialen Kontakten ein Narrativ über die Rückgewinnung von Lebensaspekten, die im Alltag einer 5-Tage-Woche verloren gegangen sind.

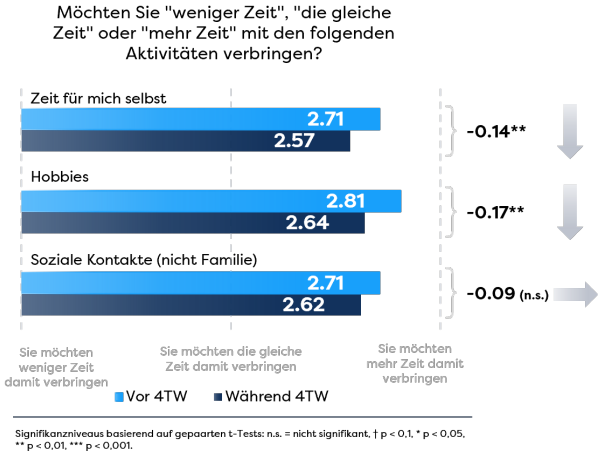
"Ich treffe mich mit Freunden auf einen Kaffee, was ich sonst nie tue [...] es gibt so viel Platz, ja, und ein anderes Zeitgefühl."

Leiter*in, Professionelle und andere Dienstleistungen

"Unter der Woche habe ich mehr Zeit für meine Freunde".

Angestellte*r, Professionelle und andere Dienstleistungen

EIGENE FREIZEIT



8.2 SOZIALE TÄTIGKEITEN UND CAREARBEIT

Auch im Bereich der sozialen und Carearbeit konnten die Teilnehmenden ihre Zeiteinteilung besser gemäß ihren individuellen Bedürfnissen anpassen. In diesem Teil der Studie wurde die Zeit untersucht, die sie mit der Familie, der Betreuung von Kindern und (behinderten) Familienmitgliedern, Haushaltsaufgaben und ehrenamtlichen Aktivitäten verbrachten.

Die Teilnehmenden verbrachten signifikant mehr Zeit mit ihren Familien. Vor der Studie äußerten etwa 64% der Befragten den Wunsch, mehr Zeit mit ihren Familien zu verbringen. Nach

der Einführung der 4TW war dieser Wert um 15 Prozentpunkte gesunken, wobei 50% der Teilnehmenden angaben, dass sie nun mit der Zeit, die sie mit der Familie verbringen, zufrieden seien. Diese Ergebnisse werden durch qualitative Daten aus Interviews weiter untermauert, in denen die Teilnehmenden häufig erwähnten, dass sie nach Einführung der 4TW in der Lage seien, mehr Zeit mit ihren Familien zu verbringen.

"Ich hatte mehr [...] Zeit mit meinen schon recht erwachsenen Kindern. [...] es macht wirklich einen Unterschied, plötzlich auch freitags irgendwie da zu sein [...]. Und auch Sachen machen zu können. [...] ich bin auch einmal mit meiner Tochter am Freitagnachmittag schwimmen gegangen."

Angestellte*r, Professionelle und andere Dienstleistungen

Ein ähnlicher Trend konnte im Bereich der Kinderbetreuung und der Pflege von (behinderten) Familienmitgliedern beobachtet werden. Der Anteil der Teilnehmenden, die mehr Zeit für die Kinderbetreuung oder die Pflege von (behinderten) Personen aufwenden wollten, nahm während der Studie ab. Fokussiert man sich speziell auf die Kinderbetreuung, so ging der Anteil der Teilnehmenden, die sich mehr Zeit für diese Aufgabe wünschten, signifikant von 61% auf 39% zurück, was einem Rückgang von etwa einem Drittel entspricht.

“Ja, definitiv, ich merke, dass ich mehr Zeit habe, ich bin ein bischen ruhiger und genieße diese [...] freien Tage [...]. Und dieser Konflikt zwischen Familie, Kindern und Beruf ist nicht mehr so groß“

Angestellte*r, Professionelle und andere Dienstleistungen

Im Bereich der Pflege von (behinderten) Familienmitgliedern halbierte sich der Anteil von 50% auf 25%. Aufgrund der relativ geringen Anzahl an Antworten in dieser Kategorie kann dieser Rückgang jedoch nur als Trend interpretiert werden, und es konnte keine statistische Signifikanz festgestellt werden

„Wir erleben das derzeit in unserer Familie, wo Eltern manchmal Hilfe brauchen [...] und man einfach eine Stunde oder zwei extra mit ihnen verbringt. Es gibt nichts auf der Welt, das damit vergleichbar ist.”

Mitarbeiter*in, Lebensmittel

"Meine Hoffnungen haben sich insofern erfüllt, als [das] ich jetzt meine Freizeit am Wochenende besser organisieren kann und etwas mehr Zeit für private Aktivitäten habe. [Ich] kümmere mich ein bisschen um meine Mutter. Das kann ich jetzt freitags machen [...] oder ich würde montags hinfahren, aber dann könnte ich das Wochenende noch mit meinem Mann verbringen.“

Angestellte*r, Professionelle und andere Dienstleistungen

Ein differenzierteres Bild ergibt sich, wenn man die Haushaltsaufgaben betrachtet. Vor der Einführung der 4TW berichteten 41% der Teilnehmenden, dass sie mehr Zeit mit Haushaltsarbeiten verbringen wollten. Nach der Einführung war diese Zahl signifikant auf lediglich 14% gesunken. Gleichzeitig stieg der Anteil der Teilnehmenden, die sich wünschten, weniger Zeit mit Haushaltsaufgaben zu verbringen, von 12% auf 32%. Darüber hinaus gaben 47% der Teilnehmenden vor der Studie und 54% während der 4TW an, dass sie mit der Zeit, die sie bereits mit Haushaltsarbeiten verbringen, zufrieden seien und dies nicht ändern wollten.

"[...] dass man sich nicht so einen Stress macht, dass man an diesen zwei Wochenendtagen die ganze Hausarbeit erledigen muss."

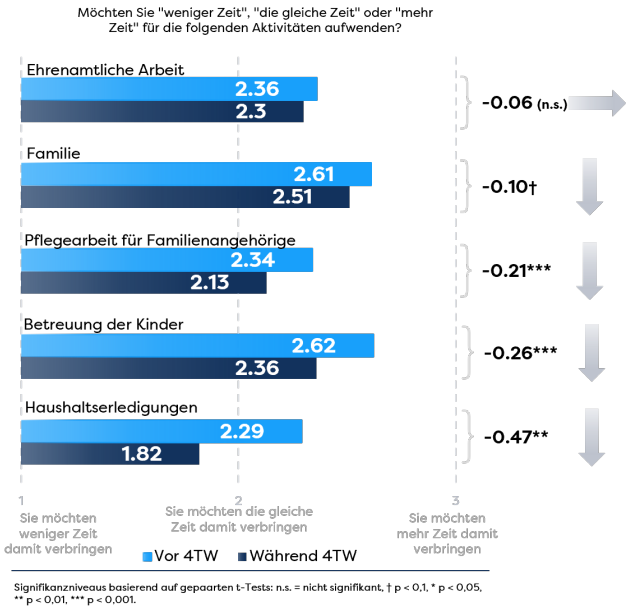
Leiter*in, Einzelhandel

"Deshalb ist der Freitag auch so toll, weil ich manchmal einfach eine Putzparty mache."

Leiter*in, Professionelle und andere Dienstleistungen

Bei der ehrenamtlichen Arbeit wurden nur geringe Verschiebungen hin zu persönlichen Vorlieben festgestellt. Der Prozentsatz der Teilnehmenden, die mehr Zeit mit ehrenamtlichen Tätigkeiten verbringen wollten, sank leicht von 41% auf 36%. Die Ergebnisse deuten jedoch lediglich auf eine Tendenz hin, ohne statistisch signifikante Veränderungen vor und nach der Einführung der 4TW.

SOZIAL- UND CAREARBEIT



Signifikanzniveaus basierend auf gepaarten t-Tests: n.s. = nicht signifikant, † $p < 0,1$, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

8.3 CO2-FUßABDRUCK

Frühere internationale Studien zeigten, dass Mitarbeitende und Organisationen, die an einer 4TW teilnahmen, nach deren Einführung ihren ökologischen Fußabdruck erheblich reduzierten. Die vermuteten Hauptgründe für dieses Ergebnis sind der geringere Pendelverkehr und der reduzierte Stromverbrauch am Arbeitsplatz, die durch den zusätzlichen freien Tag entstehen.

In unserer Stichprobe konnten wir jedoch keine Reduzierung der Pendelzeiten feststellen. Darüber hinaus haben wir keinen Grund zu der Annahme, dass die Aktivitäten, die an dem zusätzlichen freien Tag unternommen werden, im Vergleich zu einem normalen Bürotag besonders umweltfreundlich sind. Während einige der in den Interviews genannten Aktivitäten, wie Sport, möglicherweise umweltneutral sind, könnten andere, wie Motorradfahren oder Reisen, sogar zu einem Anstieg der individuellen CO2-Emissionen führen. Besonders auffällig ist, dass unsere Befragung einen erheblichen und signifikanten Anstieg bei Inlandsreisen zeigt, den einige Teilnehmende in den Interviews ausdrücklich als einen der Hauptvorteile der 4TW hervorhoben.

"Ich habe tatsächlich viel Zeit mit meiner Familie verbracht, die [in einer anderen Stadt] lebt, was ein bisschen weit weg ist. Und ich konnte sie sehr oft sehen [...], denn zwei Tage für ein Wochenende lohnen sich in der Regel nicht so sehr, leider. Und wenn man drei Tage hat, dann war das ein guter Grund zu sagen, okay, ich fahre jetzt zu meiner Familie rüber."

Leiter*in, Einzelhandel

„Vor allem das Reisen ist für mich immer das Allerwichtigste“

Top-Management, Gesundheits- und Sozialwesen

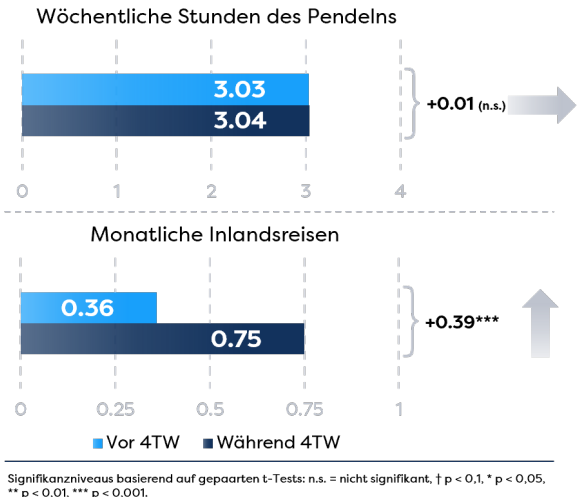
Insgesamt zeigen unsere Ergebnisse keine Hinweise auf eine Reduzierung des selbst berichteten CO2-Fußabdrucks, da der minimale Rückgang der Durchschnittswerte statistisch nicht signifikant ist.

"[...] andere Faktoren finde ich eigentlich teilweise ein bisschen lächerlich, wie zum Beispiel die CO2-Einsparung. Also es ist halt Greenwashing vom Feinsten. Wir machen das nicht, um CO2 einzusparen."

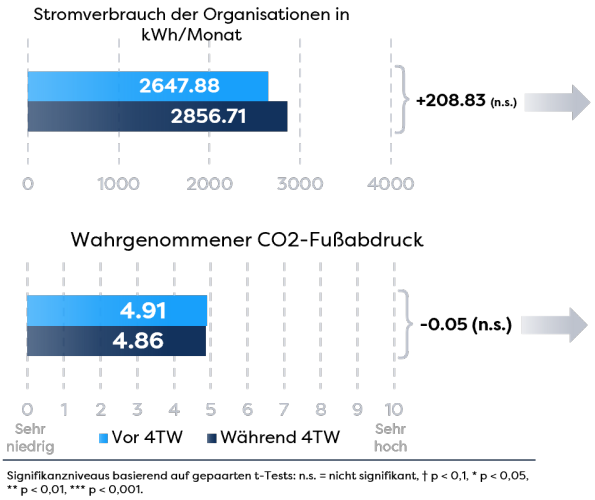
Angestellte*r, freiberufliche und sonstige Dienstleistungen

Auf Organisationsebene haben wir den Stromverbrauch gemessen und dabei einen leichten Anstieg beobachtet; jedoch ist dieser Anstieg statistisch nicht signifikant. Diese Analyse basiert lediglich auf drei Beobachtungen, da viele Organisationen entweder ihren Stromverbrauch nicht messen oder uns keine entsprechenden Daten zur Verfügung gestellt haben. Folglich ist die Aussagekraft dieser Ergebnisse aufgrund der kleinen Stichprobengröße und der unvollständigen Datenlage über die Organisationen hinweg begrenzt.

CO2-FUßABDRUCK



Signifikanzniveaus basierend auf gepaarten t-Tests: n.s. = nicht signifikant, † p < 0,1, * p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001.



Signifikanzniveaus basierend auf gepaarten t-Tests: n.s. = nicht signifikant, † p < 0,1, * p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001.

9. BEWERTUNG UND AUSBLICK DER TEILNEHMENDEN

9.1. BEWERTUNG UND AUSBLICK DER ORGANISATIONEN UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Von den 41 teilnehmenden Organisationen haben 39% eine 4TW nach der Pilotphase beibehalten und eingeführt. Unter diesen hat die Mehrheit berichtet, dass sie das Modell genau wie getestet übernommen hat, während anderen Organisationen leichte Anpassungen vorgenommen haben, um ihren betrieblichen Bedürfnissen und der Dynamik ihrer Belegschaft noch besser gerecht zu werden.

> *„Es wird definitiv eingeführt und wird dauerhaft laufen, mit dem Vorbehalt, dass wir es auch rückgängig machen können, falls es überhaupt nicht funktioniert. Und bisher gab es von keiner Seite ein Signal, dass wir es jetzt rückgängig machen wollen, selbst wenn es manchmal schwierig wurde."*
>
> Top-Management, Kunst, Unterhaltung und Medien

Darüber hinaus haben 34% der Organisationen beschlossen, ihre Pilotphase zu verlängern. Viele dieser Organisationen stellten für sich fest, dass eine Testphase von sechs Monaten nicht ausreichte, um eine endgültige Schlussfolgerung über die Machbarkeit der 4TW zu ziehen. Daher hielten sie es für notwendig, die Testphase zu verlängern, um mehr Daten zu sammeln, das Feedback der Mitarbeitenden zu bewerten und die Gesamtauswirkungen auf die Geschäftsabläufe zu analysieren, bevor sie eine endgültige Entscheidung treffen. Einige Organisationen entschieden sich, mit der ursprünglichen Umsetzung der 4TW fortzufahren, während andere auf Grundlage der während der Testphase gewonnenen Erkenntnisse weitere Anpassungen an ihrem Modell vornahmen.

„Es macht keinen Sinn, jetzt eine Entscheidung zu treffen, also lass uns das verlängern."

Initiator*in, Professionelle und andere Dienstleistungen

> *"Ich glaube, man merkt die richtigen Auswirkungen erst nach zwei bis drei Jahren. Zum einen, wenn es sich noch ein bisschen besser eingespielt hat. Zum anderen, wenn wir dadurch noch Mitarbeitende gewinnen, die noch bessere Qualität abliefern [...] und das auch in weniger Zeit."*
>
> Top-Management, Fertigung und Bauwesen

Darüber hinaus sind 7% der Organisationen derzeit unentschlossen in Bezug auf die Einführung einer 4TW. Diese Organisationen befinden sich möglicherweise noch in der Pilotphase oder sind dabei, ihre Optionen zu evaluieren, um die effektivste Vorgehensweise zu bestimmen.

"Nein, [...] wir müssen eine abschließende Diskussion führen."

Initiator*in, Gesundheitswesen und Sozialdienste

Umgekehrt haben sich 20% der Organisationen entschieden, die 4TW nicht weiterzuverfolgen. Die Hälfte dieser Organisationen gab an, dass sie aktuell nicht planen, das Modell beizubehalten, es aber möglicherweise in der Zukunft in Betracht ziehen. Die Organisationen, die sich gegen eine Fortsetzung der 4TW entschieden, nannten eine Reihe von Herausforderungen und Bedenken. Mehrere Organisationen berichteten, dass der verdichtete Zeitplan während der vier Arbeitstage zu einer übermäßigen Arbeitsbelastung und erhöhtem Stress bei den Mitarbeitenden führte. Eine Organisation merkte an, dass der Versuch von Anfang an nur für einen begrenzten Zeitraum gedacht war und dass sie auf tarifliche Entscheidungen warten müssen, bevor sie langfristige Änderungen vornehmen können. Eine andere Organisation stellte fest, dass das Modell Mitarbeitende demotivierte, die mit der Selbstorganisation Schwierigkeiten hatten, was zu einer eingeschränkten Kund*innenverfügbarkeit und einem Mangel an Flexibilität sowohl für die Organisation als auch ihre Kundschaft führte. Erhöhte organisatorische Anforderungen und administrative Komplexität wurden ebenfalls als erhebliche Barrieren hervorgehoben. In Bezug auf die Kosten erklärte eine Organisation, dass sie keinen ausreichend großen Produktivitätsanstieg beobachtete, um die höheren Stundenlöhne zu rechtfertigen, wodurch das Modell finanziell nicht tragfähig sei. Ebenso äußerten mehrere Organisationen Bedenken hinsichtlich der verringerten Flexibilität bei unvorhersehbaren Ereignissen wie Geräteausfällen oder verzögerten Lieferungen von Zuliefernden. Diese reduzierte Anpassungsfähigkeit war insbesondere in Produktionsbereichen problematisch, wo auch ein Anstieg der Krankentage festgestellt wurde. Darüber hinaus stellten einige Organisationen fest, dass die 4TW zu einer geringeren Verfügbarkeit des Personals, gleichbleibenden Kosten und einem erhöhten Koordinationsbedarf führte. Schließlich erwähnten einige Organisationen, dass die kürzere Arbeitswoche aufgrund der reduzierten Gesamtarbeitsstunden pro Woche zu unerledigten Aufgaben und längeren Projektlaufzeiten führte.

Interessanterweise zeigt sich ein Unterschied, wenn man Organisationen vergleicht, die an einem oder mehreren der von Intreprenör und 4 Day Week Global organisierten digitalen Workshops und Networking-Sitzungen teilgenommen haben. Organisationen, die angaben, mit der 4TW fortzufahren, nahmen durchschnittlich an 4,7 Workshops und 0,96 Networking-Sitzungen teil. Im Gegensatz dazu besuchten Organisationen, die nach der Pilotphase beschlossen, die 4TW nicht fortzusetzen, im Durchschnitt nur 1,37 Workshops und 0,25 Networking-Sitzungen, sei es zur Vorbereitung oder während der Umsetzung.

Insgesamt setzte die Mehrheit der Organisationen entweder die 4TW direkt um oder wog verschiedene Möglichkeiten ab., wie die Umsetzung adaptiert werden kann. Dies steht im Einklang mit ihrer positiven Bewertung der Gesamtauswirkung der 4TW auf die Organisation, die von den Hauptansprechpartnern im Durchschnitt mit 7,33 auf einer Skala von eins (sehr negativ) bis zehn (sehr positiv) beantwortet wurde. Beide Ergebnisse sind ein vielversprechender Hinweis auf den potenziellen Erfolg und die Akzeptanz der Studie als Ganzes.

9.2 BEWERTUNG UND AUSBLICK DER TEILNEHMENDEN

"Ich möchte es nicht mehr missen. Wir arbeiten zwar jetzt [temporär] erst einmal wieder in der 5-Tage-Woche, aber ich möchte schon die 4-Tage-Woche wiederhaben."

Mitarbeiter*in, Fertigung und Bauwesen

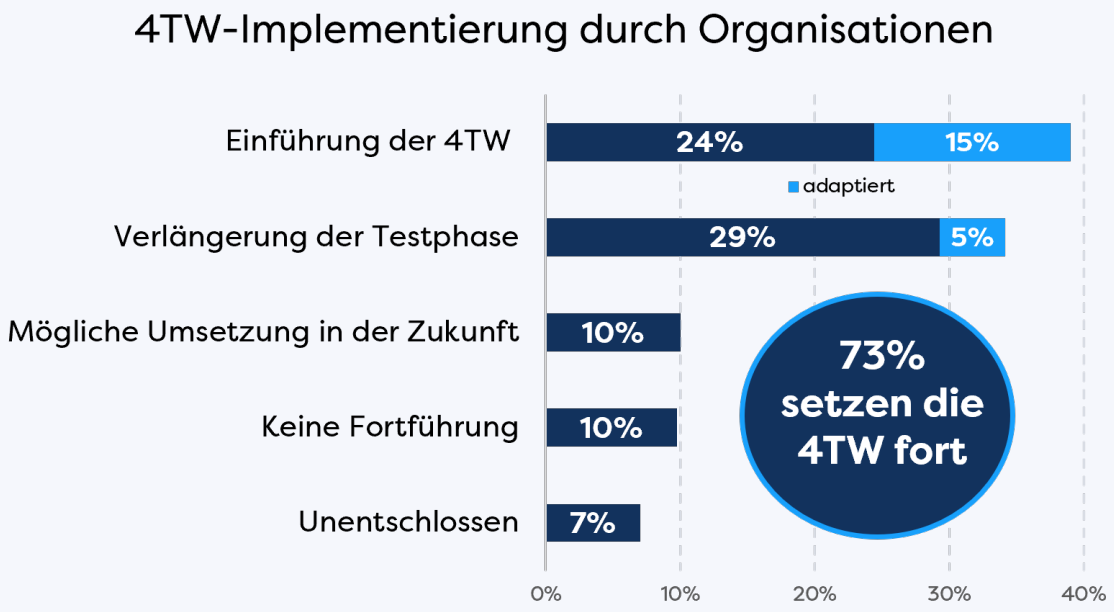
Insgesamt fiel die Bewertung der teilnehmenden Mitarbeitenden sehr positiv aus, wobei 83% den Wunsch äußerten, weiterhin im Rahmen einer 4TW zu arbeiten. Gefragt nach dem monetären Wert der 4TW gaben 60% an, dass sie eine Gehaltserhöhung von mindestens 20% verlangen würden, um in Erwägung zu ziehen, ein alternatives Arbeitsangebot mit einer traditionellen Fünf-Tage-Woche anzunehmen.

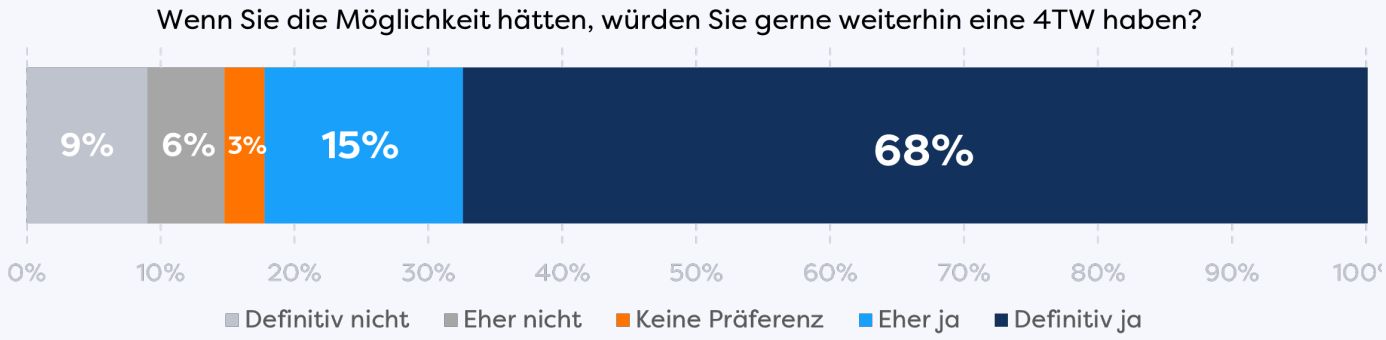
> *"Unbedingt weitermachen. Wir müssen es etablieren. Wir müssen es wirklich etablieren. Denn ich denke, es ist auf so vielen Ebenen gut."*
>
> Mitarbeiter*in, IT und Telekommunikation

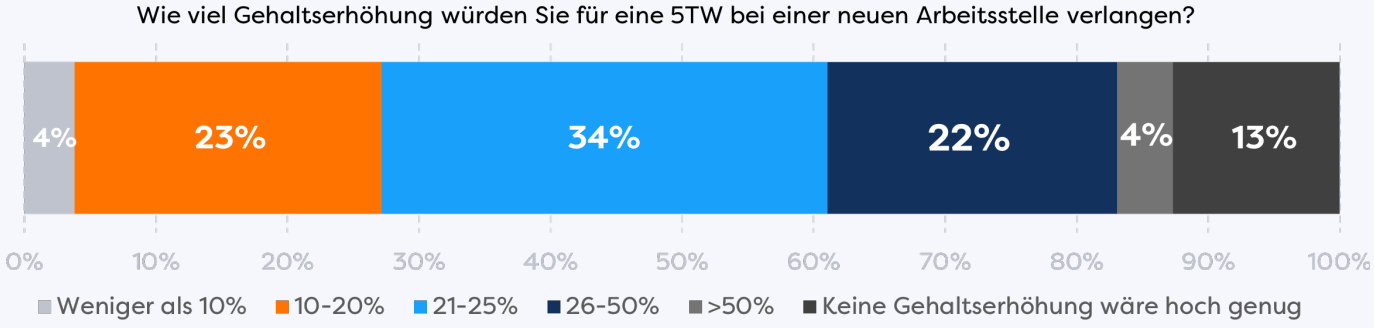
Diese Erkenntnis legt nahe, dass Mitarbeitende die Vorteile einer 4TW – wie eine verbesserte Work-Life-Balance, reduzierten Stress und mehr persönliche Zeit – als so bedeutend wahrnehmen, dass sie die finanziellen Auswirkungen einer potentiell geringeren Vergütung aufwiegen. Da die durchschnittliche Reduzierung der Arbeitszeiten in unserer Stichprobe erheblich unter 20% lag, deutet dies darauf hin, dass die mit einer 4TW verbundene Arbeitszeitverkürzung als attraktiver angesehen wird als eine entsprechende Gehaltserhöhung in einer Fünf-Tage-Woche.

Im Wesentlichen schätzen Mitarbeitende die zusätzliche Zeit, die ihnen durch die 4TW gewährt wird, sehr und zeigen damit, dass sie nicht-monetäre Vorteile, die ihr Wohlbefinden steigern, über die finanzielle Entlohnung stellen könnten. Dies könnte einen breiteren Trend widerspiegeln, bei dem Arbeitnehmende sinnvolle Arbeitstätigkeiten und eine verbesserte Lebensqualität gegenüber höheren Gehältern präferieren. Somit unterstreichen die Ergebnisse das potenzielle Interesse am 4TW-Modell als Strategie für Organisationen, die darauf abzielen, Talente in einem wettbewerbsintensiven Arbeitsmarkt zu gewinnen und zu halten.

AUSBLICK


4TW-Implementierung durch Organisationen
Einführung der 4TW
24%
15%
adaptiert
Verlängerung der Testphase
29%
5%
Mögliche Umsetzung in der Zukunft
10%
Keine Fortführung
10%
Unentschlossen
7%
73% setzen die 4TW fort
0%
10%
20%
30%
40%


Wenn Sie die Möglichkeit hätten, würden Sie gerne weiterhin eine 4TW haben?
9%
6%
3%
15%
68%
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
70%
80%
90%
100
Definitiv nicht
Eher nicht
Keine Präferenz
Eher ja
Definitiv ja


Wie viel Gehaltserhöhung würden Sie für eine 5TW bei einer neuen Arbeitsstelle verlangen?
4%
23%
34%
22%
4%
13%
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
70%
80%
90%
100%
Weniger als 10%
10-20%
21-25%
26-50%
>50%
Keine Gehaltserhöhung wäre hoch genug

10. FAZIT

10.1 LIMITATIONEN DER STUDIE

Diese Studie liefert mehrere neue und wertvolle Erkenntnisse zur Umsetzung und den Auswirkungen der 4TW sowohl auf Mitarbeitenden- als auch auf Organisationsebene. Bei der Interpretation der Ergebnisse sollten jedoch bestimmte Faktoren berücksichtigt werden.

Zunächst umfasst die vorliegende Studie eine vergleichsweise geringe Anzahl an Organisationen. Daher sollten die Ergebnisse, insbesondere jene in Bezug auf die Entwicklung von Umsatz und Gewinn, mit Vorsicht interpretiert werden. Die vorliegenden Daten ermöglichen keine definitiven Schlussfolgerungen über die Auswirkungen der 4TW auf die Leistung der Organisationen, da externe Faktoren—wie Marktbedingungen, Wettbewerbsdruck und das übergeordnete wirtschaftliche Umfeld—eine zentrale Rolle spielen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist der zeitliche Rahmen der Datenerhebung. Bei der Mehrheit der teilnehmenden Organisationen (78%) begann die Pilotphase zwischen Januar und März. In diesem Zeitraum sind saisonale Effekte, wie eine erhöhte Arbeitsbelastung, die häufig im vierten Jahresquartal beobachtet wird, möglicherweise nicht vollständig in der Analyse berücksichtigt. Darüber hinaus variieren die Auswirkungen der 4TW auf Organisationen und Mitarbeitende in Abhängigkeit von internen Merkmalen. Während die heterogene Stichprobe, welche Organisationen unterschiedlicher Größen und aus verschiedenen Branchen umfasst, eine Stärke der Studie darstellt, erschwert sie gleichzeitig Schlussfolgerungen darüber, welche Organisationsgröße oder Branche für die Implementierung der 4TW geeignet ist. Dies gilt ebenso auf individueller Ebene. Diesbezüglich variierten Wahrnehmungen zu der 4TW stark. Dies deutet darauf hin, dass die Persönlichkeit der Teilnehmenden maßgeblich beeinflusst, inwiefern sich die 4TW auf das persönliche Wohlbefinden auswirkt. Daher bleibt es ein zentrales Ziel der Studie, diese Aspekte in den nächsten Phasen genauer zu untersuchen.

Abschließend beschränkt die kurze Studiendauer die Möglichkeit, Schlussfolgerungen über langfristige Effekte zu ziehen. Da die 4TW eine grundlegende Veränderung der Arbeitspraktiken darstellt, sind Langzeitstudien erforderlich, um zu verstehen, wie dieser Wandel die Organisationskultur, individuelle Verhaltensweisen und die Leistung über mehrere Jahre hinweg beeinflusst. Zukünftiges Ziel ist es daher, Organisationen, die das 4TW-Modell beibehalten möchten, weiterhin zu begleiten, um Daten zu den langfristigen Auswirkungen sowohl auf die Organisationen als auch auf die Mitarbeitenden zu sammeln. Dies kann Rückschlüsse darüber geben, ob die anfänglichen Vorteile hinsichtlich des Wohlbefindens und der Produktivität aufrechterhalten werden können oder ob neue Herausforderungen auftreten. Unser Ziel ist es, diese Limitationen zu adressieren, indem wir weiterhin Daten von Organisationen erheben, die die 4TW beibehalten, und die Robustheit und Relevanz der Ergebnisse in der Zukunft zu erhöhen.

10.2 ABSCHLIESSENDE BEMERKUNGEN UND BEWERTUNG DER ENTWICKLUNG DER 4TW IN DEUTSCHLAND

Die Ergebnisse der sechsmonatigen deutschen 4TW-Studie bieten wertvolle Einblicke in das Potenzial dieses Modells, die Arbeitswelt so zu gestalten, dass sowohl Mitarbeitende als auch Organisationen profitieren. Ähnlich wie die internationalen Studien in Großbritannien, Neuseeland und Island, zeigt das deutsche Pilotprojekt, dass die Reduzierung der Arbeitszeit zu erheblichen Verbesserungen des Wohlbefindens der Mitarbeitenden führen kann, ohne die Produktivität zu beeinträchtigen. Die Studie offenbart positive Effekte auf die psychische Gesundheit, die Work-Life-Balance und die allgemeine Lebenszufriedenheit, die durch die zusätzliche persönliche Zeit, die aus einer kürzeren Arbeitswoche resultiert, gefördert wurden. Bemerkenswert ist, dass 73 % der Organisationen angaben, dass sie die 4TW nach dem Versuch fortsetzen oder ausweiten würden, was darauf hindeutet, dass das Modell für die Mehrheit der Organisationen umsetzbar ist. Die Vielfalt der Arbeitszeitreduzierungsmodelle, welche von den deutschen Organisationen umgesetzt wurden, unterstreicht, dass ein einheitlicher Ansatz nicht realisierbar ist. Stattdessen müssen Organisationen ihre Strategien zur Arbeitszeitreduzierung an die spezifischen Bedürfnisse ihrer Branche oder ihres organisatorischen Kontexts anpassen. Diese Flexibilität ermöglicht es den Organisationen, das 4TW-Modell so zu gestalten, dass es mit ihren betrieblichen Anforderungen in Einklang steht und gleichzeitig sowohl den Mitarbeitenden als auch den Organisationen Vorteile bietet.

Mit Hinblick auf die Auswirkungen auf die Mitarbeitenden, welche Teil der Umsetzung der 4TW waren, bestätigt die Studie die Erkenntnisse anderer internationaler Studien, dass kürzere Arbeitswochen zu einer Verbesserung der physischen Gesundheit und des psychischen Wohlbefindens führen. Die Verbesserungen, die durch physiologische Daten mittels Fitness-Trackern erfasst wurden, sind hervorzuheben. Teilnehmende mit einer 4TW zeigen höhere Aktivitätsniveaus, niedrigere Stresslevel und schlafen länger als ihre Kolleg*innen in der Kontrollgruppe. Diese Erkenntnisse mittels physiologischer Daten stimmen mit den selbstberichteten Messungen und qualitativen Daten überein, die darauf hinweisen, dass sich das allgemeine Wohlbefinden und die Lebensqualität der Teilnehmenden verbessert haben. Auf Basis unserer umfassenden qualitativen Datenerhebung in Kombination mit objektiven und subjektiven Messungen können wir diese Verbesserungen mit den Freizeit- und sozialen

Aktivitäten in Verbindung bringen, die durch die 4TW ermöglicht wurden. Insbesondere hatten die Teilnehmenden mehr Zeit für ihre Familie, Freund*innen, körperliche Aktivitäten und Selbstfürsorge, was ihre Lebensqualität direkt und erheblich verbesserte.

Darüber hinaus konnte ein Einfluss der 4TW auf die Arbeitgebendenattraktivität festgestellt werden. Eine wesentliche Motivation für viele Organisationen war es, ihre Attraktivität für Fachkräfte zu steigern, insbesondere angesichts des Fachkräftemangels in Deutschland. Tatsächlich stieg die Mitarbeitendenzufriedenheit, und die Organisationen berichteten von Verbesserungen bei der Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitenden, was sich mit Ergebnissen anderer internationaler 4TW-Studien deckt. Allerdings finden wir in den Berichten der Mitarbeitenden nur wenige Belege, die eine gesteigerte Arbeitszufriedenheit oder eine verringerte Absicht den Arbeitgebenden zu wechseln. Ebenso finden wir keine eindeutigen Belege für eine verbesserte Mitarbeitendenbindung, welche anhand objektiver Kennzahlen gemessen wurden.

Darüber hinaus untersuchten wir auch mögliche Veränderungen in der Produktivität. Auf individueller Ebene stellen wir einen signifikanten Anstieg der selbstberichteten Produktivität fest. Diese Auffassung wird durch Berichte gestützt, dass Mitarbeitende die gleiche Arbeitsmenge in kürzerer Zeit bewältigten, sowie durch detaillierte qualitative Aussagen, die erklären, wie sie diesen Anstieg erreichten. Obwohl selbstberichtete Produktivitätsmaße mit Vorsicht interpretiert werden müssen, werden diese Erkenntnisse auch durch Bewertungen der Produktivität der Mitarbeitenden durch die Führungskräfte und die Geschäftsführung gestärkt. Obwohl die Daten auf organisatorischer Ebene während der Studie keine signifikante Veränderung des Umsatzes oder des Gewinns zeigten, deutet die Tatsache, dass diese Kennzahlen stabil blieben, während die Arbeitsstunden reduziert wurden, darauf hin, dass zumindest einige Produktivitätsgewinne erzielt wurden. Dies sollte jedoch aufgrund der kleinen Stichprobengrößen und erheblicher Schwankungen mit Vorsicht interpretiert werden. Daher unterstreichen diese Ergebnisse die Notwendigkeit weiterer Forschung, insbesondere hinsichtlich der langfristigen Auswirkungen der 4TW.

Insbesondere stiegen zwei große Organisationen während der Studie aus (externen) wirtschaftlichen Gründen aus der Testphase aus. Ebenso entschied sich mit 20% ein relativ großer Teil der Organisationen, vorübergehend zu einem Fünf-Tage-Modell zurückzukehren. Obwohl diese Zahl immer noch deutlich von der Zahl der Organisationen, die die 4TW-Studie fortsetzen, übertroffen wird, ist sie erheblich höher als in früheren internationalen Studien, in denen fast alle teilnehmenden Organisationen das 4TW-Modell über die Studie hinaus beibehielten. Insgesamt scheint der Anteil der Organisationen und Führungskräfte bzw. Geschäftsführenden, die dem Konzept der 4TW mit einem gewissen Maß an Skepsis begegnen oder die Studie eher als ersten Test der Machbarkeit betrachten denn als ersten Schritt zur Einführung einer 4TW, relativ hoch innerhalb der deutschen Stichprobe zu sein. Dennoch berichteten die Führungskräfte und Geschäftsführenden der Organisationen von einer positiven Bewertung der Studie und den insgesamt positiven Effekten der 4TW für ihre Organisation.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die deutsche Pilotstudie die wachsende Evidenz für die generelle Umsetzbarkeit der 4TW unterstützt. Dennoch sind weitere Forschungen und Studien — insbesondere in Sektoren, in denen die Umsetzung schwieriger sein könnte, sowie in größeren Organisationen, die in dieser und anderen Studien unterrepräsentiert waren — notwendig. Es ist wichtig zu betonen, dass dies die ersten Analysen und Ergebnisse der 4TW-Pilotstudie in Deutschland sind und die laufenden Forschungsarbeiten weiterhin potenzielle langfristige Effekte beobachten werden. In den kommenden Monaten wird die gesammelte Datenbasis einer weiteren vertieften Analyse unterzogen. Die Ergebnisse der Cortisolanalysen, die noch aus der Datensammlung am Ende der Testphase ausstehen, werden zusammen mit tiefergehenden Erkenntnissen aus den umfangreichen qualitativen Interviews und den physiologischen Gesundheitsdaten, die mithilfe der Fitness-Tracker gesammelt wurden, integriert. Darüber hinaus planen wir, die Unterschiede zwischen verschiedenen 4TW-Modellen und deren Tragfähigkeit in unterschiedlichen Branchen innerhalb der Organisationen zu untersuchen, die bereits die 4TW in Deutschland implementiert haben. Diese laufenden Forschungsbemühungen werden dazu beitragen, das 4TW-Modell weiter zu verfeinern und maßgeschneiderte Lösungen sowie Einblicke in dessen potenzielle Skalierbarkeit in verschiedenen organisatorischen Kontexten zu bieten.

DANKSAGUNG

Das Team der Universität Münster möchte allen Organisationen und Mitarbeiter*innen, die dieses Projekt unterstützt haben, herzlich danken. Sie haben bereitwillig ihr Wissen, ihre Fachkenntnisse und Erfahrungen geteilt und damit einen bedeutenden Beitrag geleistet und diese Studie ermöglicht. Ohne die Unterstützung aller beteiligten Organisationen wäre das Forschungsprojekt nicht realisierbar gewesen.

Ein besonderer Dank gilt Dr. Manfred Fobker und seinem Team am Universitätsklinikum Münster für die Durchführung der Haarprobenanalysen, die eine objektivere Analyse der Gesundheitsdaten ermöglicht haben. Unser aufrichtiger Dank richtet sich ebenfalls an Talea Stolte, studentische Hilfskraft am Lehrstuhl für Transformation der Arbeitswelt, die in mehreren Phasen des Forschungsprozesses maßgeblich mitgewirkt und das Projekt enorm bereichert hat. Darüber hinaus danken wir den 14 Masterstudierenden, die entscheidend zur qualitativen Datenerhebung beigetragen haben: Berit Sieckmann, Bettina Beffar, Gun Hi Lee, Jan Ole Krieg, Jan Wagemann, Katharina Wolf, Luisa Püllen, Natalie Kosobudzki, Niklas Koenen, Niklas Kotte, Paulina Berthold, Till Coenen, Timon Honsel und Veronika Boppré. Ihr Engagement und Ihre Unterstützung waren von unschätzbarem Wert.

Unser Dank gilt auch dem Projektteam von Intraprenör – Nathalie Starke, Joseph Coenen, Stefanie Ballof und Franziska Reinecke – für ihre wertvolle Unterstützung in Kommunikation, Messaging und Design.

Ein Statement von 4 Day Week Global

Die Ergebnisse dieses Berichts markieren einen bedeutenden Meilenstein – nicht nur für die Bewegung der 4-Tage-Woche, sondern auch für die Zukunft der Arbeitswelt in ganz Europa. Besonders hervorzuheben ist der Erfolg dieser Pilotstudie in Deutschland, einem Land, das für seine Effizienz, Produktivität und führende Position in der Industrie bekannt ist. Deutschland hat stets hohe Standards für Innovation und Qualität gesetzt, und der Erfolg der 4-Tage-Woche hier sendet ein starkes Signal an den Rest Europas – und die Welt – dass Wandel möglich ist.

Indem die Pilotstudie aufzeigt, dass kürzere Arbeitszeiten sowohl Produktivität als auch Wohlbefinden steigern können, ohne die wirtschaftliche Leistung zu beeinträchtigen, öffnet Deutschland damit die Tür für Europa und ebnet den Weg für andere Länder, diesem Beispiel zu folgen. Bereits acht europäische Partner – von Frankreich über Norwegen bis darüber hinaus – befinden sich auf ihrem eigenen Weg zur 4-Tage-Woche. Die Bewegung gewinnt an Dynamik, und es zeichnet sich ab, dass wir am Beginn einer neuen Ära der Arbeitsgestaltung stehen.

Unser besonderer Dank gilt Jan, Carsten und dem Forschungsteam der Universität Münster, bestehend aus Professorin Dr. Julia Backmann, Dr. Felix Hoch, Johannes Hüby, Marika Patz und Dr. Matthias Sinnemann. Ihr Engagement und ihr Leadership haben diese Pilotstudie ermöglicht und den Grundstein für den weiteren Weg gelegt, den nicht nur Deutschland, sondern ganz Europa verändern kann. Bei 4 Day Week Global freuen wir uns darauf, diese Reise weiterhin zu begleiten und zu sehen, wie immer mehr Länder den Schritt zu einer gesünderen und nachhaltigeren Arbeitsweise wagen.

Beste Grüße,

Dale Whelehan, CEO 4 Day Week Global

LITERATUR

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2024). Die wirtschaftliche Lage in Deutschland im September 2024. Pressemitteilung. https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Pressemitteilungen/Wirtschaftliche-Lage/2024/20240913-die-wirtschaftliche-lage-in-deutschland-im-september-2024.html

O'Brien, K. M., Tronick, E. Z., & Moore, C. L. (2013). Relationship between hair cortisol and perceived chronic stress in a diverse sample. Stress and Health, 29(4), 337-344. https://doi.org/10.1002/smi.2475

Russell, E., Koren, G., Rieder, M., & Van Uum, S. (2012). Hair cortisol as a biological marker of chronic stress: current status, future directions and unanswered questions. Psychoneuroendocrinology, 37(5), 589-601. https://doi.org/10.1016/j.psyneuen.2011.09.009

Sauvé, B., Koren, G., Walsh RN, G., Tokmakejian, S., & Van Uum, S. H. (2007). Measurement of cortisol in human hair as a biomarker of systemic exposure. Clinical and Investigative Medicine, 30(5), E183-E191. https://doi.org/10.25011/cim.v30i5.2894

Statista (2024a) Bestand von allen der BA gemeldeten offenen Arbeitsstellen[1] in Deutschland im Jahresdurchschnitt von 2013 bis 2024. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2903/umfrage/jahres durchschnittswerte-des-bestands-an-offenen-arbeitsstellen/

Statista (2024b) Anteile der zehn wichtigsten Krankheitsarten an den Arbeitsunfähigkeitstagen in Deutschland im Jahr 2023. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/77239/umfrage/krankheit-hauptursachen-fuer-arbeitsunfaehigkeit/

Statista (2024c) Ausfall an Bruttowertschöpfung aufgrund von Arbeitsunfähigkeit in Deutschland nach Diagnosegruppe im Jahr 2022. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/869803/umfrage/ausfall-an-bruttowertschoepfung-aufgrund-von-arbeitsunfaehigkeit-nach-diagnose/

Statistisches Bundesamt (2024) Krankenstand. Destatis. https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-2/krankenstand.html

Staufenbiel, S. M., Penninx, B. W., Spijker, A. T., Elzinga, B. M., & van Rossum, E. F. (2013). Hair cortisol, stress exposure, and mental health in humans: a systematic review. Psychoneuroendocrinology, 38(8), 1220-1235. https://doi.org/10.1016/j.psyneuen.2012.11.015

Bleiben Sie auf dem Laufenden über die neuesten Erkenntnisse, indem Sie sich für unseren 4-Tage-Wochen-Newsletter anmelden:

4tagewoche.org