



INTRAPRENOR

4-Tage-Woche

Der Praxis Guide

Alle Praxis-Inhalte
zur deutschen
Pilotstudie.

Methoden.
Vorlagen.
Checklisten.



In 7 Kapiteln zur 4-Tage-Woche



Kapitel 1
Für ein Pilotprojekt entscheiden

Kapitel 2
Grundlagen legen

Kapitel 3
Ziele & Grenzen definieren

Kapitel 4
Passendes Modell finden

Kapitel 5
Arbeitsweisen neu denken

Kapitel 6
Kommunizieren & Messen

Kapitel 7
Reflexion

Bonus
Unternehmens-Portraits aus dem Pilotprojekt





Vorwort



—
Carsten Meier
Co-Founder
Intraprenör &
Initiator 4-Tage-
Woche Deutschland

Als wir bei Intraprenör vor 7 Jahren die 4-Tage-Woche einführten, wussten wir noch nicht, dass diese Maßnahme einmal solche Wellen national und international schlagen würde.

Der freie Freitag war damals in unserem Beratungsunternehmen mit damals 10 Mitarbeiter:innen aus der Not geboren: Immer mehr Stunden wurden mit Projektarbeit gefüllt, immer gestresster und strukturierter fühlte sich der Alltag an.

Doch wo entsteht die Kreativität, die innovativen Ideen und die neuen Inspirationen, für die uns unsere Mandanten im Mittelstand und Konzern im Kontext "New Work", "Organisationsentwicklung" und "People & Culture" einkaufen?

Nach einigen gescheiterten Experimenten entschieden wir uns, eine klare Entscheidung zu treffen und aus dem Freitag keinen Arbeits- sondern einen Frei-Tag zu machen.

Diese kurze, anekdotische Geschichte aus unserer Unternehmenshistorie zeigt allerdings nicht die vielen Prozesse, Strukturen und kulturellen Elemente, die sich seit dem ändern mussten, damit die 4-Tage-Woche ein Erfolg sein kann. Denn 7 Jahre später stellen wir fest: Echte Flexibilität klappt nur mit harter Veränderungs-Arbeit.



Diese Erfahrung haben auch die 45 Unternehmen gemacht, mit denen wir seit einem Jahr die 4-Tage-Woche in Deutschland pilotieren. Viele sind mit dem Glauben gestartet, dass sie eine 4-Tage-Woche in kürzester Zeit einführen können - und haben gelernt, dass das Thema ein Veränderungsprozess ist, in dem einige Fragen gelöst, diskutiert und erprobt werden müssen. Für manche hieß das, dass sie gar nicht erst mit dem Pilotprojekt begannen. Für andere, dass sie nach einiger Zeit das Projekt abbrechen. Und für die große Mehrheit bedeutete dies, dass sie kontinuierlich Veränderungen umgesetzt haben, um eine 4-Tage-Woche möglich zu machen.

Diese Veränderungsprozesse durften wir sowohl in den vergangenen 10 Jahren, als auch innerhalb des Pilotprojekts in den letzten 6-9 Monaten hautnah miterleben und mitgestalten. Auf den folgenden Seiten wollen wir aus Praktiker-Sicht beschreiben, wie eine 4-Tage-Woche umsetzbar ist, welche Herausforderungen auf diesem Weg zu lösen sind und wie Unternehmen es zu einem Erfolg machen können.

Wir gehen dabei durch 7 Kapitel, die für die Umsetzung relevant sind, erläutern Methoden und Tools, die bei der Umsetzung hilfreich sein können und porträtieren ausgewählte Fallstudien, die Sie und ihr Team inspirieren können auf dem Weg in eine neue Arbeitswelt.





Für ein Pilotprojekt entscheiden

Kapitel 1

Bevor der Weg zu einer 4-Tage-Woche richtig starten kann, gibt es ein Kapitel, das nicht zu unterschätzen ist: Die Entscheidung für ein Pilotprojekt.

Es gibt kaum Unternehmen, die etwas wie eine 4-Tage-Woche ohne Experiment bzw. ohne Pilotierung einführen - und das ist auch gut so! Nur in einem Pilotprojekt lernt ihr, was eine Arbeitszeitflexibilisierung mit euch, eurer Kultur, eurer Organisation und euren Prozessen macht. Klar, man kann Fallstudien lesen oder schlaue Reports (wie diesen hier) - aber erst im Alltag werden die tatsächlichen, unternehmensspezifischen Themen erkannt.

Im Kapitel 1 geht es darum, deine Organisation oder deine Führungskräfte, sofern du selbst nicht der Chef bist, von einem Pilotprojekt zu überzeugen.

Auf den nächsten Seiten wollen wir dir drei Ansätze zeigen, wie du deine Organisation von einem Pilotprojekt überzeugen kannst. Du kannst alle drei Ansätze nutzen, sie kombinieren oder nur einen Ansatz einsetzen. Wichtig: Es geht dabei nicht um die Überzeugung für eine 4-Tage-Woche, sondern nur um die Überzeugung für ein Pilotprojekt. Das macht die Hürde niedriger, denn du kannst dich auf potentielle Effekte konzentrieren, anstatt Ergebnisse zu versprechen.



Ansatz 1: Geschichten

Die 4-Tage-Woche ist eine globale Bewegung, die in einer Vielzahl von Branchen Fuß gefasst hat: Kreativität, Pflege, Fertigung, Beratung, öffentlicher Sektor. Es umfasst Unternehmen mit einer Größe von 2 bis 2000+ Personen, die gezeigt haben, dass es möglich ist, die Arbeitszeiten zu verkürzen, ohne Gehälter zu kürzen oder den Kundenservice oder die Finanzen zu beeinträchtigen.

Als Ergebnis hat sich die Debatte über die 4-Tage-Woche in den letzten paar Jahren von "Ist es möglich?" und "Warum sollten wir etwas so Verrücktes versuchen?" auf "Wie können wir es bei uns umsetzen?" verschoben.

Die Medienwelt ist voll von Beispielen und Geschichten von Unternehmen, die die 4-Tage-Woche bereits umgesetzt haben - sicherlich ist auch ein Unternehmen aus deiner Branche bereits mit dabei. Im Anhang dieses Reports haben wir einige Unternehmen aus dem Pilotprojekt portraitiert, die ihre Geschichte erzählen.

Darüber hinaus gibt es aber auch große, internationale Unternehmen, die eine 4-Tage-Woche testen: Panasonic North America, Microsoft in Japan, Toyota oder Lamborghini in Italien.

Wir haben hier eine Übersicht an Unternehmen aus Deutschland erstellt, die eine 4-Tage-Woche pilotieren oder bereits eingeführt haben.

Um mit Geschichten zu überzeugen geht es darum, die für dein Unternehmen passende Geschichte auszuwählen und so zu erzählen, dass sie einen Möglichkeitsraum für ein Pilotprojekt aufmacht. Einige Unternehmen haben die Erfahrung gemacht, vorher eines der Pilotunternehmen zu besuchen oder digital zu einem Austausch zu treffen. Andere, größere Unternehmen planen eine "Lernreise" und besuchen direkt mehrere Organisationen, um sich ein Bild zu machen.

Neben Unternehmensgeschichten sind es oft Haltungen von bekannten Persönlichkeiten, die die Relevanz eines Themas unterstreichen können. Auch hier gibt es bereits einige, die sich öffentlich zu einer 4-Tage-Woche geäußert haben und die deine Argumentation weiter stärken können - beispielsweise Barack Obama, Richard Branson oder Bill Gates.

**Ausgewählte Unternehmen:**

Beratung- & Agentur-Dienstleistungen	FEEDBACKPEOPLE, Wake up Communications
Event-Dienstleistungen	SolidSense
Energie-Versorgung	EnergyVision
Gesundheit	Orthopädietechnik W. Jaeger
Handel & Verkauf	Göing
Handwerk	ELBS Rocco Funke,
Immobilien & Bau	Planwerkstatt
Industrie & Fertigung	FH Finnholz
IT & Technologie	
Medien & Unterhaltung	detektor.fm
Kommunale Organisationen	Stadt Villach, Stadt Mengen
Rechtsanwalts- & Steuerberaterkanzleien	Urban & Göbel
Soziale Einrichtungen	Kinderhaus Nürnberg
Tourismus	Kootstra Schiffeisen
Verlag	Carlsen
Maschinenbau	Deguma, Wenzel Group
Klinik/Pflege	DRK Sangerhausen
Finanz/Banken	PSD Bank Braunschweig, Volkspark Euskirchen
Hotellerie	25hours



Ansatz 2: Fakten

Der zweite Ansatz, der mindestens genauso wichtig ist, ist die Argumentation über Fakten. Fakten gibt es, durch die zahlreichen internationalen Studien sowie jetzt auch die deutsche Studie genügend. Um hier Klarheit zu schaffen, haben wir die wichtigsten Studien einmal zusammengefasst:



United Kingdom / England

Die größte Pilotstudie zur 4-Tage-Woche weltweit fand im Vereinigten Königreich statt und umfasste 61 Unternehmen mit rund 2.900 Mitarbeitern. Die Ergebnisse waren ebenfalls sehr positiv: 92% der Unternehmen planen, die 4-Tage-Woche fortzusetzen, wobei 18 Unternehmen dies bereits als dauerhafte Änderung bestätigt haben. Die Studie zeigte, dass die Arbeitszeit im Durchschnitt um 4 Stunden pro Woche reduziert wurde, ohne negative Auswirkungen auf den Umsatz, der um 1,4% stieg. Die Mitarbeiter berichteten von einer deutlichen Verringerung von Stress (39%) und Burnout (71%) sowie Verbesserungen der psychischen und physischen Gesundheit. Die Anzahl der Kündigungen sank während des Pilotzeitraums um 57%. Die Flexibilität der 4-Tage-Woche ermöglichte es den Unternehmen, verschiedene Modelle zu implementieren, was zu höherer Zufriedenheit und verbessertem Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben führte.



Südafrika

Die Pilotstudie in Südafrika war die erste ihrer Art in einem Entwicklungsland und umfasste 27 Unternehmen aus Südafrika und ein Unternehmen aus Botswana mit insgesamt 470 teilnehmenden Mitarbeitern. Die Ergebnisse waren beeindruckend: 90% der teilnehmenden Mitarbeiter möchten die 4-Tage-Woche beibehalten. Die Studie zeigte eine durchschnittliche Umsatzsteigerung von 10,5%, eine signifikante Produktivitätssteigerung bei 49% der Mitarbeiter und positive Effekte auf die Rekrutierung neuer Talente. Darüber hinaus berichteten die Mitarbeiter von einer Verringerung von Burnout (57%), Müdigkeit (36%) und Arbeitsstress (ein Drittel der Teilnehmer). Das Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben verbesserte sich bei 47% der Teilnehmer. Als Herausforderungen wurden unzureichende Vorbereitungszeit und die Aufrechterhaltung der kontinuierlicher Betriebsabläufe genannt. Dennoch konnte die Studie erfolgreich umgesetzt werden.



USA & Irland

Die Pilotstudie in den USA und Irland umfasste 33 Unternehmen mit insgesamt 903 Mitarbeitern zu Beginn und 969 am Ende der Studie. Diese Studie zeigte, dass 27 von 33 Unternehmen die 4-Tage-Woche beibehalten wollen. Unternehmen bewerteten die Gesamtwirkung des Pilots mit 9 von 10 Punkten. Die Produktivität und Gesamtleistung der Unternehmen verbesserte sich signifikant, was zu einer Umsatzsteigerung von 8,14% führte. Die Mitarbeiter berichteten von einer Verbesserung ihrer Arbeitsleistung, reduziertem Stress, Burnout und einer besseren Balance zwischen Arbeit und Privatleben. 97% der Mitarbeiter wollten die 4-Tage-Woche fortsetzen.



Langfristige Studie USA & Kanada

Diese Studie umfasste 41 Unternehmen in den USA und Kanada mit insgesamt 988 Mitarbeitern. Die Ergebnisse nach 12 Monaten zeigten eine kontinuierliche Verbesserung der Produktivität und eine 15%ige Umsatzsteigerung. 89% der Unternehmen gaben an, die 4-Tage-Woche fortzusetzen, und 95% der Mitarbeiter wollten die reduzierte Arbeitswoche beibehalten. Die Mitarbeiter berichteten von verbesserten körperlichen und psychischen Gesundheitswerten, weniger Burnout (69%) und Stress (40%). Die Studie zeigte auch eine positive Umweltbilanz mit einem Rückgang der negativen Emotionen bei 59% der Teilnehmer und einer höheren Zufriedenheit mit der eigenen Zeit bei 74% der Mitarbeiter.

Diese Langzeit Studie liefert ebenfalls wertvolle Einblicke in die Nachhaltigkeit der positiven Effekte einer 4-Tage-Woche über einen längeren Zeitraum von 12 Monaten, während die anderen Studien sich auf kürzere Zeiträume konzentrieren.



Portugal

Die Pilotstudie zur Vier-Tage-Woche in Portugal umfasste 41 Unternehmen mit über 1000 Mitarbeitern. Die Ergebnisse waren vielversprechend: 90% der teilnehmenden Mitarbeiter möchten die Vier-Tage-Woche beibehalten. Die Studie zeigte eine durchschnittliche Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit um 12%, ohne negative Auswirkungen auf die Produktivität. Viele Unternehmen berichteten sogar von gesteigerten Umsätzen und Gewinnen im Vergleich zum Vorjahr. Die Mitarbeiter berichteten von einer deutlichen Verringerung von Stress und Burnout sowie Verbesserungen der psychischen und physischen Gesundheit. Die Anzahl der Überstunden sank signifikant, was auf ein besseres Zeitmanagement hinweist. Zudem verbesserte sich die Work-Life-Balance und die allgemeine Lebenszufriedenheit der Mitarbeiter.

Die Flexibilität der Vier-Tage-Woche ermöglichte es den Unternehmen, verschiedene Modelle zu implementieren, was zu höherer Zufriedenheit und einem verbesserten Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben führte. Die positiven Effekte auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter und die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Unternehmen unterstreichen das Potenzial der Vier-Tage-Woche als nachhaltiges Arbeitszeitmodell.



Übergeordnet gibt es eine Serie von Fakten, die in fast allen Studien ähnlich aussehen. Sie lassen sich auch auf der Website von 4 Day Week Global, die die meisten Studien mitverantwortet, finden:

- Krankheitstage: -72% Rückgang der Krankheitstage, auch langfristig sichtbar
- Kündigungen: -42% Rückgang von Kündigungen und Stabilisierung der Fluktuation im Unternehmen.
- Recruiting: 83% der Pilotunternehmen verzeichnen eine starke Verbesserung im Fachkräfte-Recruiting
- Produktivität: +20% Erhöhung oder Gleichbleiben der Produktivität in den Pilotunternehmen
- Wohlbefinden/Stress: 82% der Pilot-TN verzeichnen positiven Einfluss auf Wohlbefinden und mehr Zeit für Familie, Pflege und Co.

Natürlich kannst du auch explizit die Daten unserer deutschen Studie nutzen. Diese findest du im begleitenden Abschlussreport.

Abschließend sei gesagt: Daten und Fakten allein reichen nicht aus, um Boards und Vorgesetzte zu überzeugen. Aber sie können ein wichtiger Bestandteil deiner Argumentation sein.

Ansatz 3: Bedürfnisse

Der stärkste Ansatz, der zu einer Überzeugung und Umsetzung eines Pilotprojekts führt ist es, die 4-Tage-Woche mit internen Herausforderungen und Bedürfnissen zu verknüpfen. Aktuell haben wir in Deutschland besonders mit dem Fachkräftemangel zu kämpfen. Ungefähr 570.000 offene Stellen konnten in 2023 nicht besetzt werden. Hier kann die 4-Tage-Woche Unternehmen attraktiver machen. Andere Umfragen bestätigen dies bereits: So konnten im April 2024 bereits 4.200 Stellen aufgefunden werden, in denen eine 4-Tage-Woche beworben wird - vor 2 Jahren waren es noch 1.400 Stellen. Gleichzeitig sind die Krankheitstage in Deutschland auf einem Rekordhoch. 2023 waren Arbeitnehmer:innen 19,4 Tage krank - eine Verdopplung in den letzten 10 Jahren.

Als drittes Beispiel sind Unternehmensschließungen zu nennen. Deutschland gehört nicht zu den Volkswirtschaften, die aktuell für Innovation, Kreativität und neue wirtschaftliche Ansätze bekannt ist. 2023 wurden 176.000 Unternehmensschließungen verzeichnet.

Zu all diesen Bedürfnissen - mehr Innovation, Kreativität, weniger Krankheitstage, loyalere Mitarbeiter und den Zugang zu talentierten Fachkräften - kann die 4-Tage-Woche einen Beitrag leisten. Wir sagen bewusst, einen Beitrag leisten, denn ein Allheilmittel, eine Wunderwaffe, ist sie nicht. Sie kann aber ein Aspekt sein, diese kritischen Bedürfnisse zu lösen.

In deiner Argumentation kannst du bewusst die Bedürfnisse deiner Organisation herausstellen und damit die 4-Tage-Woche intern positionieren. Einige Unternehmer und Geschäftsführer sind noch weiter gegangen und haben die 4-Tage-Woche auch als potentielle Lösung für persönliche Themen verstanden: Burnout, schlechte Work-Life-Balance oder ähnliche Themen können hier auch ein Grund sein, dass Unternehmer sich für ein Pilotprojekt interessieren.

Wichtig: Es ist "nur" ein Pilotprojekt

In Kombination kannst du aus diesen drei Aspekten deine Argumentation für ein Pilotprojekt gestalten und damit deine Führungskräfte überzeugen. Dabei ist es wichtig, es nochmal zu wiederholen: Es geht nur um einen Test, ein Experiment, ein Pilotprojekt.

Ein Experiment kann immer rückgängig gemacht werden, kann gestoppt werden, verlängert oder verkürzt werden. Es ist ein Möglichkeitsraum, keine finale Entscheidung. Dadurch gibt es dir und deiner Organisation Spielraum für Kreativität, ohne den Druck zu stark zu erhöhen. Und es ermöglicht es deinen Führungskräften, Teil der Reise zu werden. Und darum geht es letztendlich: Eine gemeinsame Reise in eine bessere Arbeitswelt.

Für ein Pilotprojekt entscheiden

Checkliste

- **Geschichten und Beispiele sammeln**

- Habe ich Beispiele von Unternehmen recherchiert, die erfolgreich eine 4-Tage-Woche pilotiert oder implementiert haben?
- Gibt es Unternehmen aus meiner Branche, die ich als Referenz nutzen könnte? Kann ich mögliche Besuche oder Austauschgespräche mit diesen Unternehmen organisieren?

- **Relevante Persönlichkeiten einbeziehen**

- Habe ich Zitate oder Aussagen von bekannten Persönlichkeiten gefunden, die die 4-Tage-Woche unterstützen? Kann ich diese in meine Argumentation einbauen, um die Relevanz zu unterstreichen?

- **Fakten sammeln und präsentieren**

- Habe ich aktuelle Studien und Forschungsergebnisse zur 4-Tage-Woche zusammengestellt?
- Sind die Ergebnisse der Studien auf meine Organisation übertragbar?

- **Bedarfsanalyse durchführen**

- Welche internen Herausforderungen oder Bedürfnisse könnten durch ein Pilotprojekt adressiert werden?
- Wie könnte die 4-Tage-Woche zur Lösung dieser spezifischen Probleme in meiner Organisation beitragen?

- **Pilotprojekt als Experiment positionieren**

- Habe ich klar kommuniziert, dass es sich nur um ein Pilotprojekt handelt, das jederzeit angepasst oder gestoppt werden kann?

- **Interne Unterstützung sichern**

- Habe ich Schlüsselpersonen oder Führungskräfte identifiziert, die das Pilotprojekt unterstützen könnten?
- Habe ich einen Termin geplant, indem ich sie von meinem Vorgehen überzeugen kann?

Grundlagen legen

Kapitel 2

Solltest du ein "ja" zum Pilotprojekt bekommen haben und dein Unternehmen bereit sein, sich mit dem Thema Arbeitszeitflexibilisierung und 4-Tage-Woche auseinanderzusetzen, beginnt der echte Prozess.

In Kapitel 2 geht es darum, die Grundlagen für ein erfolgreiches Veränderungsprojekt zu legen. Wie bei allen Projekten, ist der Beginn besonders wichtig. Vieles, was hier identifiziert und definiert werden kann, hilft euch im weiteren Prozess.

Rahmenbedingungen definieren

Die wichtigste und grundlegendste Frage, die zu Beginn zu klären ist, ist die Rahmung des Projekts - insbesondere die Frage nach dem "Wer", dem "Wann", und dem "Wie lange". Teilweise ist dieser Rahmen schon klar gesetzt, bevor das Projekt beginnt, teilweise muss er zu Beginn erst einmal definiert werden.

Hier geht es erstmal darum zu definieren, wer eigentlich eine 4-Tage-Woche testen soll. Bei vielen unserer Pilotunternehmen ist es das gesamte Unternehmen (= alle Mitarbeiter), die an dem Pilot teilnehmen sollen. Bei einigen Unternehmen wurden Teilzeitkräfte, Azubis und Werkstudenten bewusst ausgeklammert, um das Projekt nicht zu kompliziert zu machen. Insbesondere bei großen Unternehmen wurden bestimmte Abteilungen und Bereiche definiert, in denen die 4-Tage-Woche getestet werden sollte. Hier ist unsere Erfahrung, dass idealerweise mindestens 10% der Gesamtbelegschaft in das Pilotprojekt integriert werden sollten. Bei der Auswahl der Abteilungen und Bereiche sollte darauf geachtet werden, dass die Führungskräfte/ Abteilungsleiter dem Thema neutral bis positiv gegenüberstehen, da sie als Multiplikatoren wichtig sind. Zudem sollten idealerweise die "Jobfamilien" integriert werden, die für eine Entscheidung über die Ausweitung eines Pilotprojekts wichtig wären. Als Beispiel: Als Maschinenbau-Unternehmen die 4-Tage-Woche nur in der Verwaltung zu testen, aber langfristig auf die operativen Bereiche ausweiten zu wollen, wird euch nicht genügend Wissen ermöglichen.



Stattdessen wäre ein kleinerer, operativer Bereich, ggf. kombiniert mit einem Verwaltungsbereich, zielführender.

Neben der Frage nach dem "Wer" ist die Frage nach dem "Wann"/"Wie lange" für den Rahmen relevant. In unserem Pilotprojekt war klar definiert, dass das Experiment 6 Monate lang läuft und vorher 2 Monate für die Vorbereitung allokiert sind. Die Ergebnisse zeigen, dass viele Unternehmen jetzt die Pilotphase von 6 auf 12 Monate verlängern, um bessere Ergebnisse und belastbarere Daten erzielen zu können. Wenn 6 oder auch 12 Monate eine zu große Verpflichtung darstellt, könnt ihr natürlich auch kürzere Intervalle wählen. Beispielsweise ist der Monat Mai in Deutschland aufgrund der Feiertage quasi ein gesetzlich verschriebener 4-Tage-Wochen-Monat. Hier könnte man niedrigschwellig Themen testen um zu schauen, welche Effekt eine 4-Tage-Woche hätte. Die Kolleg:innen von Autonomy Work aus UK haben dieses Jahr aufgerufen, die 4 Tage Woche über den Sommer für 6-12 Wochen zu testen. Generell zeigt sich aber, dass ein längerer Zeitraum sinnvoll ist - und auch ein längerer Zeitpunkt für die Planung helfen kann. 2-3 Monate können hier empfohlen werden, um die folgenden Kapitel gut auszuarbeiten.

Kurzzeitiger Pilot	Mittelfristiger Pilot	Langfristiger Pilot
Pilotierung der 4-Tage-Woche in einem sehr kurzzeitigen Rahmen, beispielsweise einen Monat bis drei Monate. Hier bieten sich der Mai (viele Feiertage) oder die Sommermonate an.	Pilotierung der 4-Tage-Woche über mindestens 6 Monate, um genügend Zeit für die Umstellung und Messungen zu haben.	Pilotierung der 4-Tage-Woche für 9-12 Monate, um auch erste Langfrist-Effekte messen zu können.



Projektteam aufsetzen

Um nach dem definierten Rahmen mit dem Projekt zu beginnen, ist ein definiertes Projektteam essentiell. Unternehmen die im Pilotprojekt ohne ein dezidiertes Projektteam vorgegangen sind, haben meist im Laufe des Projekts ein solches aufgestellt. Das Projektteam sollte idealerweise interdisziplinär aufgestellt werden. Eine Person aus dem Bereich Human Resources / Personal / People & Culture kann die Perspektive auf die Menschen, Arbeitsweisen und Kultur einbringen. Eine weitere Person, idealerweise mit Bereichsleitung/Geschäftsführungs-Perspektive, übernimmt die "Sponsoren-Rolle" und vertritt das Thema in wichtigen internen Runden. Eine operative Führungskraft, die idealerweise die Abteilungen repräsentiert, die die 4-Tage-Woche testen, komplementiert das Projektteam und stellt sicher, dass immer die praktische Perspektive im Fokus liegt. Natürlich kann dieses Team erweitert werden, bspw. durch Kommunikations-Expertise, Daten-Analysen-Perspektive usw. Ein Projektteam und eine gut aufeinander abgestimmte Arbeitsweise in diesem Team stärkt den Erfolg des Projekts ungemein. Wir wurden dabei häufig mit der Frage konfrontiert, wieviel Zeit die Personen in diesem Projektteam dafür allokalieren sollen. Eine Antwort darauf fällt sehr schwer - ein Minimum von 2 Stunden die Woche sollte auf jeden Fall eingeplant werden. Je nach Phase können es dann mehr oder auch weniger Stunden sein, die anfallen.

Projektplan aufsetzen

Sobald Rahmen und Projektteam stehen, kann ein erster Projektplan aufgesetzt werden. Dieser sollte die Planungsphase (2-3 Monate), die Pilotphase (6-12 Monate) sowie eine Auswertungs/Entscheidungsphase (1-3 Monate) beinhalten. In der zeitlichen Planung solltet ihr möglichst früh das Thema Kommunikation mitdenken: Ab wann sollen eure Mitarbeiter von dem Projekt wissen? Wie sollen sie informiert werden? Und wie sollen Kunden/Partner informiert werden? Das Thema betrachten wir noch einmal fokussiert in Kapitel 5. Einige Unternehmen im Pilotprojekt entschieden sich dafür, schon zu Beginn des Projekts offen und transparent zu kommunizieren, weswegen es ggf. hier bereits betrachtet werden sollte.

Kick-Off Workshop - Fragensammlung erstellen

In der Begleitung der Pilotunternehmen hat es sich bewährt, vor dem Start des nächsten Kapitels eine erste Fragensammlung zu erstellen, die das Projektteam zu Beginn bewegt. In diesem ersten Kick-Off Workshop können mit der "Braindump-Methode" alle Beteiligten ihre größten Fragen, Sorgen, Bedenken nennen und explizit machen. In den nächsten Kapiteln sollten diese Fragen so gut es geht alle gelöst werden, damit ihr dann gut vorbereitet in die Pilotphase starten könnt.

Grundlagen legen

Checkliste

- **Rahmenbedingungen definieren**

- Habe ich geklärt, wer am Pilotprojekt teilnehmen soll? (z. B. das gesamte Unternehmen, ausgewählte Abteilungen)
- Habe ich sichergestellt, dass mindestens 10% der Belegschaft in das Pilotprojekt einbezogen werden?
- Habe ich berücksichtigt, welche Führungskräfte dem Projekt positiv gegenüberstehen?
- Ist definiert, wie lange das Pilotprojekt laufen soll?
- Ist der zeitliche Rahmen realistisch und ausreichend für aussagekräftige Ergebnisse?

- **Projektteam aufsetzen**

- Habe ich ein interdisziplinäres Projektteam aufgestellt? (z. B. HR, Führungskräfte, Abteilungsleiter)
- Ist eine Person im Team, die die Interessen der Geschäftsführung oder Bereichsleitung vertritt?
- Ist eine operative Führungskraft dabei, die die Abteilungen im Test repräsentiert?
- Ist geklärt, wie viel Zeit die Teammitglieder für das Projekt einplanen sollten?

- **Projektplan aufsetzen**

- Habe ich einen klaren Projektplan mit den Phasen Planung, Pilotierung und Auswertung erstellt?
- Habe ich frühzeitig die interne und externe Kommunikation des Projekts mitgedacht?

- **Kick-Off Workshop durchführen**

- Habe ich gemeinsam mit dem Projektteam einen ersten Workshop durchgeführt, um eine Liste der wichtigsten Fragen, Sorgen und Bedenken zu erstellen?

Ziele & Grenzen definieren

Kapitel 3

Im dritten Kapitel geht es darum, gemeinsam Ziele für das Projekt zu definieren sowie ein passendes Modell zu finden, mit dem ihr die 4-Tage-Woche bei euch im Unternehmen starten möchtet.

Ziele definieren

Ein Pilotprojekt oder ein Experiment funktioniert nur mit den Zielen, an denen man sich am Ende messen lassen kann. In einem ersten Schritt solltet ihr deswegen gemeinsam definieren, was ihr mit dem Pilotprojekt erreichen wollt. Geht es um Arbeitgeberattraktivität? Um Gesundheit? Um Produktivität? Um Recruiting? Oder um Innovation? Überlegt euch, ggf. gemeinsam mit der Geschäftsführung, welche Ziele für euch hinter dem Projekt stehen und diskutiert, wie ihr die Erreichung dieser Ziele messbar machen möchtet.

Dies war eine der Aufgaben, die unsere Pilotunternehmen vor die größten Herausforderungen gestellt haben. Denn oftmals fehlen uns klare Kennzahlen, mit denen wir den Erfolg eines solchen Projekts definieren können.

Wir haben euch deswegen hier mal Beispiele beschrieben, wie eine solche Zielsetzung und Messung aussehen könnte.

Abschließend ist hier zu erwähnen, dass ihr nicht zu viele Ziele und KPIs auswählen solltet, da dies zu Unklarheit in der Ausrichtung führen könnte. Strukturiert eure Ziele anhand der Dimensionen "Must have" zu "Nice to have" und entscheidet euch am Ende für 3-4 Ziele, die hilfreich und gleichzeitig gut messbar sind.



Steigerung der Mitarbeiter-zufriedenheit	Ergebnisse von Mitarbeiterumfragen zur Arbeitszufriedenheit (z.B. Net Promoter Score, Zufriedenheitsskala). Hier ist der Einsatz einer Umfrage erforderlich - einmal vor der Pilotierung und dann während und nach der Pilotierung. Dazu mehr in der Kapitel 5.
Reduzierung von Fehlzeiten / Stress	Ergebnisse von Umfragen zur Stressbewertung vor und nach des Pilotprojekts und/oder Anzahl der Krankheits- und Fehlzeiten vor und nach des Pilotprojekts.
Reduzierung von Überstunden	Messung von Überstunden. Vergleich der Überstundenanzahl vor und nach der Implementierung.
Erhöhung der Produktivität	Produktivität ist eine sehr komplexe Kennzahl, die je nach Abteilung, Bereich und Branche unterschiedlich aussehen kann. Auf Unternehmens-Ebene lassen sich Kennzahlen wie Umsatz oder Deckungsbeiträge nutzen. Auf Abteilungs-Ebene können konkretere Kennzahlen nützlich sein. Zum Beispiel: • Anzahl abgeschlossener Aufgaben • Anzahl abgearbeiteter Tickets • Durchschnittliche Bearbeitungsdauer • Anzahl erfolgreich abgeschlossener Ziele (bspw. durch "Objectives & Key Results") Da zu allen Kennzahlen Vergleichszahlen notwendig sind, macht es hier teilweise Sinn, erst Kennzahlen zu definieren, diese zu messen und dann etwas versetzt die 4-Tage-Woche zu testen.
Steigerung der Mitarbeiter-bindung	Anzahl der Kündigungen im Vergleich zu den Vorjahren.
Verbesserung der Arbeitgeber-attraktivität	Anzahl der qualifizierten Bewerber und die Zeit bis zur Besetzung einer Stelle. Anzahl der Aufrufe von Stellenanzeigen / Karriereseiten. <i>Anmerkung: Dies lässt sich nur als Ziel des Pilotprojekts nutzen, wenn ihr die 4-Tage-Woche öffentlich kommuniziert und einsetzt. Einige Pilotunternehmen haben dies getan und positive Erfahrungen damit gemacht. Hier ist es wichtig, in der Stellenbeschreibung und auf der Karriereseite explizit zu erwähnen, dass es sich um ein Pilotprojekt handelt und nach der Pilotphase das Arbeitsverhältnis (4-Tage/5-Tage) sich verändern kann.</i>
Verbesserung der Teamarbeit	Team-Zusammenarbeitswerte aus regelmäßigen Umfragen.
Prozess-optimierung	Sammlung von Optimierungsvorschlägen und umgesetzten Optimierungen.



Rote Linien / Worst Case Szenarien identifizieren

Mindestens genauso, wenn nicht sogar wichtiger ist es, dass ihr euch in diesem Kapitel mit der Frage beschäftigt, wann ihr euer Pilotprojekt zur 4-Tage-Woche frühzeitig abbrechen würdet.

Natürlich gehen wir alle davon aus, dass euer Pilotprojekt sehr erfolgreich werden wird. Allerdings solltet ihr gleichzeitig darüber nachdenken, wann das Projekt eure Organisation und ihren unternehmerischen Erfolg gefährden könnte.

Aufbauend auf die Methodik von 4 Day Week Global, haben unsere Pilotunternehmen in der Planungsphase "Worst Case Szenarien" identifiziert und darin Rote Linien definiert, die zur Warnung oder zum Abbruch führen würden. Dadurch entwickelten sie für ihr Unternehmen eine zusätzliche Sicherheit, mit dem Pilotprojekt die richtigen Ergebnisse zu erzielen.

Bei dieser Methodik kann man nach folgenden vier Leitfragen vorgehen:

1. Welche Herausforderungen könnten für unser Unternehmen entstehen?
2. Wie können wir diese Herausforderungen messen / feststellen?
3. Was können wir im Vorfeld tun, um das Risiko für diese Herausforderung zu minimieren?
4. Was können wir tun, wenn diese Herausforderung tatsächlich eintreffen sollte?

Bei der Definition der roten Linien ist es wichtig, dass sie bestenfalls von der Organisation selbst beeinflusst werden können. Rote Linien wie die Verringerung des Umsatzes kann beispielsweise auch durch eine wirtschaftliche Krise oder Rezession stark beeinflusst werden, die nur gering beeinflussbar ist. Eine negative Entwicklung des "Net Promoter Scores" beispielsweise, die die Kundenzufriedenheit anzeigt, lässt sich leicht auf die Qualität der Arbeit zurückführen und ist als rote Linie möglicherweise besser geeignet.

Transparenz herstellen durch ein "Pilot-Dashboard"

Sowohl die Ziele als auch die roten Linien dienen nicht nur für euch als Projektteam oder für die Geschäftsführung. Sie dienen auch der Transparenz gegenüber den Pilot-Teilnehmenden bzw. der gesamten Belegschaft. Die Balance aus Zielen und roten Linien kommuniziert, dass bei diesem Pilotprojekt "etwas auf dem Spiel steht" - es also etwas zu gewinnen und zu verlieren gibt. Diese Spannung ermöglicht es allen Beteiligten, innerhalb des Projekts fokussiert zu bleiben.

Unsere Pilot-Unternehmen haben unterschiedliche Wege gewählt, wie sie Transparenz über diese Ziele und roten Linien entwickelt haben. Einige Unternehmen haben regelmäßig ihre Daten innerhalb des Büros sichtbar gemacht. Andere haben in regelmäßigen Meetingformaten über die Ergebnisse berichtet. Dritte haben diese Inhalte eher auf die Führungsebene beschränkt.

Ziele & Grenzen definieren

Checkliste

- **Ziele definieren**

- Haben wir klare Ziele für das Pilotprojekt festgelegt?
- Haben wir uns auf 3–4 Hauptziele festgelegt, um den Fokus nicht zu verlieren?
- Sind die gewählten Ziele sowohl für das Unternehmen als auch für die Mitarbeiter relevant und umsetzbar?

- **Messbare Indikatoren festlegen**

- Haben wir festgelegt, wie wir den Erfolg der Ziele messen wollen?
- Haben wir Vorher-Nachher-Vergleiche für die Messung geplant?

- **Rote Linien / Worst Case Szenarien identifizieren**

- Haben wir mögliche Risiken und Herausforderungen des Pilotprojekts identifiziert?
- Haben wir klare rote Linien festgelegt, ab wann das Projekt abgebrochen oder angepasst werden sollte?

- **Vorbeugende Maßnahmen entwickeln**

- Haben wir definiert, was wir im Vorfeld tun können, um Risiken zu minimieren?
- Haben wir definiert, was zu tun ist, wenn eine Herausforderung auftritt?

- **Transparenz herstellen**

- Haben wir ein "Pilot-Dashboard" entwickelt, um Transparenz über Ziele und roten Linien zu schaffen?
- Haben wir einen Plan, wie wir regelmäßig über die Pilot-Ergebnisse berichten wollen?
- Ist entschieden, ob die Daten und Ergebnisse nur auf Führungsebene oder für die gesamte Belegschaft sichtbar gemacht werden sollen?



Das passende 4-Tage-Woche Modell finden

Kapitel 4

Das Kernstück der Planungsphase ist die Definition des passenden 4-Tage-Woche Modells. Gleichzeitig ist es auch der Teil der Planung, der am häufigsten in der medialen Debatte falsch verstanden wird. Wir werden deswegen hier ein wenig ausholen, um alle Perspektiven mitzudenken.

Unterschiedliche 4-Tage-Woche Typen

Zuallererst müssen wir zwischen unterschiedlichen Typen unterscheiden. Denn: Wenn Menschen über die 4-Tage-Woche sprechen, sind unterschiedliche Dinge damit gemeint, die wir im folgenden erläutern.

**Belgischer
Typ
(100%
verdichtete
4-Tage-
Woche)**

Die volle Arbeitszeit (bspw. 40 Stunden) wird anstatt in 5 Tagen in 4 Tagen geleistet (10 Stunden pro Arbeitstag). Das Modell erlangte vor allem Bekanntheit, da Belgien die rechtlichen Grundlagen für ihre Arbeitnehmer:innen schaffte, diesen Typ zu wählen. Auch in Deutschland gibt es viele Nachahmer in der Wirtschaft, aber auch im kommunalen Bereich, beispielsweise die Stadtverwaltung Ludwigsburg.

Unsere Einschätzung:

Es kann Arbeitsumfelder geben, in denen eine solche Verdichtung funktionieren kann. Allerdings gibt es zahlreiche Studien, die zeigen, dass Menschen hochkonzentriert zwischen 4 - 6 Stunden arbeiten. Eine Erhöhung auf 10 Stunden kann hier also als herausfordernd angesehen werden. Allerdings gibt es aktuell keine wissenschaftlichen Studien, die diesen Typ konkret untersucht haben.

In Belgien selbst sind die Ergebnisse bis jetzt ernüchternd: Nur 0,5% der Berufstätigen haben sich für diesen Typ entschieden. Ähnlich bei der Stadt Ludwigsburg: Nach 4 Monaten sind nur 2 Anträge für die Verdichtung der Arbeitszeit eingegangen.

**Teilzeit
(4-Tage-
Woche mit
Gehaltsreduk-
tion)**

Bereits seit Jahrzehnten weit verbreitet sind individuelle 4-Tage-Weeks in Form von Teilzeit-Verträgen. Hier erhalten Arbeitnehmer:innen eine reduzierte, flexible Arbeitszeit, verbunden mit einem reduzierten Gehalt im Vergleich zu Vollzeit-Angestellten.

Unsere Einschätzung:

Auch hier beobachten wir das Öfteren, dass diese Teilzeit-Stellen mittlerweile mit dem "Label" 4-Tage-Week beworben werden. Studien über Teilzeit-Modelle zeigen, dass auch hier positive Effekte im Bereich Gesundheit und Wohlbefinden zu verzeichnen sind. Auch für Unternehmen ist diese flexible Vertragsform hilfreich. Pilot-Unternehmen, die bereits Erfahrung mit unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen haben, konnten diese Erfahrungen in die Pilotprojekt-Arbeit einfließen lassen. Oft ist es allerdings so, dass Teilzeit-Modelle zum einen teilweise finanziell wenig attraktiv sind und zum anderen oft als "Karriere-Stopper" verstanden werden.

**100-80-100
Typ**

Unser Partner 4 Day Week Global wirbt mit dem "100-80-100-Typ" - also einer Typ, der 100% der Leistung bei 80% der Arbeitszeit zu 100% des Lohns verspricht. In Deutschland haben wir öfter die Begrifflichkeit der "klassischen 4-Tage-Week" oder der "echten 4-Tage-Week" gehört.

Unsere Einschätzung:

Auch wenn dieser Typ oft als Synonym für die 4-Tage-Week genutzt wird, ist festzustellen, dass in keiner der internationalen Studien dieses Modell der Standard war, sondern Unternehmen unterschiedlich von diesem Modell abgewichen sind. Sicherlich hat die Reduktion um 20% viele positive Seiten. Es vermittelt aber den Eindruck, dass es ein "richtigen" und einen "falschen" Typ gibt.

**Arbeitszeit-
reduktion bei
gleich-
bleibendem
Lohn**

Wir haben in der von uns betreuten Pilotstudie von Anfang an darüber gesprochen, dass Arbeitszeitreduktion bei jedem Unternehmen unterschiedlich aussehen kann. Unternehmen haben unterschiedliche Arbeitskonzepte, Abläufe und Verträge. Hier also ein Modell zu bevorzugen, würde nicht zu den richtigen Lösungen führen. In der Pilotstudie fokussierten wir uns deswegen darauf, die Unternehmen dabei zu begleiten, die richtige Form der Arbeitszeitreduktion auszuwählen oder zu entwickeln.

Wichtig war dabei die Einschränkung, dass dies bei vollem Lohnausgleich passieren soll - insbesondere um aus wissenschaftlicher Sicht Vergleichbarkeit mit den anderen Studien herstellen zu können.



Die 4-Tage-Woche Matrix - 12 Modelle

Nach dieser kurzen Einordnung können wir nun über die passenden Modelle sprechen. Auf der Grundlage unserer Erfahrungen aus über 10 Jahren Beratungsarbeit sowie im Austausch mit Martin Gaedt, der das erste deutschsprachige Buch zur 4-Tage-Woche geschrieben hat und zahlreiche Unternehmen in Deutschland porträtiert hat, haben wir zur Begleitung der Planungsphase 12 unterschiedliche Modelle in einer Matrix aufgearbeitet und mit den Unternehmen diskutiert.

Ziel war es, durch diese Modelle Inspiration und Möglichkeitsräume zu schaffen sowie den Start der internen Diskussion um den richtigen Ansatz niedrigschwellig zu halten. Die 12 Modelle wurden unterteilt in unterschiedliche "Arbeitszeitreduktions-Stufen" und mit deutschsprachigen Beispielen versehen. Anhand der Modelle könnt ihr als Projektteam diskutieren, welche Ansätze möglicherweise besser zu euch, eurem Geschäftsmodell, eurem Organisationsmodell und eurer Unternehmenskultur passen könnten.

Modell	Beschreibung	Case	Reduzierung
Wahl aus 3,4 oder 5-Tage-Woche	Arbeitnehmer können selbständig entscheiden, ob sie die Regelarbeitszeit von bspw. 38 Stunden in 3, 4 oder 5 Tagen bewältigen möchten.	KlimaShop!	gering
Verdichtete 4-Tage-Woche	Verteilung von bspw. 9 Stunden auf vier Tage, dadurch geringere Reduktion von Arbeitszeit (bspw. Von 40 auf 36).	25Hours	gering
4,5-Tage-Woche	Reduzierung der Arbeitszeit an einem Tag — oder jeden zweiten Freitag frei.	CrossEngage	gering
saisonale 4-Tage-Woche	Einführung einer 4-Tage-Woche für Monate, in denen es das Geschäft planbar möglich macht.	Braineffect	moderat
6-Stunden-Tag	Verteilung von reduzierten Arbeitszeiten (z.B. 32 Stunden) auf fünf Tage. Technisch keine 4-Tage-Woche, soll aber nicht unerwähnt bleiben, da es ähnliche Effekte ermöglichen kann.	Rheingans	moderat



Modell	Beschreibung	Case	Reduzierung
4-Tage-Woche nur für Mitarbeiter	Einführung einer 4-Tage-Woche für Mitarbeiter. Führungskräfte nutzen dagegen den fünften Tag für Organisation und Management-Aufgaben.	ELBS	moderat
4-Tage-Woche ohne Feiertage	Umsetzung einer festen oder flexiblen 4-Tage-Woche. Feiertage, die in den 4 Arbeitstagen liegen, werden als Gutstunden für saisonale Hoch-Zeiten genutzt.	Klaus Lehmkuhl Malereifachbetrieb	hoch
Rotation 4-Tage-Woche & 6-Stunden-Tag	Arbeitnehmer können wählen, ob sie lieber 36/38 Wochenstunden auf 4 Tage oder auf 5 Tage verteilen möchten.	Koller Maschinenbau	hoch
Monatliche / quartalsweise / jährliche 4-Tage-Woche	Mitarbeiter erhalten zusätzliche Urlaubstage, mit denen sie rechnerisch auf eine 4-Tage-Woche kommen. Wie sie verteilt werden wird über den Urlaubsprozess geregelt.	ontec	hoch
4-Tage-Woche (wählbar oder fix)	30/32 Stunden über 4 Tage. Team/Unternehmen wählt einen festen Tag aus; alternativ wählen Mitarbeiter selbständig aus. Fokus auf dem „langsamen Arbeitstag“.	Gaßner Sanitär	sehr hoch
Rotierende 4-Tage-Woche	Verschiedene Teams arbeiten in unterschiedlichen 4-Tage-Wochen, um den Betrieb 6/7 Tage die Woche aufrechtzuerhalten. Monatlich/quartärl ich wird bspw. gewechselt.	BFT Verpackungen	sehr hoch
3+3 Modell	Mitarbeiter arbeiten 3 Tage am Stück, haben dann 3 Tage frei. Das Modell entfernt sich in der Berechnung von der 7-Tage-Woche.	Karolinska Krankenhaus	sehr hoch



Co-Kreation mit Mitarbeiter:innen & Führungskräften

Nach einer ersten vertiefenden Diskussion im Projektteam ist es in vielen Fällen sinnvoll, die Auseinandersetzung über das passende Modell unter Einbezug von Mitarbeiter:innen und Führungskräften zu führen. Unsere Pilot-Unternehmen haben hier gute Erfahrungen gemacht und sind auf neue Gedanken gestoßen, auf die sie vorher in kleiner Runde nicht gekommen sind.

Neben der Frage nach dem passenden Modell spielt hier die Frage nach dem idealen freien Tag eine große Rolle. Während in manchen Pilot-Unternehmen bereits zu Beginn schnell klar war, welcher Tag ideal ist, haben andere Unternehmen lange darüber diskutiert.

Zwei Leitfragen haben dabei besonders geholfen:

Frage 1: Was ist der langsamste Wochentag?

Der "langsamste Tag" ist der, der aufgrund von Kunden-Anfragen am ruhigsten ist. Beispielsweise, weil an diesem Tag wenig Bestellungen, Verkäufe, Emails, Kundenanfragen oder Anrufe eingehen. Dies ist von Branche zu Branche unterschiedlich: Bei Gastronomie ist es häufig der Montag oder Mittwoch, in Bürobetrieben oft der Freitag.

Frage 2: Welche Tätigkeiten müssen der typischen 5-Tage-Woche folgen?

Es gibt gewisse Tätigkeiten, die aufgrund von vertraglichen Bedingungen oder rechtlichen Bestimmungen 5, 6 oder sogar 7-Tage zur Verfügung stehen müssen. Das können zum Beispiel Kundensupport, Vertrieb, operative Schicht-Betriebs-Funktionen oder IT-Stellen sein. Auch hier ist es eure Aufgabe, diese "Traditionen" zu hinterfragen: Lässt sich daran etwas ändern? Welche Effekte hätten Veränderungen in diesen Bereichen?

Sollte hier keine Veränderung möglich sein, werden dadurch gewisse Modelle ausgeschlossen und andere Modelle (Rotationen, frei wählbare Tage, etc.) wahrscheinlicher. Sollten hier Veränderungen möglich sein, beeinflusst die 4-Tage-Woche nicht nur das Arbeitsmodell, sondern auch das Geschäftsmodell. Einige unserer Pilot-Unternehmen haben sich während des Projekts damit beschäftigt, wie sie beispielsweise von einem Tagesatz-basierten Geschäftsmodell zu einem Ziel-basierten Geschäftsmodell wechseln können, um mehr Flexibilität zu ermöglichen. Andere Unternehmen diskutierten, wie sie ihre Qualität und damit ihre Preise erhöhen könnten, um einen Ruhetag ermöglichen zu können (zum Beispiel im Handwerk oder im Handel).



In Workshops gemeinsam mit Mitarbeiter:innen und Führungskräften könnt ihr diese Themen offen diskutieren. Idealerweise ermöglicht ihr es jedem Teilnehmenden, für sich selbst das ideale Modell zu reflektieren, bevor gemeinsam geteilt wird. Über ein Voting (in Form von "Punkte kleben" oder digital) kann dann schnell eine "Shortlist" mit den favorisierten Modellen entstehen, die dann vertieft diskutiert werden können. Schließlich empfiehlt es sich, eine exemplarische Arbeitswoche (oder sogar einen Arbeitsmonat) auszuarbeiten und an die Gegebenheiten des eigenen Unternehmens anzupassen. In einigen Fällen kann man diese Übung in unterschiedlichen Abteilungen wiederholen, um diversere Stimmungen und Meinungen einzusammeln, bevor ihr gemeinsam mit der Geschäftsführung die passende Entscheidung trifft.

Detailthema: Fix oder frei wählbare Tage

Wir können euch versprechen, dass diese Frage in eurem Prozess aufkommen wird. In diesem Zusammenhang gibt es Argumente für beide Seiten. Wenn ihr in eurer Organisation 5 oder mehr Tage für eure Kunden aktiv sein müsst, ist eine 4-Tage-Woche nur mit Rotation und frei wählbaren Tagen möglich. Wenn das nicht der Fall ist, habt ihr die Wahl. Pilot-Unternehmen, die diese Wahlmöglichkeit zulassen wollten, haben sich oft dafür entschieden, klare Entscheidungsparameter festzulegen. So konnte beispielsweise in einem Unternehmen nur alle 6 Monate entschieden werden, welcher Tag/welches Modell ausgewählt wird. Für die folgenden 6 Monate war dieses Modell dann definiert. Andere Unternehmen haben monatliche Änderungen zugelassen. Klar ist, dass durch diese Wahlmöglichkeiten eine höhere Komplexität entsteht.

Fixierte freie Tage haben hier ebenfalls Vorteile, die man beleuchten kann: Sie vereinfachen die Koordination sowie die Kommunikation nach innen und außen. Sie ermöglichen auch echte Ruhephasen, da Mitarbeiter nicht an ihrem "freien Tag" mit Emails und Rückfragen gestört werden. Und letztendlich vereinfacht sie die Zusammenarbeit in Teams, da nicht kontinuierliche Übergaben benötigt werden. Letztendlich sollte hier aber das Geschäfts- und Arbeitsmodell entscheiden.

Detailthema: Umgang Teilzeitbeschäftigte

Unternehmen, die bereits diverse Arbeitszeitmodelle vereinen, müssen sich mit der Frage beschäftigen, wie sie Arbeitsmodelle wie Teilzeit, Auszubildende, Werkstudierende oder Praktikant:innen in das Pilotprojekt einbinden.

Unsere Pilot-Unternehmen haben zwei unterschiedliche Herangehensweisen gewählt:

Herangehensweise 1: Alle integrieren

Hier wurde anhand des Modells eine Reduktion der Arbeitszeit definiert, die dann auf jedes Arbeitszeit-Modell übertragen wurde. Wenn also die Vollzeit-Stelle um 20% reduziert wurde, wurde dies bei den Teilzeit-Stellen ebenfalls angesetzt. Alternativ wurden die Gehälter der Teilzeit-Stellen für den Zeitraum des Pilotprojekts erhöht.

Herangehensweise 2: Fokus auf Vollzeit-Stellen

Andere Pilot-Unternehmen entschieden sich dafür, das Pilotprojekt auf ihre Vollzeit-Angestellten zu fokussieren. Hier wurde das Argument vorgelegt, dass es sich um ein Experiment handelt und erst nach diesem Experiment entschieden werden soll, wie die Teilzeitbeschäftigten hier integriert werden sollen. Das ist arbeitsrechtlich aufgrund von Gleichbehandlung von Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigung nicht ganz einfach abbildbar - wurde aber trotzdem in einigen Organisationen umgesetzt.

Problemfall Auszubildende

Einige Pilot-Unternehmen berichteten uns von Herausforderungen mit der Einbindung von Auszubildenden. Durch die festen Schultage, gestaltet sich hier die Einführung einer 4-Tage-Woche schwierig und muss im Einzelfall behandelt werden. Zwei Pilot-Unternehmen sind in diesem Zusammenhang direkt auf den Ausbildungspartner zugegangen und konnten gemeinsam Lösungen erarbeiten.

Detailthema: Umgang Urlaub

Auch dieses Detailthema ist uns innerhalb des Pilotprojekts des Öfteren begegnet. Fakt ist: Bei einer Vier-Tage-Woche reduziert sich der Urlaubsanspruch, der üblicherweise auf Grundlage einer Fünf-Tage-Woche im Unternehmen festgelegt wird, entsprechend um 80 Prozent. Der gesetzliche Mindesturlaub liegt dementsprechend nicht bei 24, sondern bei 20 Urlaubstagen. Da diese Anpassung nicht für alle Angestellten ein positiver Effekt ist, haben viele Pilot-Unternehmen in unserer Studie entschieden, für den Pilotzeitraum von 6 Monaten keine Anpassung der Urlaubstage vorzunehmen. Sobald ihr darüber nachdenkt, aus dem Pilotprojekt eine Einführung zu machen, wird dieses Thema wieder relevant und es muss entschieden werden, wieviele Urlaubstage euren Mitarbeiter:innen zukünftig zustehen sollen.

Exkurs: 4-Tage-Woche und das Arbeitsrecht

Im Rahmen des deutschen Pilotprojekts haben wir für die Pilot-Unternehmen mehrere Austausch-Möglichkeiten mit unserer Partnerin Dr. Inka Knappertsbusch, LL.M., Rechtsanwältin und Fachanwältin für Arbeitsrecht, organisiert. Frau Knappertsbusch ist für CMS Hasche Sigle tätig und hat u.a. die Publikation "Die Zukunft der Arbeit – New Work mit Flexibilität und Rechtssicherheit gestalten" im Verlag Springer Gabler zum Thema veröffentlicht. In diesem Exkurs veröffentlichen wir einen Auszug aus einem ihrer Artikel, der auch Grundlage der Austauschformate innerhalb des Pilotprojekts war.

Kann eine Vier-Tage-Woche jederzeit eingeführt werden?

Die Einführung einer Vier-Tage-Woche steht zwar grundsätzlich im freien Ermessen des Arbeitgebers*. Die einseitige Einführung ist allerdings dann nicht möglich, wenn eine Betriebsvereinbarung oder ein anwendbarer Tarifvertrag anderweitige Regelungen vorsehen. Auch der Arbeitsvertrag kann eine von der Vier-Tage-Woche abweichende zeitliche Verteilung vorsehen. Dann bedarf es einer einvernehmlichen Änderungsvereinbarung oder des Ausspruchs einer Änderungskündigung, die nur im Falle des Vorliegens betrieblicher Gründe gerechtfertigt sein kann, was in aller Regel nicht der Fall sein dürfte.

Worauf ist bei der Einführung zu achten?

Bei der Einführung sind mehrere Punkte zu beachten:

Arbeitsverträge: Die individuellen Arbeitsverträge müssen auf den neuen Arbeitsumfang angepasst werden, falls darin spezifische Stunden und Arbeitstage festgelegt sind.

Tarifverträge: Falls anwendbar, müssen die Bestimmungen relevanter Tarifverträge beachtet werden.

Betriebsvereinbarungen: Auch die betrieblichen Regelungen können Regelungen beinhalten, die im Rahmen der Einführung einer Vier-Tage-Woche zu beachten sind.

Gleichbehandlung: Es muss darauf geachtet werden, dass alle Arbeitnehmer gleich und fair behandelt werden. Es dürfen daher nur in Ausnahmefällen, in denen die Ungleichbehandlung sachlich gerechtfertigt werden kann, Arbeitnehmer z. B. von der Teilnahme an der Vier-Tage-Woche ausgenommen werden.

Müssen die Arbeitnehmer der Einführung zustimmen?

Da die Arbeitsverträge grundsätzlich eine andere Verteilung der Arbeitszeit, nämlich auf fünf Arbeitstage vorsehen dürften, stellt die Umstellung auf eine Vier-Tage-Woche eine wesentliche Änderung der Arbeitsbedingungen dar, welche grundsätzlich die Zustimmung des Arbeitnehmers erfordert.

Können die Arbeitnehmer die Einführung einer Vier-Tage-Woche verlangen?

Nein, Arbeitnehmer können die Einführung einer Vier-Tage-Woche nicht einseitig durchsetzen. Arbeitszeiten sind üblicherweise Verhandlungssache zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer oder werden durch Kollektivvereinbarungen geregelt.

Sind Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats zu beachten?

Ja, bei der Einführung einer Vier-Tage-Woche sind die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats zu beachten. Insoweit sind insbesondere § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG (Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit sowie deren Verteilung auf die Wochentage) und § 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG bei einer vorübergehenden Verkürzung der betriebsüblichen Arbeitszeit betroffen.)

Sind die Regelungen des ArbZG zu beachten?

Das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) ist weiterhin zu beachten. Dies bedeutet unter anderem, dass die Höchstarbeitszeiten und Ruhepausen eingehalten werden müssen. Das dürfte aber bei dem hier dargestellten Modell der Vier-Tage-Woche zu keinem Konflikt führen, da die Arbeitszeit nicht umverteilt, sondern reduziert wird.

Was ist bei der Anordnung von Überstunden bzw. Mehrarbeit zu beachten?

Überstunden müssen weiterhin unter Beachtung der Regelungen des ArbZG und etwaiger Tarifverträge erfolgen. Arbeitgeber müssen auch die Zustimmung des Arbeitnehmers einholen, sofern nicht im Arbeits- oder Tarifvertrag anders geregelt.

Was ist bezüglich des Urlaubsanspruchs und bei Feiertagen zu beachten?

Der Urlaubsanspruch sollte im Verhältnis zur reduzierten Arbeitswoche angepasst werden, um allen Arbeitnehmern den gleichen effektiven Erholungs-zeitraum zu gewähren. Für die Urlaubsberechnung ist auf die durchschn. Anzahl der wöchentlichen Arbeitstage im gesamten Kalenderjahr abzustellen, da der Urlaubsanspruch aufs Kalenderjahr bezogen berechnet wird. Die genaue Anpassung kann von der jeweiligen Regelung im Arbeits- oder Tarifvertrag abhängen. Für Feiertage, die auf einen arbeitsfreien Tag fallen, besteht in der Regel kein Anspruch auf einen Ersatzruhetag, es sei denn, tarifvertragliche/betriebliche Regelungen sehen dies vor.

Ganz praktisch: Betriebsvereinbarung / Änderungsvereinbarung

Dem Impuls von Frau Dr. Knappertsbusch folgend haben nach unserem Wissen alle Pilot-Unternehmen eine interne Betriebsvereinbarung verfasst, um alle teilnehmenden Mitarbeiter:innen in das Projekt zu integrieren. Hier teilen wir einen Auszug, der als Inspiration dienen soll:

1. Zielsetzung des Projekts:

Das Pilotprojekt zur Einführung der 4-Tage Woche hat das Ziel, die Arbeitszeit im Unternehmen zu reduzieren, die Work-Life-Balance der Mitarbeitenden zu verbessern, Pendlerkosten zu senken und die Produktivität zu steigern. Die Regelstundenzeit wird von 40 auf 36 Wochenstunden verkürzt, bei vollem Lohnausgleich.

2. Arbeitszeitregelung:

Die wöchentliche Regelarbeitszeit beträgt 36 Stunden. Die Arbeitszeit verteilt sich von Montag bis Donnerstag auf jeweils 9 Stunden pro Tag. Sollte es jemanden nicht möglich sein, die 36 Stunden von Montag bis Donnerstag abzuleisten, so besteht auch die Möglichkeit, den Freitag dafür mit einzubeziehen. Die Urlaubsregelung lt. Punkt 3 bleibt davon unberührt. Das bedeutet auch, sollte ein Feiertag auf einen Freitag fallen, so bleibt die Arbeitszeit von Montag bis Donnerstag mit 36 zu leistenden Stunden bestehen. Fällt ein Feiertag auf einen Montag verringert sich die Arbeitszeit von Dienstag bis Donnerstag auf 27 Stunden.

3. Urlaubsregelung:

Der Jahresurlaub beträgt für alle Mitarbeitenden 24 Tage.

Urlaubstage müssen nur von Montag bis Donnerstag genommen werden.

Am Freitag muss kein Urlaub genommen werden. Bestehender Resturlaub aus diesem Jahr wird von 5 zu nehmenden auf 4 Urlaubstage umgerechnet.

4. Gleitzeitregelung:

Die bestehende Gleitzeitregelung bleibt unberührt. Mitarbeitende können weiterhin Gleitzeit in Absprache mit ihren Vorgesetzten nutzen.

5. Beendigung des Projekts:

Das Pilotprojekt ist testweise und kann jederzeit vorzeitig beendet werden. Nach Ablauf des Testzeitraums und Auswertung der Studienergebnisse wird erneut über eine Fortführung der 4-Tage Woche entschieden.

6. Mitarbeiterbefragungen und Studiendaten:

Um die Auswirkungen des Pilotprojekts zu analysieren, werden regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durchgeführt. Die Teilnahme an diesen Erhebungen ist freiwillig.

Passendes Modell finden

Checkliste

- **4-Tage-Woche-Matrix analysieren**

- Haben wir die 12 Modelle der Matrix besprochen und deren Eignung für unser Geschäftsmodell bewertet?
- Gibt es Modelle, die für bestimmte Abteilungen oder Teams besser geeignet sind?

- **Co-Kreation mit Mitarbeitern und Führungskräften**

- Haben wir Workshops/Meetings terminiert, um Mitarbeiter und Führungskräfte in die Diskussion über das passende Modell mit einzubeziehen?
- Haben wir den langsamsten Wochentag identifiziert, um den freien Tag festzulegen? Haben wir analysiert, welche Tätigkeiten eine 5-Tage-Woche erfordern?

- **Detailfragen klären**

- Haben wir überlegt, ob fixe oder frei wählbare Tage für unser Unternehmen am besten sind?
- Haben wir definiert, wie Teilzeitkräfte, Auszubildende und Werkstudierende in das Pilotprojekt eingebunden werden?
- Haben wir den Urlaubsanspruch im Rahmen der 4-Tage-Woche überprüft und festgelegt, wie er angepasst werden soll?
- Sind rechtliche Rahmenbedingungen wie Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge beachtet worden?

- **Finalisierung des Modells**

- Haben wir eine exemplarische Arbeitswoche oder einen Arbeitsmonat entworfen, um das Modell zu testen?
- Haben wir das gewählte Modell mit der Geschäftsführung und dem Projektteam final abgestimmt?
- Haben wir eine passende Betriebsvereinbarung formuliert?

Arbeitsweisen und Prozesse anpassen

Kapitel 5

Wenn ihr ein passendes Modell gefunden habt und alle Detailfragen sowie rechtlichen Hürden klären konntet, steht dem Start eures Pilotprojekts eigentlich nichts mehr im Wege. Kapitel 5, die Anpassung von Arbeitsweisen & Prozessen, ist ein nicht endendes Kapitel, das in der Planungsphase beginnt, aber auch in der Pilotphase weiterläuft.

Mit dem Ziel, eine 4-Tage-Woche bei gleichbleibender Produktivität umzusetzen, ist es notwendig darüber nachzudenken, wie Arbeitsweisen und Prozesse verändert werden können, um Zeit einzusparen oder effizienter zu werden.

Im Folgenden werden wir einige Beispiele nennen, die innerhalb des Pilotprojekts aufgekommen sind.

Herangehensweise: Zeitfresser gemeinsam identifizieren

Grundsätzlich berichteten unsere Pilot-Unternehmen, dass die Entwicklung von neuen Arbeitsweisen ein partizipativer Prozess ist. Umso besser ihr also eure Teams und Mitarbeiter:innen involvieren könnt, umso besser. Einige Pilot-Unternehmen haben dies über digitale Umfragen gelöst. Andere haben Plakate aufgehängt und um Ideen gebeten. Dritte haben regelmäßige Meetings zu diesen Themen durchgeführt oder sogar Projektgruppen gebildet, die an der Verbesserung der Arbeitsweisen gearbeitet haben. Schlüssel war in allen Ansätzen die Einbindung der Personen, die den Arbeitsalltag am besten kennen: Eure Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Leitfrage ist dabei: Wo erkennen wir Zeitfresser in unserem Alltag, die nicht auf die Wertschöpfung einzahlen?



Zeitfresser 1: Meetings

Einige Studien belegen, dass Mitarbeitende im Durchschnitt 6 bis 8,5 Stunden pro Woche in Meetings verbringen, Führungskräfte sogar 80% ihrer Arbeitszeit in Meetings zubringen. Es liegt auf der Hand, dass hier Produktivitätsgewinne verzeichnet werden können. Viele Pilot-Unternehmen haben deswegen direkt zu Beginn regelmäßige Meetings auf den Prüfstand gestellt, diese abgesagt oder neu strukturiert. In einigen Unternehmen sind Meeting-Regeln (Agenda, Struktur, Zielsetzung, Verhalten) entstanden. In anderen Unternehmen wurde stärker auf asynchrone Kommunikation gesetzt.

Zeitfresser 2: Fehlender Fokus

Multitasking und ständige Ablenkungen, etwa durch E-Mails oder Chats, verhindern konzentriertes Arbeiten. Studien belegen, dass unser Gehirn nach Unterbrechungen eine Re-Fokussierungszeit von mindestens 15% bei einfachen Aufgaben und bis zu 28% bei komplexen Aufgaben benötigt. Dies bedeutet, dass häufige Unterbrechungen die effektive Arbeitszeit erheblich reduzieren. Um eine kürzere Arbeitswoche möglich zu machen, ist es entscheidend, klare Zeitblöcke für fokussierte Arbeit zu schaffen. Techniken wie Time-Blocking oder die Pomodoro-Methode können helfen, den Fokus zu bewahren. Einige Pilot-Unternehmen gehen sogar noch weiter und führen feste Fokus-Zeiten für die gesamte Belegschaft ein, in denen keine Meetings abgehalten werden oder sogar Kunden-Anfragen (Emails, Telefon) abgeschaltet werden.

Zeitfresser 3: Analoge Prozesse

Digitalisierung und deutscher Mittelstand - das sind nicht unbedingt zwei Worte, die oft in einem positiven Zusammenhang stehen. Viele mittelständische Unternehmen schätzen den Aufwand von Digitalisierung als zu hoch und zu teuer ein. Insbesondere Branchen wie das Handwerk halten sich hier laut aktuellen Meldungen eher zurück. Innerhalb der Pilotstudie zeigte sich hier ein anderes Bild: Viele Pilot-Unternehmen analysierten, inwiefern digitale Prozesse und Tools ihnen bei ihrer Arbeit helfen können. Teilweise wurden sogar neue Technologien eingeführt (3D-Druck, Künstliche Intelligenz), um den Workload der Mitarbeiter:innen zu reduzieren.



Zeitfresser 4: Unstrukturierte Kommunikation

Kommunikation, die ohne Struktur oder klare Verantwortlichkeiten erfolgt, führt zu Missverständnissen und Verzögerungen. Durch festgelegte Kommunikationswege und die Nutzung geeigneter Tools kann die Effizienz gesteigert werden. Hier haben viele Pilot-Unternehmen die Nutzung von verstärkter asynchroner Kommunikation für sich entdeckt: Die Nutzung von Slack, MS Teams oder ähnlichen Tools ermöglicht es, Inhalte zu vermitteln ohne Meetings einzustellen oder Telefonate zu führen. So kann jede Person die Inhalte dann aufnehmen, wenn er oder sie bereit dafür ist. Teilweise wurden klar definierte Kommunikationsregeln entwickelt, um den Zeitaufwand weiter zu reduzieren.

Zeitfresser 5: Fehlende Standards

Ohne klare Standards und Prozesse müssen häufig wiederkehrende Aufgaben immer wieder neu erfunden werden. Standardisierte Workflows und Checklisten sorgen für Konsistenz und reduzieren den Zeitaufwand für Routinetätigkeiten. Hier haben Mitarbeiter:innen oft eigene Ideen eingebracht und damit Abläufe optimiert.

Kultur & Führung

Je nach Unternehmensform gibt es natürlich weitere Zeitfresser und Optimierungs-Ansätze, die hier nun nicht genannt wurden. Eure Aufgabe ist es, Wege zu finden, um eure Teams und Mitarbeiter:innen dabei zu begleiten, die passenden Arbeitsweisen zu kreieren.

Gleichzeitig müssen wir anerkennen, dass die 4-Tage-Woche auch Effekte auf die Unternehmenskultur sowie die Führung haben kann. Zum einen kann ein Projekt wie die 4-Tage-Woche zusammenschweißen und das Teamgefüge stärken. Es kann aber auch unterschiedliche Meinungen und Konflikte hervorrufen. Einige Unternehmen berichteten uns beispielsweise von expliziten Generationenkonflikten, die in ihren Prozessen entstanden sind. Insbesondere eure Führungskräfte sind für diese Veränderungsarbeit besonders wichtig: Sie sind wichtige Multiplikatoren in diesem Prozess und sollten die Zielsetzung des Projekts verinnerlicht haben.

Ein solches Pilotprojekt kann darüber hinaus auch Einfluss auf wichtige Kulturmomente nehmen. So berichteten einige Pilot-Unternehmen, dass sie zu Beginn eher an Kulturmomenten wie gemeinsamen Mittagessen, Meetings oder spontanen Treffen gespart haben; später aber die negativen Effekte kennengelernt und diese Entscheidungen rückgängig gemacht haben. Aus Sicht des Projekt-Teams ist es wichtig, dass ihr diese kulturellen Effekte regelmäßig beobachtet und mit den Beteiligten besprecht. Hier können zum Beispiel Retrospektive-Formate helfen, um regelmäßig Raum für Reflexion zu schaffen.

Arbeitsweisen & Prozesse anpassen

Checkliste

- **Zeitfresser identifizieren**
 - Haben wir unsere Mitarbeiter in den Prozess der Identifikation von Zeitfressern einbezogen? Wurden Umfragen, Meetings oder Workshops durchgeführt, um Verbesserungsvorschläge zu sammeln?
 - Wurde analysiert, welche Tätigkeiten nicht zur Wertschöpfung beitragen?
- **Meetings optimieren**
 - Wurden regelmäßige Meetings auf ihren Nutzen hin überprüft und gegebenenfalls reduziert? Wird asynchrone Kommunikation für weniger Meetings angewendet?
 - Sind neue Meeting-Regeln etabliert (Agenda, Struktur, Zielsetzung)?
- **Fokussiertes Arbeiten ermöglichen**
 - Wurden gemeinsame Fokuszeiten definiert, in denen keine Meetings oder Kundenanfragen bearbeitet werden?
- **Prozesse digitalisieren**
 - Haben wir analysiert, welche nicht-digitalen Prozesse ersetzt oder optimiert werden können? Wurden digitale Tools und Technologien eingeführt, um Prozesse zu beschleunigen?
- **Effiziente Kommunikation sicherstellen**
 - Gibt es Kommunikationsregeln, um Zeitaufwand zu reduzieren?
- **Standards und Workflows einführen**
 - Sind standardisierte Workflows oder Checklisten für wiederkehrende Aufgaben erstellt worden? Haben Mitarbeiter eigene Ideen zur Verbesserung von Prozessen eingebracht?
- **Kultur & Führung**
 - Unterstützen die Führungskräfte den Veränderungsprozess und verinnerlichen sie die Zielsetzung des Projekts? Werden kulturelle Aspekte wie gemeinsame Aktivitäten weiterhin gefördert?
- **Regelmäßige Reflexion**
 - Nutzen wir Retrospektive-Formate, um regelmäßig Feedback zu sammeln und die Kultur zu beobachten?

Kommunikation & Monitoring

Kapitel 6

Spätestens kurz vor dem Start der Pilotphase rückt das Thema Kommunikation sowie das Thema Monitoring in den Fokus eurer Arbeit. Wie auch bei Kapitel 5 wird euch dieses Thema kontinuierlich weiter begleiten. Umso mehr Klarheit ihr in diesem Bereichen zu Beginn schaffen könnt, umso leichter werden diese Tätigkeiten im weiteren Verlauf ablaufen.

Monitoring / Umfrage

Im Rahmen des deutschen Pilotprojekts wurden die Pilot-Unternehmen durch die Universität Münster begleitet. Neben qualitativen Interviews wurde vor, während und nach der Pilotphase eine quantitative Umfrage an alle teilnehmenden Mitarbeiter:innen und Führungskräfte versendet. Solltet ihr Begleitung in ein Pilotprojekt starten, empfehlen wir euch ein ähnliches Umfrage-Setup intern aufzustellen. Viele unserer Pilot-Unternehmen haben neben der Begleitung der Universität Münster ein solches Setup gewählt, um direkteren Zugang zu ihren Daten und den entstehenden Effekten zu haben.

Während der Rhythmus der Universität Münster quartals-orientiert war, haben einige Pilot-Unternehmen bei ihrer internen Umfrage einen Monats-Rhythmus gewählt. Monatliche Rückmeldungen helfen euch, schneller reagieren zu können und einen klareren "Puls der Organisation" zu spüren. Unsere Erfahrungen zeigen, dass der Blick auf klare Daten sehr hilfreich für Entscheidungen sein kann, während persönliche Gespräche oft subjektive Gefühle fokussieren.

Umfrage-Design

Zur Unterstützung der Pilot-Unternehmen haben wir ein exemplarisches Umfrage-Design zusammengestellt. Neben den folgenden Fragen ist es relevant, gewisse Daten (Alter / Betriebszugehörigkeit, Abteilung, Mitarbeiter/Führungskraft) mit abzufragen. Unsere Empfehlung ist es, eher mit quantitativen Einschätzungsfragen zu arbeiten, da zu viele qualitative Fragen zu einem hohen Auswertungsaufwand führen.



Exemplarisches Umfrage-Design

- *Im vergangenen Monat strotze ich bei meiner Arbeit vor Energie. (Likert-Skala)*
- *Im vergangenen Monat war ich von meiner Arbeit begeistert. (Likert-Skala)*
- *Im vergangenen Monat war ich von meiner Arbeit gestresst. (Likert-Skala)*
- *Wie bewertest du deine Produktivität im letzten Monat? (Likert-Skala)*
- *Wie bewertest du die Teamproduktivität im letzten Monat? (Likert-Skala)*
- *Wie bewertest du den Zusammenhalt im Team im letzten Monat? (Likert-Skala)*
- *Wie zufrieden bist du mit der Unterstützung deiner Führungskraft im letzten Monat? (Likert-Skala)*
- *Wie hoch war das Qualitätsniveau, das den Kunden im letzten Monat geboten wurde? (Likert-Skala)*
- *Hast du im vergangenen Monat Überstunden gemacht? Wenn ja, in welchem Umfang? (Keine, 1-5, 5-10, über 10)*
- *Wie zuversichtlich bist du, dass du in der kommenden Woche alle dir zugewiesenen Aufgaben erfolgreich abschließen wirst? (Likert-Skala)*

Zusatzfragen (bspw nach 3 oder 6 Monaten):

- *Welche positiven Auswirkungen hatte die 4TW auf deine Arbeit? (qualitativ)*
- *Welche negativen Auswirkungen hatte die 4TW auf deine Arbeit? (qualitativ)*
- *Welche positiven Auswirkungen hatte die 4TW auf dein Privatleben? (qualitativ)*
- *Welche negativen Auswirkungen hatte die 4TW auf dein Privatleben? (qualitativ)*
- *Möchtest du das Modell der 4-Tage-Woche beibehalten? (ja/nein/egal)*
- *Wie enttäuscht wärest du, wenn wir die 4-Tage-Woche nicht beibehalten? (Likert-Skala)*
- *Wie wahrscheinlich ist es, dass du XX als Arbeitgeber empfiehlst? (NPS-Skala)*



Interne Kommunikation

Die interne Kommunikation ist - wie bei jedem Veränderungsprojekt - entscheidend für den Erfolg eures 4-Tage-Wochen Projekts. Hier ist es wichtig, dass ihr eure unterschiedliche Zielgruppen identifiziert:

- Führungskräfte, die am Pilotprojekt teilnehmen
- Führungskräfte (innerhalb und außerhalb des Pilotprojekts)
- Mitarbeiter:innen, die am Pilotprojekt teilnehmen
- Alle Mitarbeiter:innen (innerhalb und außerhalb des Pilotprojekts)

Je nach Zielgruppe sind unterschiedliche Kanäle, Formate und Ansprachen notwendig und denkbar. Für einen guten Überblick haben wir pro Zielgruppe Vorschläge für erfolgreiche Ansätze zusammengestellt.

Zielgruppe	Beschreibung	Formate	Rhythmus	Best Practice
Pilot-Führungskräfte	Hier sollte der Fokus darauf liegen, die Führungskräfte als Multiplikatoren zu gewinnen, sodass sie das Thema proaktiv treiben und begleiten können. Dementsprechend ist es hier wichtig, alle Hintergründe und Beweggründe greifbar zu machen.	Persönliche Gespräche / Persönliches Präsenz-Meeting	Vertiefend zu Beginn, danach regelmäßig (bspw. monatlich)	Workshop-Format, in dem Führungskräfte mitarbeiten und mitdiskutieren können
Pilot- MA	Hier liegt der Fokus darauf, Mitarbeiter:innen konkret zu erläutern, was sich durch die Pilotphase für sie persönlich verändert. Darüber hinaus müssen Ziele, Erwartungen und Grenzen explizit gemacht werden, damit es nicht zu falschen Hoffnungen/Wünschen kommt.	Persönliches Gespräch / Präsenz-Meeting oder digitales Meeting. Idealerweise werden hier Abteilungsleiter / Teamleiter eingebunden oder als Multiplikatoren genutzt.	Regelmäßige Updates (mindestens einmal im Quartal)	Handbuch/Workbook, das alle Infos beinhaltet. FAQ-Dokument, in dem alle Fragen beantwortet werden
Alle Mitarbeiter:innen	Hier liegt der Fokus darauf, das "warum" für das Pilotprojekt klar zu formulieren und ein gutes Narrativ zu wählen. Außerdem muss erläutert werden, warum spezifische Abteilungen ausgewählt wurden und warum sie ggf. im Pilotprojekt nicht dabei sind.	Meetingformat oder alternativ Email/Newsletter	Regelmäßig informieren (mindestens einmal im Quartal)	Townhall Meeting und/oder interner Newsletter



Externe Kommunikation

Neben der internen Kommunikation solltet ihr euch mit der Frage beschäftigen, wie öffentlich ihr mit dem Pilotprojekt umgehen möchtet. In unserem Pilotprojekt gab es einige Unternehmen, die sich dafür entschieden haben, sowohl ihren Kunden als auch der Öffentlichkeit nicht von ihrem Projekt zu berichten. Sie sahen den Vorteil darin, auf diese Weise externe "Ablenkungen" zu reduzieren und sich auf die internen Entwicklungen zu konzentrieren.

Andere Pilot-Unternehmen haben sich entschieden, ihre Kunden und Partner bewusst zu informieren und auch kontinuierlich über den Stand des Projekts zu updaten. Hier haben viele Pilot-Unternehmen von positiven Erfahrungen berichtet, von sehr interessierten Stimmen und Rückmeldungen.

Wieder weitere Pilot-Unternehmen haben nicht nur Kunden und Partner, sondern auch die Öffentlichkeit und die Presse über ihr Projekt informiert. Die Medienlandschaft ist - wie ihr sicherlich wisst - sehr interessiert an diesem Thema. Hierzu lässt sich sagen, dass die Thematik sehr polarisierend betrachtet wird und dadurch sowohl Vorteile als auch Nachteile sichtbar werden. Solltet ihr euch für eine solche öffentliche Begleitung entscheiden, ist es wichtig, dass ihr klare Ziele formuliert sowie konkrete Botschaften vorbereitet, mit denen ihr gerne in die Öffentlichkeit treten möchtet. Hier hilft es auch, Fakten zum Projekt sowie persönliche Anekdoten vorbereitet zu haben.

Durch die Erfahrungen der letzten 12 Monate können wir sagen, dass die Zusammenarbeit mit den Medien viele positive Effekte hat, allerdings nicht direkt planbar ist. Ihr solltet euch also gut überlegen, wie wichtig euch dieser Aspekt des Projekts ist und wieviel Zeit ihr damit verbringen möchtet.



Kommunikation & Monitoring

Checkliste

- **Monitoring und Umfragen planen**

- Haben wir ein Umfrage-Setup für regelmäßiges Feedback eingerichtet? Ist der Rhythmus der Umfragen klar (monatlich, quartalsweise)?
- Erfassen die Umfragen relevante Daten, z. B. Energie, Stress, Produktivität und Teamzusammenhalt?

- **Interne Kommunikation**

- Haben wir die relevanten Zielgruppen identifiziert (Führungskräfte, Pilot-Teilnehmer, alle Mitarbeiter)?
- Wurden passende Kommunikationsformate für jede Zielgruppe ausgewählt (Meetings, E-Mails, Handbuch, FAQ)?
- Sind die Erwartungen und Ziele klar kommuniziert, um Missverständnisse zu vermeiden?
- Werden Führungskräfte als Multiplikatoren in den Kommunikationsprozess eingebunden?

- **Externe Kommunikation**

- Haben wir entschieden, ob wir das Projekt öffentlich kommunizieren möchten?
- Sind Kunden und Partner über das Pilotprojekt informiert?
- Sind klare Ziele und Botschaften für die öffentliche Kommunikation formuliert?
- Haben wir Fakten und Anekdoten zum Projekt vorbereitet, falls wir mit den Medien in Kontakt treten?

- **Kontinuierliches Monitoring**

- Wird regelmäßig Feedback von den Beteiligten gesammelt, um Anpassungen vorzunehmen?
- Sind klare Kanäle und Ansprechpartner für Fragen und Rückmeldungen etabliert?

Reflexion

Kapitel 7

Wenn ihr Kapitel 1 bis 6 durchgearbeitet habt, seid ihr wahrscheinlich schon mitten in der Pilotphase oder kurz davor, richtig durchzustarten. Herzlichen Glückwunsch! Ihr begleitet eure Organisation gerade dabei, ihre neue Arbeitswelt zu gestalten. Jetzt ist es eure Aufgabe, diesen Prozess kontinuierlich zu begleiten. Dabei wird es immer wieder notwendig sein, Arbeitsweisen anzupassen (Kapitel 5) und regelmäßig zu kommunizieren (Kapitel 6). Der aus unserer Sicht allerdings wichtigste Aspekt der Begleitung ist die Reflexion. Eure Aufgabe ist es, während und insbesondere zum Ende der Pilotphase, dafür zu sorgen, dass Erlebnisse und Erfahrungen analysiert und reflektiert werden, sodass ihr daraus Erkenntnisse für die Zukunft ziehen könnt. Hier ist es wichtig zu erwähnen, dass das Ziel eines Pilotprojekts keinesfalls die Einführung einer 4-Tage-Woche ist – sondern die Definition von Erkenntnissen und daraus die Umsetzung einer besseren Arbeitswelt. Diese Arbeitswelt kann die 4-Tage-Woche beinhalten – muss sie aber nicht.

Um diesen Erkenntnisgewinn zu gestalten, empfehlen wir euch, regelmäßige “Boxenstopps” einzuführen, in der ihr mit euren jeweiligen Ziel- und Anspruchsgruppen in den Austausch tretet. Hier könnt ihr euch bei Retrospektive- und Review-Formaten inspirieren lassen, um die ideale Meeting- und Workshop-Umgebung für euch zu schaffen. Beachtet dabei, dass ihr immer wieder eure Ziele und rote Linien (Kapitel 3) hervorholt und euer Pilotprojekt danach ausrichtet. Vielen Pilot-Unternehmen hat hier der Austausch mit anderen Unternehmen geholfen, um sich selbst und die eigenen Themen zu “kalibrieren”. Über unsere Website und die daran gebundene digitale Community wollen wir das auch Unternehmen außerhalb der deutschen Pilotstudie ermöglichen.

Das Ende der Pilotphase – Zukunftsszenarien

Irgendwann wird eure Pilotphase zu Ende gehen und ihr werdet euch mit der Frage beschäftigen, wie es mit der Thematik bei euch weitergehen soll. Wir haben sechs unterschiedliche Szenarien skizziert, die euch dabei helfen können, den richtigen Weg zu wählen:



Name	Beschreibung	Vorteile	Zu Beachten
1. Adaption der 4 Tage Woche	Ihr führt euer neues Arbeitszeitmodell flächendeckend ein.	- Klarheit für die Mitarbeitenden- Erfolgserlebnis, gemeinsam wurde ein Meilenstein erreicht	- Klare Kommunikation an die Belegschaft und die Kunden / Partner- Wurden bereits alle Bereiche des Unternehmens entsprechend vorbereitet? - Rechts und Vertragsimplikationen prüfen, wenn man die Testphase verlässt
2. Verlängerung des Pilot-Versuchs	Ihr verlängert den Pilotversuch, beispielsweise auf 12 Monate.	- Mehr Zeit zum Experimentieren / Einbezug neuer Abteilungen und Teams - Dies ist die häufigste gewählte Option in den internationalen Studien	- Klarheit schaffen, warum der Versuch verlängert und nicht in die 4 Tage Woche übergegangen wird und was die neue Laufzeit ist. - Neue Elemente sollten in den Versuch einbezogen und Zielsetzungen angepasst werden- Beibehalten der Evaluations-Termine, um einen klaren Rahmen zu schaffen
3. Permanent Beta	Der „Testmodus“ aus dem Piloten wird das neue Normal: der 4 Tage Wochen Test wird als solcher eigenständig so lange weitergeführt.	- Große Offenheit für weitere Entwicklung - Ebenfalls oft in internationalen Studien erkennbar	- Testmodus Ziele müssen stetig nachgehalten, überprüft und ggfs. angepasst werden - Neuer Arbeitsmodus macht es ggf. einfacher, andere Flexibilisierungen und Change Management Projekte Umzusetzen
4. Alternative flexible Modelle	Die Ergebnisse des Pilotprojekts werden in alternative flexible Modelle überführt.	- Mitarbeiter können z.B. individuell wählen, ob sie die gleiche Arbeitszeit auf weniger Tage verteilen möchten. - Erhöhte Flexibilität kann zu höherer Mitarbeiterzufriedenheit und Produktivität führen. - Anpassung an unterschiedliche Lebenssituationen und Bedürfnisse der Mitarbeiter.	- Klare Richtlinien und Kommunikation notwendig, um Missverständnisse zu vermeiden. Sicherstellen, dass die Arbeitslast fair verteilt ist und keine Überbelastung stattfindet. - Technische und organisatorische Voraussetzungen prüfen, um flexible Modelle zu unterstützen. - Regelmäßige Evaluation der Modelle, um sicherzustellen, dass sie den Unternehmenszielen entsprechen und Mitarbeiterbedürfnisse erfüllen.
5. Zurück zur 5 Tage Woche	Der Test wird beendet und die 5-Tage-Woche wieder zur Realität.	- Klarheit für alle Beteiligten	- Anhand der gesammelten Daten klar aufzeigen, warum der Versuch nicht fortgesetzt wird - Gezeigtes Engagement der Mitarbeitenden würdigen und entstandenen Motivation anders kanalisieren - Kommunikationsstrategie für die Rückkehr zur 5 Tage Woche definieren Ggf. andere Veränderungen in den Fokus rücken (Führungskultur, Prozesse, Digitalisierung, Abläufe, etc.)



Business-Case entwickeln

Für die finale Entscheidung nach einer Pilotphase solltet ihr euch Zeit nehmen und diese auf der Grundlage von Fakten treffen. Durch das Pilotprojekt solltet ihr nun genügend Erfahrungen gesammelt haben, um einen Business Case für eine 4-Tage-Woche oder ein anderes Szenario entwickeln zu können. Nutzt euer Wissen, eure Daten und eure Erkenntnisse um folgende Aspekte auszuarbeiten. Dabei können euch unsere Leitfragen helfen:

Vorteile & Nutzen der 4-Tage-Woche kommunizieren

- Konntet ihr Kosten durch die 4-Tage-Woche einsparen (bspw. reduzierte Krankheitstage und dadurch Krankheitskosten)
- Konntet ihr die Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit erhöhen?
- Konntet ihr einen Wettbewerbsvorteil am Arbeitsmarkt feststellen?

Risiken & Herausforderungen ehrlich aufzeigen und Strategien vorschlagen

- Wo konnten Arbeitsabläufe und Prozesse noch nicht ideal angepasst werden?
- Wo wurden Erwartungen an Produktivitäts- und Leistungskennzahlen nicht erreicht und warum?

Daten und Belege anführen

- Wo konntet ihr ähnliche Erkenntnisse heben wie internationale Studien oder unsere deutsche Studie?
- Wo sind eure Erfahrungen mit denen von anderen Unternehmen vergleichbar?

Geschichten teilen

- Welche positiven Geschichten sind durch das Pilotprojekt entstanden?
- Welche Anekdoten bilden das Gesamtbild gut ab?

Reflexion

Checkliste

- **Regelmäßige Reflexion einplanen**
 - Haben wir regelmäßige "Boxenstopps" oder Retrospektiven in den Plan integriert, um Erfahrungen und Erkenntnisse zu reflektieren?
- **Erkenntnisse aus der Pilotphase sammeln**
 - Sind während der Pilotphase Erlebnisse und Erfahrungen gesammelt und dokumentiert worden?
 - Werden Erkenntnisse genutzt, um Anpassungen und Optimierungen vorzunehmen?
- **Austausch mit anderen Unternehmen**
 - Haben wir uns mit anderen Unternehmen ausgetauscht, um Erkenntnisse zu vergleichen und zu kalibrieren?
- **Zukunftsszenarien planen**
 - Haben wir die sechs möglichen Zukunftsszenarien (z. B. Adaption der 4-Tage-Woche, Verlängerung des Pilots) durchdacht und bewertet?
 - Ist klar, welches Szenario am besten zur aktuellen Situation des Unternehmens passt?
 - Wurden alle rechtlichen und vertraglichen Implikationen berücksichtigt, falls das Modell dauerhaft eingeführt wird?
- **Business-Case entwickeln**
 - Haben wir die Vorteile und den Nutzen der 4-Tage-Woche klar definiert? Sind potenzielle Risiken und Herausforderungen ehrlich aufgelistet und gibt es Vorschläge zur Problemlösung?
 - Wurden relevante Daten und Fakten aus der Pilotphase gesammelt und zur Unterstützung des Business-Cases verwendet?
 - Haben wir positive Geschichten und Anekdoten aus dem Pilotprojekt gesammelt, um sie im Unternehmen zu teilen?
- **Kommunikation über das Ende der Pilotphase**
 - Gibt es einen klaren Plan zur Kommunikation des nächsten Schritts nach der Pilotphase an alle Mitarbeitenden und Führungskräfte?

Pioniere braucht das Land!

Outro

Wir hoffen, euch durch diesen Praxis-Report einen Einblick in das Pilotprojekt und gleichzeitig einen Leitfaden an die Hand gegeben zu haben, um selbständig eine 4-Tage-Woche einführen zu können.

Abschließend möchten wir euch ermutigen, mit Mut und Leidenschaft eure Zukunft zu gestalten. Ähnlich wie der Diskurs rund um die 5-Tage-Woche in den 50er und 60er Jahren braucht auch der Diskurs um die 4-Tage-Woche Zeit, um zu reifen und von der emotionalen auf die sachliche Ebene zu wechseln.

Damals, am 1. Mai 1960 erklärte Bundeswirtschaftsminister Ludwig Erhard: "Die westdeutsche Wirtschaft kann sich den Luxus der 40-Stunden-Woche vorläufig nicht leisten. Es ist noch zu früh." Damit nahm er die Forderungen des Deutschen Gewerkschaftsbundes vorweg, der proklamierte: "40 Stunden Arbeit sind genug!" Erhards Argumentation spiegelte die Sorgen vieler Arbeitgeber wider: Eine Verkürzung der Arbeitszeit würde die Produktionskosten in die Höhe treiben und die Wettbewerbsfähigkeit gefährden. Ein Abgeordneter warnte gar vor einem „wirtschaftlichen Unglück“.

In den 1950er Jahren arbeitete der durchschnittliche Bundesbürger fast 50 Stunden pro Woche – Spitzenwert in der Industrieländerwelt. Überstunden waren nicht nur üblich, sondern auch ein Zeichen von Ehrgeiz und Zielstrebigkeit. Die deutsche Wirtschaft boomte, und viele junge Menschen sahen in den langen Arbeitszeiten eine Chance, ihre materiellen Wünsche schneller zu erfüllen.





Doch schon damals warnten Experten vor gesundheitlichen und sozialen Kosten. Die Monotonie der Maschinenarbeit belastete die Nerven mehr als die Muskeln. Es häuften sich Unfälle, Berufskrankheiten und Frühinvaliditäten. Der Ruf nach einer besseren Work-Life-Balance wurde lauter.

Einige Betriebe wagten damals Experimente - doch der Widerstand der Arbeitgeber blieb groß. Erst mit der Einführung der 4-Tage-Woche bei Ford und Siemens-Martin veränderte sich der Diskurs.

Heute stehen wir vor ähnlichen Herausforderungen. Die Forderungen nach einer 4-Tage-Woche mit vollem Lohnausgleich stoßen auf wirtschaftliche Bedenken. Und das ist in Ordnung! Deine Aufgabe und unsere Aufgabe ist es nicht, die Gesellschaft zu überzeugen.

Was es braucht, sind Pioniere. Unternehmer wie Henry Ford, die sich auf den Weg machen und bereit sind, bestehende Konventionen zu hinterfragen.

Unsere Studie zeigt, dass eine bessere Work-Life-Balance, gesundheitliche Vorteile und gesteigerte Produktivität durch eine verkürzte Arbeitszeit möglich sind.

Sie zeigt aber auch, dass die erfolgreiche Pilotierung und Einführung harte Arbeit ist. Wir möchten dich einladen, Pionier zu sein und diese Arbeit auf dich zu nehmen. Denn sie lohnt sich. Willkommen in der neuen Arbeitswelt.





opti-x GmbH Steuerberatungsgesellschaft

Unternehmensportrait

Branche	Steuern/Beratung
Mitarbeiterzahl	25 (17 Versuchsteilnehmer)
Modell	Reduzierung der Arbeitszeit von 39/40 auf 36 Stunden pro Woche, mit festem freien Tag am Freitag.
Anpassungen	Effizientere Meetings, Automatisierung von Routineaufgaben.
Umsetzung	Zufriedene Mitarbeiter durch strukturelle Anpassungen und Fokussierung auf effiziente Arbeitsmethoden.
Effekte	Zufriedenere Mitarbeiter.
Weiterführung	Ja
Fazit	<i>„Zufriedene Mitarbeiter sind produktive Mitarbeiter – das war für uns eine klare Erkenntnis.“</i>



ASI Assurance Services International GmbH

Unternehmensportrait

Branche	Akkreditierung/Assurance für Nachhaltigkeitsstandards
Mitarbeiterzahl	48 Festangestellte + 44 Contractors (36 Versuchsteilnehmer)
Modell	20% Reduzierung der Arbeitszeit bei vollem Lohnausgleich, freie Tage flexibel.
Anpassungen	Mitarbeitende haben selbst Effizienzen geschaffen, Vorschläge wie kürzere Meetings und gemeinsame Fokuszeiten wurden gegeben.
Umsetzung	Hohe Motivation der Mitarbeitenden, individuelle Verantwortung für Effizienzsteigerung. Politische Arbeit war notwendig, um den Vorstand zu überzeugen.
Effekte	Messwerte deuten auf Erfolg hin, aber Teilzeitkräfte und Kundenarbeit stellen Herausforderungen dar.
Weiterführung	Verlängerung um 6 Monate, um die Effekte eines ganzen Jahres zu analysieren.
Fazit	<i>"Die Motivation ist hoch und die festgesetzten Messwerte deuten auf Erfolg hin. Wir wollen weiter daran arbeiten, dass wir als Organisation nicht Zeit messen, sondern Ergebnisse."</i>

Rechtsanwälte Seidler & Kollegen

Unternehmensportrait

Branche	Rechtsberatung/Dienstleistung
Mitarbeiterzahl	16 (13 Versuchsteilnehmer)
Modell	Freier Freitag, Arbeitszeitreduzierung von 39 auf 34 Stunden.
Anpassungen	Meetings überprüft, Unnötige entfernt, klare Teilnahmevorgaben.
Umsetzung	Umfassende Mitarbeitereinbindung, ständige Kontrolle durch Fragebögen.
Effekte	Weniger Stress, Erholung, kaum Überstunden.
Weiterführung	Verlängerung bis Juli 2025 geplant.
Fazit	<i>„Mit dem Team gemeinsam planen und Strukturen prüfen - das führt zu Erfolg. Unbedingt machen, es lohnt sich!“</i>



BEBE Medien GmbH / detektor.fm

Unternehmensportrait

Branche	Medien
Mitarbeiterzahl	45 (38 Versuchsteilnehmer)
Modell	4-Tage-Woche mit zwei Teams (Montags oder Freitags frei), 32 Stunden pro Woche.
Anpassungen	Rollenbasiertes Arbeiten, Meetings umstrukturiert, Übergaben standardisiert, Unternehmenswiki erstellt.
Umsetzung	Seit Januar 2024 im Betrieb, Fokus auf reibungslose Übergaben.
Effekte	Zufriedenheit mit der Arbeitsbelastung gestiegen, bestehende Abläufe wurden infrage gestellt.
Weiterführung	Beibehaltung der 4-Tage-Woche.
Fazit	<i>„Die erste Euphorie wich einer Phase der Unsicherheit, in der grundlegende Fragen auftauchen, die wir klären mussten. Darauf sollte man eingestellt sein.“</i>

RZH Rechenzentrum Hartmann GmbH & Co. KG

Unternehmensportrait

Branche	IT/Outsourcing-Dienstleistungen
Mitarbeiterzahl	68 (42 Versuchsteilnehmer)
Modell	10% Arbeitszeitreduzierung auf 4 Tage (Montag bis Donnerstag oder Dienstag bis Freitag), Vollzeit- und Teilzeitmitarbeitende eingeschlossen.
Anpassungen	Termine und Prozesse wurden optimiert.
Umsetzung	Teilung der Teams in Gruppen, um 5 Tage pro Woche verfügbar zu bleiben. Kommunikation wurde vorausschauender gestaltet.
Effekte	Schnelle Anpassung an das neue Modell, hohe Zufriedenheit.
Weiterführung	Evaluation der Daten und Anpassung der Arbeitszeitregelungen, Start eines neuen Modells geplant.
Fazit	<i>„Es kann sich lohnen dieses teilweise "belächelte" Modell auszuprobieren! Auch wenn zu Beginn die Euphorie noch zurückhaltend war, können sich die Studienteilnehmer aktuell kaum ein anderes Arbeitszeitmodell vorstellen. Gleichzeitig kann das Modell in einigen Wirtschaftssektoren eine gute Möglichkeit sein die Produktivität gut aufrecht zu erhalten/zu steigern.“</i>

Hirsack & Co. Planungsgesellschaft mbH

Unternehmensportrait

Branche	Architektur/Ingenieurwesen
Mitarbeiterzahl	7 (alle Mitarbeiter im Versuch)
Modell	Reduzierung der Wochenarbeitszeit von 40 auf 34 Stunden, mit festem freien Tag am Freitag.
Anpassungen	Unnötige Meetings wurden abgeschafft, und es wurden klare To-Do-Listen erstellt, damit jeder seine Zeit effizient nutzen kann.
Umsetzung	Die Arbeitszeit wurde auf Montag bis Donnerstag aufgeteilt. Alle Teammitglieder haben freitags frei.
Effekte	Große Begeisterung und Zustimmung für Veränderungen sowie mehr Effektivität und Effizienz.
Weiterführung	Beibehaltung der 4-Tage-Woche als „Permanent Beta-Phase“, in der ständige Selbstkontrolle und Anpassungen erfolgen.
Fazit	<i>„Wer die Chance dazu hat, sollte es unbedingt ausprobieren/umsetzen, sofern das Team dahinter steht. Es ist eine großartige Chance, dem Bestreben nach einer ausgeglichen Work-Life-Balance nachzukommen. Zudem ist eine Steigerung von Effektivität und Effizienz für jedes Unternehmen von Vorteil.“</i>

Kinderhaus Nürnberg gGmbH

Unternehmensportrait

Branche	Kinder- und Jugendhilfe / Kindertagesbetreuung
Mitarbeiterzahl	200
Modell	Reduzierung der Arbeitszeit von 38,5 auf 36 Stunden pro Woche, bei Mitarbeitenden über 60 auf 34 Stunden. Option zur 4-Tage-Woche wurde angeboten, freier Tag in den Kitas festgelegt, flexible Gleitzeit für andere.
Anpassungen	Vorbereitungszeit in Kitas wurde von 4 auf 3 Stunden pro Woche reduziert, Dienstpläne und Teambesprechungen wurden angepasst.
Umsetzung	Einrichtungsspezifische Arbeitsgruppen und regelmäßiges Feedback während der Pilotphase.
Effekte	Positive Rückmeldungen, deutliche Steigerung der Bewerbungen, mehr mediale Aufmerksamkeit. Einige Herausforderungen bei langen Tagen in kleinen Teams.
Weiterführung	Die Arbeitszeitreduzierung und Option der 4-Tage-Woche werden beibehalten.
Fazit	<i>„Unsere Bewerbungen haben sich verdreifacht, und die Rückmeldungen waren überwiegend positiv. Unsere Empfehlung: Einfach machen!“</i>

Planwerkstatt GmbH

Unternehmensportrait

Branche	Markenarchitektur
Mitarbeiterzahl	15 (11 Versuchsteilnehmer)
Modell	Freier Freitag; Montag bis Donnerstag wurde die Arbeitszeit um 1 Stunde verlängert, mit dem Ziel, die zusätzliche Stunde nach erfolgreichem Pilotversuch zu streichen.
Anpassungen	Einführung von täglichen Deepwork-Phasen, Implementierung von KI-Assistenten und anderen Tools zur Effizienzsteigerung.
Umsetzung	Teamfeedback und wirtschaftliche Auswirkungen werden genau beobachtet, insbesondere aufgrund des Projektgeschäfts.
Effekte	Grundsätzlich positives Feedback seitens des Teams, wirtschaftliche Auswirkungen jedoch noch nicht komplett abbildbar.
Weiterführung	Entscheidung basierend auf Team-Feedback nach Abschluss der Pilotphase.
Fazit	<i>„Stellt eine gute Vorbereitung seitens Management sicher und lässt die Belegschaft über die konkrete Ausgestaltung entscheiden. Dann wird die 4-Tage-Woche erfolgreich!“</i>



Impressum

© 2024
Intraprenör GmbH
Am Krögel 2
10179 Berlin

Autor:innen:
Carsten Meier, Co-Founder Intraprenör
Jan Bühren, Head of Research Intraprenör

Design:
Anna Wegert

Schlussredaktion & Lektorat:
Nathalie Starke

Kontakt:
Carsten Meier
carsten@intraprenoer.de
0176-20863874





Intraprenör GmbH
Am Krögel 2
10179 Berlin