



# Vier-Tage-Woche – Selbstbestimmtheit sticht betriebliche Machbarkeit

**New Work** Freizeit steht hoch im Kurs, die Flexibilisierung der Arbeitszeit ist in aller Munde. Einige Betriebe im Handwerk machen es uns bereits vor und buhlen um die Gunst von Fachkräften, die anscheinend wechselwillig mit den Hufen scharren. Doch ist das Konzept durchgehend empfehlenswert?

**Maren Ulbrich**

In Zeiten der veränderten Arbeitswelt steht wie ein roter Elefant die Frage im Raum, wie der Mensch Freiheit erlangen kann. Schon vor den Krisen haben die Rahmenbedingungen zur Förderung orts- und zeitunabhängigen Arbeitens immer mehr Beachtung gefunden. Die neue Technik macht es uns schon lange möglich, digital von überall aus zu arbeiten, zumindest im Bereich überwiegend kaufmännisch-verwaltender Tätigkeiten oder des Marketings und der IT.

Seit der Pandemie arbeiten auch verstärkt Handwerksbetriebe mit Cloudsystemen, um orts- und zeitunabhängigen Datenzugriff zu ermöglichen und mit Messengersystemen Wege zwischen Baustellen und Büro einzusparen. Dazu werden Mitarbeiter mit digitalen Endgeräten ausgestattet, um Teilaufgaben wie Arbeitsberichte und Der gleichen ohne Betreten des Büros auch digital bearbeiten zu können.

### Ressourcenschonende Auftragsplanung

Der Ruf danach, die Ressource Mensch mehr zu schonen, ist schon lange zu hören. Die schon seit Langem starke Auslastung in der überwiegenden Zahl der Handwerksbetriebe fordert(e) die wenigen verbleibenden Fachkräfte. Im Stresspaket enthalten ist/war der oft „zur Unzeit“ geforderte Urlaub des Mitarbeiters oder auch sein steter Wunsch, Überstunden abzubauen. Dankend angenommen wird/wurde dann gerne, Stunden gegen Waren einzutauschen – ein dünnes Eis, versteht sich.

Dass diese Praxis endlich ist, zeigt die personalpolitische Tendenz unserer Branche. Schon lange erarbeiten wir mit unseren Betrieben Kapazitätenpläne, in denen machbare Aufträge mit urlaubs- und krankheitsbedingten Abwesenheiten abgeglichen werden. Auch darin finden zunehmend neue Arbeitszeitmodelle Platz, nach denen Mitarbeiter tendenziell in Schichten arbeiten – horizontal und vertikal in der Woche: Der Betrieb ist weiterhin an fünf Tagen der Woche für den Kunden erreichbar – zugunsten der Flexibilität der Mitarbeiter.

### Bedarfsorientierte Personalarbeit

Die Pandemie hat es unlängst gefordert: Arbeitgeber, die flexibel auf die Bedarfe ihrer Mitarbeiter eingehen, die eben auch aus dem privaten Umfeld kommen.

Alle Elternteile wollen und können heute Elternzeit beantragen, die Jüngsten in die Einrichtungen der Kinderbetreuung bringen – manchmal ist der gleichberechtigte Einsatz beider Elternteile eben auch familiär nötig, wenn beide Elternteile einer (Teilzeit-)Arbeit nachgehen.

### Teilzeitarbeit nimmt zu

Auch dieser Trend verstärkt sich: Unabhängig von ihrem Geschlecht sind Mitarbeiter bereit, ihre Stundenzahlen zu reduzieren und vorübergehend oder gar dauerhaft in Teilzeit zu arbeiten, um sich in ihrem übrigen Leben jenseits des Berufs selbst verwirklichen zu können. Weltreisen stehen hoch im Kurs – nachweislich nicht nur bei Nichthandwerkern.

Der Mensch ist heute auf der Suche nach Sinn und Selbstverwirklichung. Die Bedürfnispyramide zeigt uns, dass die Menschen nicht nur nach Sicherheit und sozialer Integration, sondern auch nach Lob und Anerkennung suchen – aber eben nicht mehr nur in ihrem beruflichen Umfeld.

Heute stehen Arbeitgeber hoch im Kurs, die auf diese Entwicklungen in der Arbeitswelt eingehen, Betriebe, die Mitarbeiterpartizipation und eine bedarfsorientierte Personalarbeit leben, neue Strukturen – auch Arbeitszeitmodelle – gemeinsam mit ihren Mitarbeitern auf den Weg bringen, Altes infrage stellen, ausgediente Strukturen über Bord werfen.

Nicht mehr gefragt ist Arbeiten nach Feierabend oder Arbeiten am Samstag. Gefragt dagegen sind flexible Konzepte, die auf private Belange eingehen, die es ermöglichen, Familie und Beruf in Einklang zu bringen, das heißt Kinder und Eltern zu pflegen, sich weiterzubilden oder „nebenbei“ selbstständig zu machen. Auch Handwerker suchen nach Sinn und Selbstverwirklichung außerhalb ihrer Arbeitszeit – und das ist auch gut so. Das gibt ihnen Strahlkraft, spornt sie an und gibt ihnen Lebensenergie für das Berufsleben.

### Arbeiten, um zu leben, statt leben, um zu arbeiten – um jeden Preis?

Auch oder erst recht in Krisenzeiten: Die Arbeitszeit zu flexibilisieren hat viele Vorteile. Mindestens genauso viele Modelle gibt es, um die Arbeit flexibler gestalten zu können. Doch die Vier-Tage-Woche ist auch mit Nachteilen verbunden. Nicht in allen Gewerken bietet sich diese Form der Arbeitszeitverteilung an. Ob die ursprüngliche Wochenarbeitszeit beibehalten wird, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Eine schlichte Umverteilung stößt an Grenzen, wenn persönliche Wege, Rüstzeiten und verlängerte Pausenzeiten hinzukommen. Schnell kommen an vier Tagen täglich zwölf Stunden und mehr Abwesenheit von zu Hause für die Mitarbeiter zusammen, die dann nicht nur an ihre gesundheitlichen, sondern auch an ihre familiären Grenzen stoßen, trotz eines freien Tags mehr pro Woche. Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz verdienen in diesem Zusammenhang besondere Beachtung, nicht zuletzt zum Beispiel wegen der schlechteren Lichtverhältnisse im Außenbereich in der dunkleren Jahreszeit. Auch für (minderjährige) Auszubildende ist das Konzept fraglich und im Hinblick auf das Ausbildungsziel zu überdenken. Ob Mitarbeiter bei möglicherweise angedachter Reduzierung der Gesamturlaubstage weiterhin motiviert arbeiten, bleibt unklar, sodass sicherlich andere Lösungen überdacht werden müssen.

### Betriebliche Machbarkeit vorwegdenken

Zweifelsohne bietet das Konzept zur Flexibilisierung neue Möglichkeiten, um auf den Bedarf der Mitarbeiter in der „New Work“ in Krisenzeiten einzugehen, mehr Schonung und Familien- und/oder Freizeit zu ermöglichen – bei gleichzeitiger Berücksichtigung auch betrieblicher Interessen.

Doch vor der Einführung ist insbesondere und dringend zu bedenken, unter welchen strukturellen Voraussetzungen eine Umverteilung der Arbeit (überhaupt) machbar ist. Denn nicht jede umgelegte Stunde führt trotz eingesparter Kosten für Fahrzeuge, Werkstätten und Co. zu effektiven Arbeitsabläufen. ■

### Über die Autorin

#### Dipl. Oec. Maren Ulbrich

„Mitarbeiterbindung ist Kommunikations-handwerk.“ Dipl. Oec. Maren Ulbrich ist Inhaberin von Handwerksmensch. Sie sorgt mit ihrem Team exklusiv im Handwerk für zufriedene, gesunde und motivierte Mitarbeiter durch Prozess- und Personalberatung.

