

# Chancen und Grenzen einer Reduktion der Arbeitstage



Verena Cozelenka, April 2024

# ÜBER MICH

Betriebswirtin, Psychologin (Bsc.)

15 Jahre Berufserfahrung in Betrieben zwischen 100 und 2500 Mitarbeitern

3 Jahre Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Personalentwicklung, Recruiting, Potenzialdiagnostik, Leadership, HR Strategie

Führungserfahrung in disziplinarer Führung, in der Projektleitung und in der Expertenrolle mit Fachverantwortung

Lektorin an der FH Kärnten im Bereich HR

Dozentin Universitätslehrgang



**Vorbehalte**



**Erfahrungen**

**Wissensstand**

# Begriffsauslegung/-abgrenzung

Reduktion der Arbeitstage



Reduktion Arbeitszeit

4-Tage-Woche + Reduktion Arbeitszeit

4-Tage-Woche + Reduktion Arbeitszeit + voller Lohnausgleich



© Verena Cozelenka

Flexible  
Arbeitszeitmodelle



# Studienlage

## XING-Studie 2023

- rund 65 Prozent der Österreicherinnen und Österreicher
  - 32-Stunden-Woche bei vollem Lohnausgleich kein Muss
  - aber 4-Tage-Woche wünschenswert
- Homogenität in allen Altersgruppen
- Zustimmung in Burgenland und Niederösterreich als Pendlerländer besonders hoch
- 65%: mit 32-Stunden-Woche wird Arbeitsgeberattraktivität gesteigert
- Rund ein Drittel der Befragten: 32-Stunden-Woche auch ohne vollen Lohnausgleich eine Option

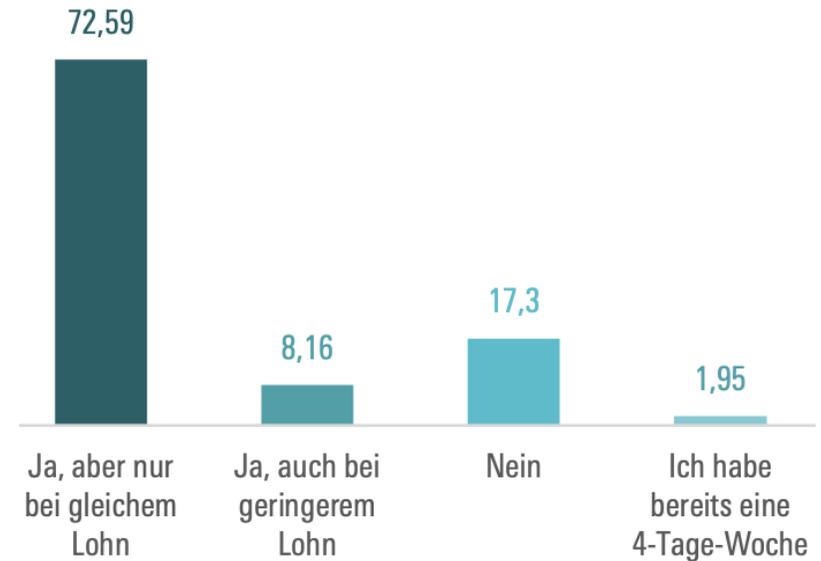
## AK-Umfrage

- Ein Drittel der Arbeitnehmer kann sich nicht vorstellen Job bis zur Pension auszuüben

# Studie WSI, Deutschland

- 81% für 4-Tage-Woche mit entsprechend niedrigerer Arbeitszeit (Studie des WSI – Hans-Böckler-Stiftung)
- Forsa-Studie beauftragt von RTL und ntv: 59% bei Wahlfreiheit 4-Tage-Woche

## Wunsch nach einer 4-Tage-Woche Angaben in Prozent



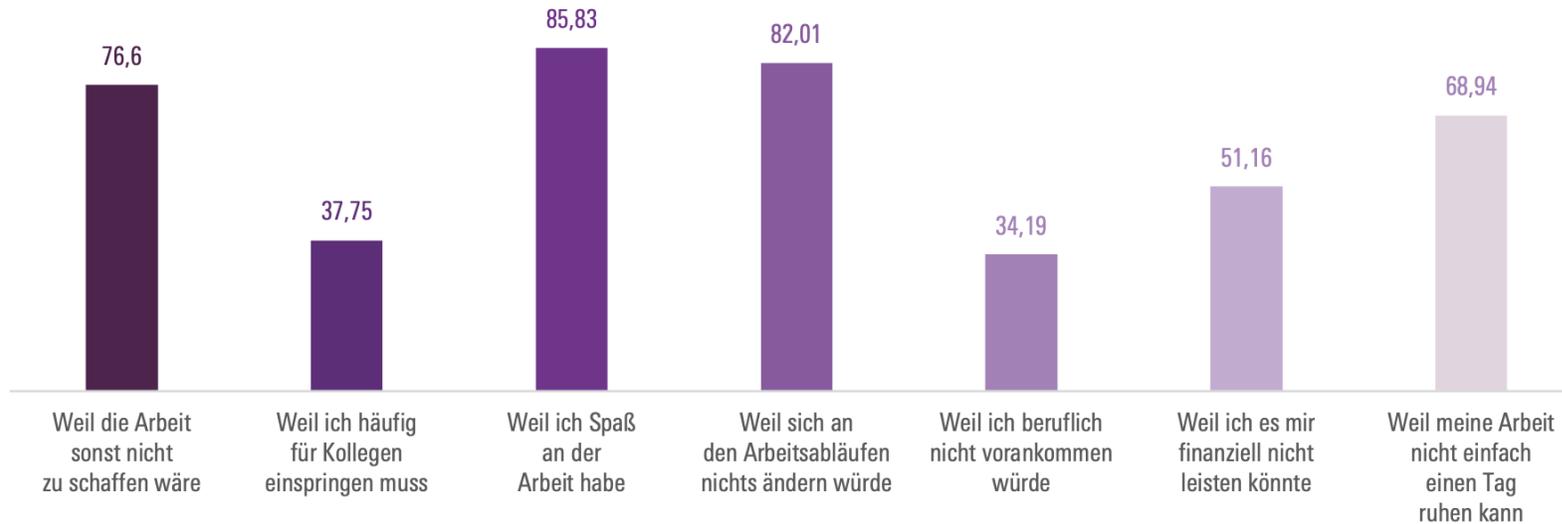
**Anmerkung:** Abhängig Beschäftigte in Vollzeit mit vertraglich geregelten Arbeitszeiten, gewichtete Prozentanteile.

Daten: HBS-Erwerbspersonenbefragung, 9. Welle, November 2022

WSI

# Studie WSI, Deutschland

## Gründe für die Ablehnung einer 4-Tage-Woche Angaben in Prozent



**Anmerkung:** Abhängig Beschäftigte in Vollzeit mit vertraglich geregelten Arbeitszeiten, gewichtete Prozentanteile.

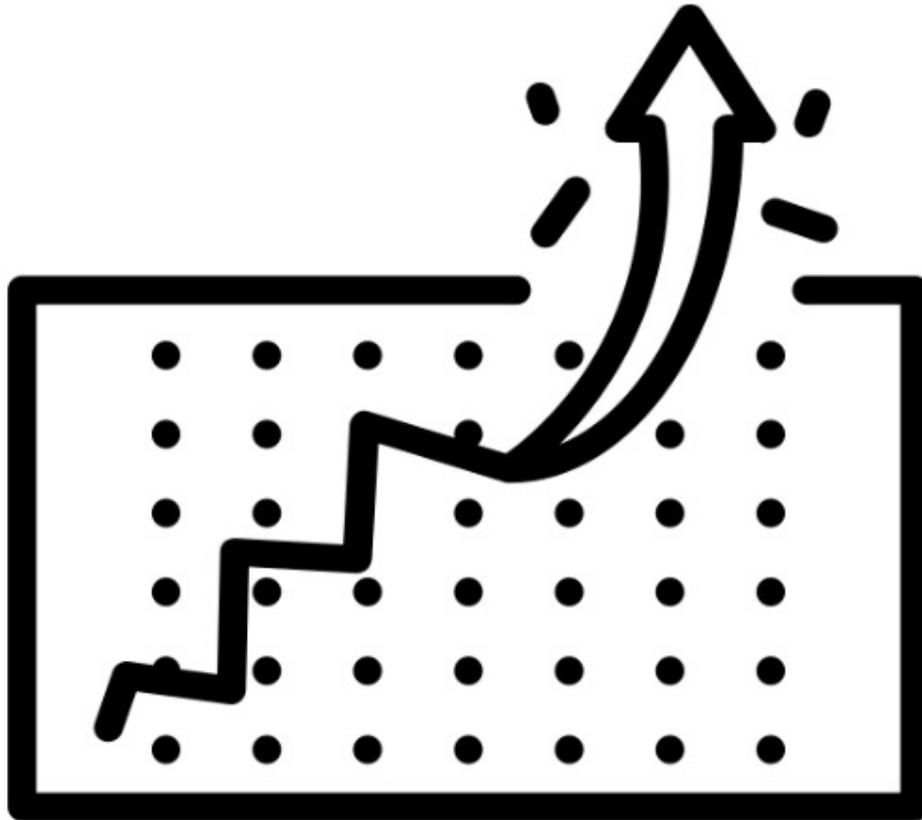
Daten: HBS-Erwerbspersonenbefragung, 9. Welle, November 2022

WSI

2019 – 2023  
Stellenportal



- Anzahl ausgeschriebene Jobs mit Schlagwort Vier-Tage-Woche **verachtfacht**
- Suchanfragen nach Vier-Tage-Jobs **+2.700 Prozent**
- **Anteil 0,3 %** an ausgeschriebenen Stellen



# GOING PUBLIC: ICELAND'S JOURNEY TO A SHORTER WORKING WEEK

June 2021



Autonomy

- 2015 und 2019 Pilotierung  
Arbeitszeitreduzierung von 40 h auf 35 h  
bzw. 36 h bei vollem Lohnausgleich
- 1 % der Beschäftigten
- breiten Palette von Arbeitsumgebungen:  
von Büros über Kindergärten,  
Sozialdienstleistern, Krankenhäusern
- Das Ergebnis: Die Proband:innen  
berichten von weniger Stress bei gleich viel  
oder mehr Produktivität.
- Wie das funktioniert? Prozesse wurden  
optimiert. Es wurden gezielt Aufgaben  
gestrichen, Meetings verkürzt oder ganz  
durch asynchrone Kommunikation ersetzt.
- Stand 2021: 86% der Arbeitnehmer:innen  
haben Wochenarbeitszeit reduziert

# Studienlage

- Wohlbefinden steigt mit 4-Tage-Woche unabhängig von sozioökonomischen Faktoren wie Einkommen, Bildung, Familienstand; Studie Frankreich, Portugal (Lepinteur, 2019)
-  Großbritannien 2022:
  - Testlauf 4-Tage-Woche
  - 70 Unternehmen, 3.300 Beschäftigte
  - 100% Gehalt für 80% Arbeitszeit
  - Proband:innen berichteten von weniger Stress, mehr Balance und gesunkenen Kosten für Care-Arbeit und Transportmittel
  - Die Arbeitgebenden berichten von weniger Krankmeldungen und Kündigungen.
-  Spanien 2023: staatlich geförderter Testlauf (2 Jahre) für KMU's mit max. 250 Mitarbeiter

# Studie zu Pilotprojekten in Irland



- 6 Monate, 32-Stunden-Woche bei vollem Lohnausgleich
- 16 irische Unternehmen, 614 Arbeitnehmer:innen
- Länderstandorte der Mitarbeiter: Irland, USA, Neuseeland, Australien
- Ergebnisse: Erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit, teilweise gesteigerte Produktivität, positive Unternehmenskultur, organisatorische Herausforderungen
  - 75% der Unternehmen setzen den neuen Zeitplan fort
  - 25% plant, jedoch noch nicht langfristig dazu verpflichtet
  - Auf einer Skala von 0 bis 10, von sehr negativ bis sehr positiv, beträgt die durchschnittliche Bewertung der Unternehmen für ihre Erfahrung mit dem Test 9,2.
  - Auswirkung auf die Gesamtleistung des Unternehmens Score 8,2 von 10
  - Produktivität der Mitarbeiter Score 7,6 von 10

# Studie zu Pilotprojekten in Irland



- Mehrere Unternehmen stellten Aufzeichnungen von Organisationsleistungsdaten für den Testzeitraum und ein vergleichbares Jahr zur Verfügung:
  - Sechs von sieben Unternehmen meldeten ein monatliches Umsatzwachstum, wobei eines einen Rückgang verzeichnete.
  - Zwei Organisationen verzeichneten Reduzierungen im Energieverbrauch.
  - Vier Organisationen verfolgten branchenspezifische Produktivitätskennzahlen, und alle stellten Verbesserungen fest.

# Studie zu Pilotprojekten in Irland



- Ergebnisse von Mitarbeiterumfragen und -interviews:
  - 100% der Mitarbeiter möchten auf einem reduzierten Arbeitszeitplan weiterarbeiten.
  - Die Selbstbewertung der Leistung der Mitarbeiter stieg von einem durchschnittlichen Score von 7,16 auf 7,72.
  - Statistisch signifikante Verbesserungen bei einer Vielzahl von Wohlfühlmetriken (positive Stimmung, Work-Family- und Work-Life-Balance sowie mehrere Bereiche der Lebenszufriedenheit).
  - Stress, Burnout, Erschöpfung und Work-Family-Konflikte nahmen signifikant ab.
  - Die durchschnittliche Schlafenszeit stieg von 7,02 Stunden pro Nacht auf 7,72 Stunden. Schlafentzug (weniger als 7 Stunden Schlaf pro Nacht) nahm von 34% der Befragten auf 9% ab.
  - Mitarbeiter nutzten ihren freien Tag für Hobbys, Hausarbeit und Selfcare. Die Zeit für Hobbys stieg durchschnittlich um 36 Minuten pro Woche. Auch die Dauer der wöchentlichen körperlichen Betätigung erhöhte sich.

# Studienlage – Makroökonomik Österreich

WIFO April 2023

- laut Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung 2019 - Wunsch = Reduktion um 1,2 Stunden (-3,3%)
- Szenario: Arbeitszeitanpassung gem. individuellem Wunsch mit/ohne Lohnausgleich
- BIP sinkt in allen Szenarien um weniger als 1%

WIFO - Baumgartner et al. (2001)

- Simulation 39h auf 35h
  - Ohne Lohnausgleich: BIP +0,3%
  - Mit Lohnausgleich: BIP -0,4%

WIFO - Berger et al. (2022)

- Simulation 40h auf 32h, Szenarien mit und ohne Produktivitätseffekt
  - Ohne Lohnausgleich: BIP -4,5% bis -6%
  - Mit Lohnausgleich: BIP -8% bis -11%

	Unselbständig Beschäftigte	Normalerweise geleistete Arbeitszeit	Gewünschte Arbeitszeit				
			Personen	Ø Stunden	Ø Stunden	Differenz zur normalerweise geleisteten Arbeitszeit	
						In Stunden	In %
<b>Höchste abgeschlossene Ausbildung<sup>1</sup></b>							
ISCED 1	21.769	34,7	35,1	+ 0,3	+ 1,0		
ISCED 2	461.428	34,5	34,4	- 0,1	- 0,3		
ISCED 3	1.917.705	35,9	34,9	- 1,0	- 2,7		
ISCED 4	109.247	34,1	32,5	- 1,6	- 4,7		
ISCED 5	625.230	36,7	35,2	- 1,6	- 4,3		
ISCED 6	168.834	33,9	33,0	- 0,9	- 2,7		
ISCED 7	468.583	38,6	36,0	- 2,6	- 6,8		
ISCED 8	45.061	41,7	38,0	- 3,7	- 8,8		
<b>Altersgruppen</b>							
15 bis 34 Jahre	1.385.158	35,8	35,0	- 0,8	- 2,3		
35 bis 44 Jahre	885.848	36,0	34,8	- 1,2	- 3,3		
45 bis 54 Jahre	985.047	37,2	35,8	- 1,4	- 3,6		
55 bis 64 Jahre	534.337	36,2	34,2	- 2,0	- 5,5		
65 Jahre und älter	27.469	16,2	15,7	- 0,5	- 3,1		
<b>Geschlecht</b>							
Männer	1.973.836	40,1	38,4	- 1,6	- 4,1		
Frauen	1.844.022	31,9	31,1	- 0,8	- 2,4		

Anmerkungen: ISCED 1 ... Primarbereich, ISCED 2 ... Sekundarbereich I, ISCED 3 ... Sekundarbereich II, ISCED 4 ... postsekundärer, nicht tertiärer Bereich, ISCED 5 ... kurzes tertiäres Bildungsprogramm, ISCED 6 ... Bachelor- bzw. gleichwertiges Bildungsprogramm, ISCED 7 ... Master- bzw. gleichwertiges Bildungsprogramm, ISCED 8 ... Promotion bzw. gleichwertiges Bildungsprogramm.

Q: Statistik Austria Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung 2019, WIFO-Berechnungen. – <sup>1</sup> ISCED (International Standard Classification of Education) 2011.

# Meinungen dagegen

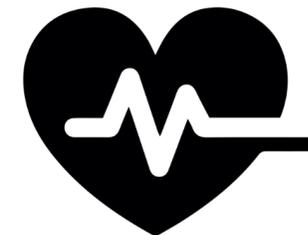
”

**„Wir brauchen nicht weniger, sondern  
bessere Arbeit.“**

**Prof. Dr. Ingo Hamm**

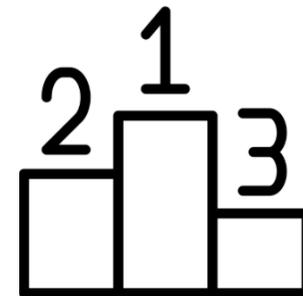
# Chancen / Vorteile

- Gem. Studien von Arbeitnehmern breit favorisiert
- Steigerung der Produktivität und Kreativität durch erhöhte Erholungsphasen
- Förderung der Mitarbeitergesundheit und Reduzierung von Krankenständen



# Chancen / Vorteile

- Erhöhung der Mitarbeiterbindung
- Steigerung der Arbeitgeberattraktivität



# Grenzen und Herausforderungen

- Anpassung der Arbeitsorganisation und Arbeitsabläufe
- Kommunikation und Koordination innerhalb des Unternehmens und mit Kunden
- Potenzielle negative Auswirkungen auf die Flexibilität und Verfügbarkeit für Kunden und Geschäftspartner
- Kfr. höhere Kosten (ca. die Hälfte wird durch höhere Produktivität ausgeglichen)
- Schwierig bei Berufen, bei denen Produktivität eng mit Arbeitszeit verknüpft (Maler, Busfahrer,...)

# Best Practices und Strategien

- Einbindung der Mitarbeiter:innen in Entscheidungsprozess
- Klare Kommunikation der Ziele und Erwartungen, die mit der Reduktion der Arbeitstage verbunden sind, sowohl für das Unternehmen als auch für die Mitarbeiter:innen
- Anpassung arbeitsorganisatorischer Strukturen
  - Verringerte Arbeitsmenge z.B. durch Automatisierungsprozesse
  - Erreichbarkeitsregeln insbesondere im Kundenkontakt
  - Verbindliche Vertretungsregelungen
- „Opt-out“-Regelung
- Verschiedene flexible Arbeitszeitmodelle, die eine Reduktion der Arbeitstage ermöglichen austesten bzw. Mitarbeiter:innen wählen lassen
- Unternehmenskultur

# Fallbeispiel – Wenzel AG

- Maschinenbau, >500 MA
- Wahlfreiheit 37,5 h Woche auf 4 Tage verteilen
- Seit Dezember 2021
- Mitarbeiter schätzen: bessere Erholung durch zusätzlichen freien Tag, weniger Pendelzeit und Zeit im Stau

**3,7** ★★☆☆☆

**kununu Score**

40 Bewertungen

# Fallbeispiel Lyrd GmbH

- Deutsches Start-up: Leichtbaufertigung
- Ausgangslage: Qualitätsprobleme und Schwierigkeiten Mitarbeiter zu finden
- Arbeitszeitreduktion von 40 h auf 36 h an vier Tagen
- Abwechselnd Freitag und Montag frei, d.h. einmal monatlich 4-Tage-Wochenende
- Klare Zielvereinbarung: Qualität muss sich bessern
- Ergebnisse:
  - Qualität gestiegen (25 % weniger fehlerhafte Teile) – damit Lohnsteigerungen kompensiert
  - Bewerbungen vervierfacht
  - Einzugsgebiet der Bewerber vergrößert
- Arbeitgebermarke „wo dich deine Freunde um deine 3-Tage-Wochenenden beneiden werden“
- Nachteil: Mitarbeiter sind an Arbeitstagen abends erschöpfter

# Fallbeispiel – öffentlicher Sektor

- Marktgemeinde Schwarzach im Pongau
- Vorbereitungsphase bis Jänner 2020: Einbeziehung der Mitarbeiter inkl. Abstimmung, rechtliche Abklärung mit Salzburger Gemeindeverband
- Arbeitszeiten; Donnerstag 06:30 – 12:00 und 13:00 bis 17:30 (Freitag frei)
- Tagesarbeitszeit 10h
- Kundenfreundliche Öffnungszeiten (morgens, abends)

# Fallbeispiel – Tele Haase Steuergeräte Ges.m.b.H

- Ausgangslage:  
Büromitarbeiter  
„work anywhere“,  
wollten auch  
Benefit für  
Produktions-  
mitarbeiter
- TRIGOS Gewinner  
2022



Tele Haase

Marcus Ramsauer

Geschäftsführer Tele Haase Steuergeräte GesmbH

Tele Haase Steuergeräte Ges.m.b.H.

„Die von den Mitarbeiter:innen entschiedene und umgesetzte 4 Tage Woche in der Produktion ist für uns wieder ein Beweis, dass ein weitläufiger Gestaltungsfreiraum sowie ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Vertrauen in unsere Mitarbeiter:innen den Weg für innovative und nachhaltige Projekte ebnet.“

Als „Unternehmen der Zukunft“ tragen wir die Verantwortung Innovationen zu fördern und voranzutreiben, um unsere Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt zukunftsfähig zu machen – für uns und alle folgenden Generationen. Denn eine stetig wandelnde Welt verlangt flexible, lernfähige Organisationen, in der jede/r Einzelne Verantwortung übernimmt und die Welt ein Stück weit besser macht.“

**Tele Haase Steuerungsgeräte Ges.m.b.H**

als Arbeitgeber

ⓘ nicht auf kununu aktiv

📍 Wien

**3,1** ★★★★★

**kununu Score**

41 Bewertungen

**73%**

**Weiterempfehlung**

Letzte 2 Jahre

# Weitere Beispiele

- **Klinikum Bielefeld:**
  - 5-Stunden-Arbeitstag bei vollem Gehalt und Urlaubsanspruch
- **Autohaus Markötter:**
  - 240 Mitarbeiter
  - 4-Tage-Woche seit Januar 2023
  - Arbeitszeitreduzierung um 10%, bei vollem Lohnausgleich
- **Hotelkette 25hours:**
  - Begonnen mit Pilotphase
  - Wahlfreiheit 4 oder 5 Tage
  - Ausgenommen sind Auszubildende
  - Der Arbeitstag dauert beim Vier-Tage-Modell neun Stunden
  - Differenz zur vertraglich festgelegten Wochenarbeitszeit wird als Überstundenausgleich vorgehalten
- **Anwaltskanzlei Härting**
  - 4-Tage, 36 h, voller Lohn
- **H&M**

Jok

Letzte 3 Tage

Vollzeit

Stundner Stahl- und Metallbau GmbH

Adecco

4 Tage

Berufsfelder ▾ Anstellungsart ▾ Positionsebene

## 700 4 Tage Jobs



### Ferialjob im Umweltschutz

Greenpeace CEE

vor 5 Tagen veröffentlicht · Gesponsert

Linz, Graz, Wien, Klagenfurt

ab 2.450 € monatlich

☆ Merken

smart bewerben ►



### Java Architekt (m/w/d) | 4 Tage HO | 70-84K

Computer Futures



### Front Office Agent (m/w/d) mit 4-Tage Woche

Hotel Allegro

Wien

über Stepstone

vor 8 Tagen Vollzeit



### Elektroinstallateur f. Baustellen in Wien f. 4 Tage-Woche

POWERSERV AUSTRIA

Wien (+ 1 weiterer Standort)

über Willhaben

vor 12 Tagen Vollzeit



### Mitarbeiter (m/w/d) im Streetfoodteam, Teilzeit 21H (3-4 Tage/Woche)

Gorilla Kitchen GmbH

Wien

über Stepstone

vor 3 Tagen Vollzeit und Teilzeit

→ 75 weitere Stellenangebote

# Fazit & Ausblick



Einbinden & Ausprobieren

THANK YOU

—————

"Welche weiteren  
Maßnahmen könnten  
KMUs im ländlichen Raum  
ergreifen, um die  
Mitarbeiterbindung zu  
erhöhen?"



"Welche spezifischen Herausforderungen gibt es für KMUs im ländlichen Raum bei der Implementierung einer Reduktion der Arbeitstage und wie könnten diese überwunden werden?"





VERENA COZELENKA

# KONTAKT

Mag. Verena Cozelenka  
Consulting | Training

T: +43 650 3036833

M: [office@verenacozelenka.at](mailto:office@verenacozelenka.at)

W: [www.verenacozelenka.at](http://www.verenacozelenka.at)

## Literatur

Baumgartner, J., Huber, P., Marterbauer, M., Seiler, F., Walterskirchen, E. (WIFO), & Zwiener, R. (DIW) (2001). Beschäftigungswirkungen und ökonomische Effekte von Arbeitszeitverkürzungen. WIFO.

Berger, J., Graf, N., Koch, P., Köppl-Turyna, M., Schwarzbauer, W., & Strohner, L. (2022). *Die volkswirtschaftliche Wirkung von Arbeitszeitverkürzungen in Österreich*. EcoAustria.

Lepinteur, A. (2019). The shorter workweek and worker wellbeing: Evidence from Portugal and France. *Labour Economics*, 58, 204–220.

Lott, Y., Windscheid, E. (2023). 4-Tage-Woche. Policy Brief WSI Nr. 79

Schor, J. B. / Fan, W. / Kelly, O. / Gu, G. / Bezdenezhnykh, T. / Bridson-Hubbard, N. (2022): *The Four Day Week – Assessing Global Trials of Reduced Work Time with No Reduction in Pay*, For Day Week Global, Auckland, NZ, <https://www.4dayweek.com/us-ireland-results>