

# Vier-Tage-

Die Vier-Tage-Woche mit vollem Lohnausgleich klingt für viele Beschäftigte wie ein Traum. Doch kann dieses Modell auch in der Pflege funktionieren? Angesichts des Personalmangels, sind manche skeptisch. Andere wollen zeigen, dass es funktioniert.



Foto: Andreas Claus

## PRO

»Wir möchten gern, dass Menschen sich bei dem täglichen Tun mit und für andere Menschen wohl fühlen.«

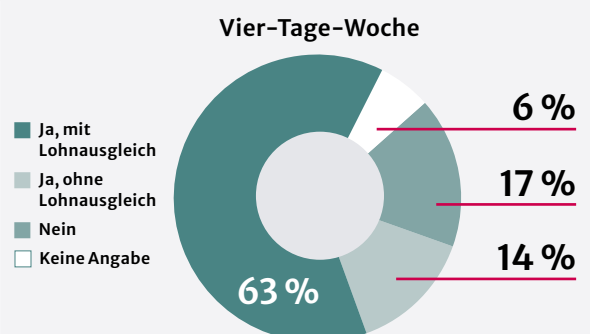
**ANDREAS CLAUS** IST VORSTANDSVORSITZENDER DES DRK KREISVERBANDS SANGERHAUSEN E.V. UND WILL DORT DIE VIER-TAGE-WOCH EINFÜHREN.

**W**ir beobachten seit Jahren sich wandelnde Arbeitswelten. Menschen sind mobiler, digitaler, anspruchsvoller an sich und Ihre Umwelt – und das ist gut so. Es war eine Frage der Zeit, bis sich diese Themenfelder auch in den Arbeitswelten widerspiegeln. Die Studienlage ist eindeutig. Der Trend und Wunsch vieler zu mehr Flexibilität, zu mehr Individualität und mehr Selbstorganisation bei flachen Hierarchien ist auch bei uns angekommen. Die Herausforderungen liegen zusätzlich in dem massiven demographischen Wandel unserer Gesellschaft, der uns gleichzeitig zu innovativen Lösungsansätzen motiviert. Dies haben wir schon vor Jahren thematisch aufgegriffen und uns mit der mittlerweile recht umfangreichen Studienlage beschäftigt. Auffällig hierbei ist, dass eine bloße Reduktion der Arbeitszeiten unter Beibehaltung der Verteilung derselben auf fünf Tage nicht zu den erwünschten Effekten führt. Eine Studie aus Großbritannien zeigt deutlich, dass mit Erprobung der Vier-Tage-Woche eine deutliche Steigerung der emotionalen Zufriedenheit bei gleichzeitig deutlich erhöhter Resilienz der Beschäftigten zu verzeichnen war. Die Quote der Arbeitsunfähigkeit sank um etwa 65 Prozent. Positive betriebs-

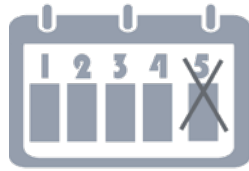
wirtschaftliche Effekte waren im Übrigen gleichfalls zu verzeichnen. Wenn wir alle diese vorgenannten Ergebnisse und Beobachtungen auf die Gesundheits- und Sozialwirtschaft transferieren, so bleibt im Ergebnis die Frage, wie dies in Organisations- und Prozessstrukturen abgebildet werden kann. Hier haben wir beispielsweise frühzeitig mit der Analyse und nachfolgender Optimierung analoger Modelle begonnen und diese sukzessive in digitale Welten überführt. Diese Matrixstrukturen und Simulationsmöglichkeiten versetzen uns ganz konkret in die Lage, auch komplexe Planungsmodelle abzubilden und eine flexible Arbeitswelt für unsere Beschäftigten zu organisieren. Wir möchten gern, dass Menschen sich bei dem täglichen Tun mit und für andere Menschen wohl fühlen, dass Sie Freude und Sinn an der Aufgabe empfinden und wir durch Prozessoptimierung und Digitalisierung zusätzlich entlastend zu Seite stehen. Wenn wir eine gute Kombination all dieser Parameter auf den Weg bringen, dann werden wir nicht nur die Attraktivität von Berufsbildern stärken, vielmehr werden wir im europäischen Wettbewerb tatsächlich wieder Leadershipfunktion übernehmen können. Und das möchten wir.

## Die Vier-Tage-Woche ist beliebt

- » Laut einer Umfrage vom Statista Research Department können sich drei Viertel der Beschäftigten eine Vier-Tage-Woche gut vorstellen. Voraussetzung dafür ist für 63 Prozent der Befragten jedoch der volle Lohnausgleich.
- » Nicht einmal jeder Fünfte lehnt die Einführung einer Vier-Tage-Woche generell ab.
- » Das Ergebnis deckt sich in etwa mit einem Stimmungsbild, das die Zeitschrift **Altenpflege** im Januar online erhoben hat.



# Woche?



## CONTRA

»Ob dies für die Beschäftigten vorteilhaft wäre, hängt sehr vom Unternehmen und von der Führungsebene ab.«

PROF. DR. ANDREW LEE IST WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLER UND ARBEITSMARKTEXPERTE AN DER DUALEN HOCHSCHULE BADEN-WÜRTTEMBERG.



Foto: Andrea Fabry

Die Möglichkeit, weniger Stunden zu arbeiten und das gleiche zu verdienen, ist eine Folge der erhöhten Produktivität. Weniger Arbeitsstunden sind die Fortsetzung eines langfristigen Trends. Vor 150 Jahren betrug die durchschnittliche Wochenarbeitszeit in Deutschland 68 Stunden und vor 70 Jahren 48 Stunden.

Wenn Beschäftigte in der Lage sind, die gleiche Menge in kürzerer Zeit zu produzieren, ermöglicht dies weniger Arbeitsstunden bei gleichem Lohn. Der Übergang von einer Fünf-Tage-Woche mit 40 Stunden zu einer Vier-Tage-Woche mit 32 Stunden, die in den letzten Wochen immer mehr diskutiert wurde, würde somit eine Produktivitätssteigerung von 25 Prozent implizieren. Wenn eine solche Steigerung überhaupt möglich ist, dann in Bereichen der Wirtschaft, die agil und innovativ sind, wie Technologie, Werbung oder Software. In anderen Bereichen, die aufgrund ihrer arbeitsintensiven Struktur traditionell einen niedrigen Produktivitätszuwachs verzeichnen, wie Bildung und Pflege, wird es aus heutiger Sicht nahezu unmöglich sein, diese Steigerung zu erreichen. Obwohl die Digitalisierung und der zunehmende Einsatz von künstlicher

Intelligenz die Arbeitsabläufe und Prozesse in der Altenpflege weiter verbessern werden, zeigen Studien, dass die Auswirkungen noch sehr unsicher sind. Gelingt es nicht, die Produktivität im erforderlichen Ausmaß zu steigern, kommt eine Vier-Tage-Woche mit deutlich längeren Arbeitstagen als eine Alternative ins Spiel. Ob dies für die Beschäftigten vorteilhaft wäre, hängt sehr vom Unternehmen und von der Führungsebene ab. Ist eine Einrichtung zentralisiert, hierarchisch strukturiert und leistet die oberste Führungsebene wenig Unterstützung, könnte eine Vier-Tage-Woche den Stresspegel erhöhen, da die Führungskräfte ihre Beschäftigten stärker unter Druck setzen. Als Frankreich im Jahr 2000 die 35-Stunden-Woche einführte, fühlten sich beispielsweise rund zwei Drittel bei der Arbeit mehr gestresst.

Wenn stattdessen gleich lange oder nur minimal längere Arbeitstage vereinbart werden, würde eine Vier-Tage-Woche zusätzlichen Personalbedarf erfordern und mit einem erheblichen Kostenanstieg einhergehen. Dies würde die ohnehin angespannte Arbeitsmarktsituation und prekäre Finanzlage im Pflegebereich zusätzlich verschärfen.

Der Kreisverband des Deutschen Roten Kreuzes (DRK) in Sangerhausen geht **neue Wege** bei der Arbeitszeit. Der Verband testet ab 2024 die Einführung einer **Vier-Tage-Woche** bei vollem Lohnausgleich. Die wöchentliche Arbeitszeit soll dafür von 40 auf 36 Stunden sinken.

**mega.com**  
ein deutscher Hersteller für  
**Dementen-Schutz-Systeme**  
kompatibel mit fast allen  
Schwesternrufanlagen.  
**Info unter 04191/9085-0**  
[www.mega.com-gmbh.de](http://www.mega.com-gmbh.de)