

B2 · Lesen · Blatt 2

Arbeiten in einer Vier-Tage-Woche

Lesen Sie den Text. Beantworten Sie die Fragen in eigenen Worten; unterscheiden Sie ausdrücklich zwischen Textaussage und eigener Folgerung.

Als die Agentur Nordlicht eine Vier-Tage-Woche ankündigte, hofften viele Beschäftigte zunächst auf ein langes Wochenende. Die Geschäftsführung stellte jedoch eine Bedingung: Die wöchentliche Arbeitszeit sollte von 40 auf 36 Stunden sinken, das Gehalt unverändert bleiben, und die Kunden mussten an allen fünf Werktagen erreichbar sein. Die Teams teilten ihre freien Tage deshalb unterschiedlich ein. Ein Jahr lang sollte der Versuch zeigen, ob sich Arbeitsabläufe so organisieren lassen, dass die geringere Stundenzahl nicht zulasten der Aufträge geht.

Vor dem Start wurden Aufgaben erfasst, die besonders viel Zeit beanspruchten. Dabei fiel auf, dass Besprechungen oft ohne klare Entscheidung endeten und dieselben Informationen anschließend per E-Mail ausgetauscht wurden. Die Agentur führte für interne Sitzungen eine feste Tagesordnung und ein Zeitlimit ein. Wer nur über den Stand eines Projekts informieren wollte, nutzte eine gemeinsame Übersicht. Diese Änderungen hätten auch ohne neue Arbeitszeitregelung eingeführt werden können; durch den Versuch erhielten sie allerdings eine höhere Priorität.

In den ersten Monaten berichteten viele Mitarbeitende von besserer Konzentration. Sie erledigten anspruchsvolle Aufgaben bevorzugt an Vormittagen, an denen sie nicht durch Besprechungen unterbrochen wurden. Einige Eltern schätzten den zusätzlichen freien Tag, andere nutzten ihn für Fortbildungen oder Erholung. Zugleich gab es kritische Stimmen. In der Kundenbetreuung häuften sich an manchen Tagen Anfragen, weil nicht alle Teams ihre freien Tage gut koordiniert hatten. Zwei Beschäftigte empfanden die kürzere Woche sogar als belastender, weil sie versuchten, dieselbe Arbeit in weniger Stunden zu schaffen.

Die Geschäftsführung korrigierte daraufhin die Planung. Es wurden verbindliche Vertretungen festgelegt und für dringende Anfragen gemeinsame Reaktionszeiten vereinbart. Außerdem durften Projekte, deren Umfang unverändert geblieben war, nicht einfach dichter in den Kalender gedrängt werden. Bei neuen Aufträgen sollte realistischer kalkuliert werden. Diese Maßnahme war für das Unternehmen kostspieliger als die Kürzung von Sitzungen, galt aber als Voraussetzung für einen fairen Test.

Nach zwölf Monaten verglich die Agentur Umsätze, termingerechte Lieferungen und Krankheitszeiten mit den beiden Vorjahren. Der Umsatz blieb insgesamt stabil; die Zahl verspäteter Projekte ging leicht zurück. Aus den niedrigeren Krankheitszeiten ließ sich jedoch kein eindeutiger Schluss ziehen, weil in einem Vergleichsjahr eine ungewöhnlich starke Grippewelle aufgetreten war. Eine Befragung ergab, dass die Mehrheit die neue Regelung behalten wollte. Die Minderheit, die weiterhin Zeitdruck erlebte, wurde in der Auswertung ausdrücklich erwähnt.

Die Agentur führt die Vier-Tage-Woche vorerst fort und überprüft sie halbjährlich. Ob das Modell auch in anderen Betrieben funktioniert, lässt sich aus diesem einzelnen Beispiel nicht ableiten. Arbeitsbereiche mit Schichtdienst, knapper Personaldecke oder stark wechselnder Nachfrage haben andere Voraussetzungen. Für Nordlicht liegt der wichtigste Befund weniger in einer Zahl als in der Erkenntnis, dass kürzere Arbeitszeit nur mit veränderten Abläufen und klaren Grenzen für die Arbeitsmenge dauerhaft tragfähig ist.

Fragen zum Text

- 1 Welche drei Bedingungen galten für den Versuch?
- 2 Warum hatten nicht alle Beschäftigten denselben freien Tag?
- 3 Welche Schwäche der bisherigen Besprechungen wurde festgestellt?
- 4 Nennen Sie zwei eingeführte Änderungen der internen Kommunikation.

- 5 Welche positive Wirkung berichteten viele Beschäftigte zunächst?
- 6 Warum entstanden in der Kundenbetreuung Probleme?
- 7 Weshalb empfanden zwei Beschäftigte die kürzere Woche als Belastung?
- 8 Welche organisatorische Änderung betraf dringende Kundenanfragen?
- 9 Welche Regel sollte eine bloße Verdichtung der Arbeit verhindern?
- 10 Welche wirtschaftliche Entwicklung zeigte die Auswertung nach einem Jahr?
- 11 Warum sind die niedrigeren Krankheitszeiten schwer zu deuten?
- 12 Wie ging die Auswertung mit kritischen Stimmen um?
- 13 Wie lange soll das Modell zunächst weiterlaufen?
- 14 Warum lässt sich der Versuch nicht ohne Weiteres übertragen?
- 15 Was nennt der Text als Voraussetzung für eine dauerhaft tragfähige kürzere Woche?

Lösungshinweise

- 01** 36 statt 40 Stunden, gleiches Gehalt und Erreichbarkeit an fünf Werktagen.
 - 02** Damit an jedem Werktag Kunden erreichbar blieben.
 - 03** Besprechungen endeten oft ohne Entscheidung; Informationen wurden erneut per Mail ausgetauscht.
 - 04** Feste Tagesordnung, Zeitlimit und gemeinsame Projektübersicht (zwei genügen).
 - 05** Bessere Konzentration.
 - 06** Freie Tage der Teams waren an manchen Tagen schlecht koordiniert.
 - 07** Sie versuchten dieselbe Arbeitsmenge in weniger Stunden zu erledigen.
 - 08** Feste Vertretungen und gemeinsame Reaktionszeiten.
 - 09** Projekte durften nicht einfach in einen engeren Kalender gedrängt werden; neue Aufträge sollten realistischer kalkuliert werden.
 - 10** Der Umsatz blieb stabil; verspätete Projekte gingen leicht zurück.
 - 11** Ein Vergleichsjahr hatte eine ungewöhnlich starke Grippewelle.
 - 12** Die Minderheit mit anhaltendem Zeitdruck wurde ausdrücklich erwähnt.
 - 13** Vorerst unbefristet mit halbjährlicher Prüfung.
 - 14** Andere Betriebe haben andere Schichten, Personaldecken und Nachfrageschwankungen.
 - 15** Veränderte Abläufe und klare Grenzen für die Arbeitsmenge.
- Sinngemäß richtige Antworten gelten ebenfalls.