

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort – von Thomas Sattelberger .....	11
Vorwort – von Cawa Younosi .....	15
Warum dieses Buch? .....	17
<b>Erster Teil: 4-Tage-Woche .....</b>	<b>19</b>
<b>1    Typologie: Wie eine 4-Tage-Woche gestaltet sein kann .....</b>	<b>21</b>
1.1    Typ 1: Arbeitszeitverdichtung bei vollem Lohnausgleich .....	21
1.2    Typ 2: Arbeitszeitreduktion mit vollem Lohnausgleich .....	22
1.3    Typ 3: Arbeitszeitreduktion ohne Lohnausgleich .....	23
1.4    Mischformen .....	23
<b>2    Welche Voraussetzungen Unternehmen mitbringen sollten .....</b>	<b>25</b>
2.1    Voraussetzung 1: Bedarfstyp .....	25
2.2    Voraussetzung 2: Öffnungs- bzw. Betriebszeit .....	28
2.3    Voraussetzung 3: Schweregrad der Tätigkeit .....	29
2.4    Voraussetzung 4: Ausgangsproduktivität der Unternehmen .....	30
2.5    Voraussetzung 5: Profitabilität der Unternehmen .....	31
2.6    Voraussetzung 6: Höhe der Wochenarbeitszeit .....	32
2.7    Voraussetzung 7: Größe des Unternehmens .....	32
2.8    Voraussetzung 8: Wettbewerbssituation .....	33
<b>3    Auswirkungen der 4-Tage-Woche .....</b>	<b>37</b>
3.1    Auswirkungen auf die Produktivität der Mitarbeiter .....	37
3.2    Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit .....	38
3.3    Auswirkung auf die Krankenquote .....	39
3.4    Auswirkungen auf die Arbeitgeberattraktivität .....	40
3.5    Auswirkungen angesichts des Fachkräftemangel .....	41
3.6    Auswirkungen auf die Erwerbsquote von Frauen .....	42
3.7    Auswirkungen auf den Energiebedarf .....	43
<b>Zweiter Teil: Studien .....</b>	<b>45</b>
<b>4    Die Studienlage zur 4-Tage-Woche .....</b>	<b>47</b>
4.1    Studie 1: Microsoft Japan .....	47
4.2    Studie 2: Island .....	49
4.3    Studie 3: UK-Studie .....	57

5	<b>Fazit der Studienlage .....</b>	65
<b>Dritter Teil:</b>		
	<b>Alternativen zur 4-Tage-Woche .....</b>	67
6	<b>Arbeitszeitflexibilisierung als Alternative zur 4-Tage-Woche .....</b>	69
6.1	Arbeitsflexibilisierung als strategische Maßnahme in Zeiten von Fachkräfte-mangel .....	69
6.2	Warum die 4-Tage-Woche im Schichtbetrieb schwerer umzusetzen ist als in administrativen Bereichen .....	73
6.3	Die aktuelle Lage im Schichtbetrieb .....	76
6.3.1	Üblicher 3-Schicht-Plan .....	76
6.3.2	Vollkontiplan mit kurzen Wechseln .....	79
6.3.3	Beispiele: Wie Sie Flexibilität, Menschlichkeit und Ökonomie vereinen .....	81
6.4	Arbeitszeitverkürzung als Basis für Arbeitszeitflexibilisierung .....	83
6.4.1	Lücken sind Voraussetzung für Flexibilität .....	84
6.4.2	Beispiele: Warum 35 Stunden mehr Flexibilität und Stabilität bedeuten .....	84
6.5	Flexibilität schlägt One-Size-Fits-All .....	86
7	<b>So flexibilisieren Sie Arbeitszeiten richtig .....</b>	89
7.1	Parameter der Arbeitszeitflexibilisierung .....	89
7.1.1	Gestaltungsparameter 1: Dauer und Lage der Arbeitszeit .....	90
7.1.2	Gestaltungsparameter 2: Wünsche und Verfügbarkeit der Mitarbeiter berück-sichtigen .....	90
7.1.3	Gestaltungsparameter 3: Ankündigungsfrist für einen Schicht- oder Dienstplan ..	90
7.1.4	Gestaltungsparameter 4: Langfristige Flexibilität .....	91
7.2	Vorgehen bei der Arbeitszeitflexibilisierung .....	91
7.2.1	Schritt 1: Analyse der Wünsche, Bedürfnisse und des Bedarfs .....	92
7.2.2	Schritt 2: Konzeption, Zielmodell und Umsetzung in mehreren Phasen .....	94
7.2.3	Schritt 3: Pilotierung und Umsetzung .....	95
7.3	Technik als Basis für Arbeitszeitflexibilisierung .....	97
7.3.1	Workforce-Management-Systeme .....	97
7.3.2	Weiterreichende Automatisierung von Anlagen .....	97
7.3.3	Arbeit menschlicher machen .....	98
8	<b>Arbeitszeitflexibilisierung in der Praxis .....</b>	99
8.1	Praxisbeispiel 1: Arbeitszeitflexibilisierung durch Arbeitszeitverkürzung (branchenübergreifend) .....	100
8.2	Praxisbeispiel 2: 5-Stunden-Tag (Wissensarbeit) .....	101
8.3	Praxisbeispiel 3: SSZ-Modell (Wissensarbeit) .....	104
8.4	Praxisbeispiel 4: Flexshift-Work© by SSZ Beratung (operativer Bereich) .....	106
8.5	Praxisbeispiel 5: Flexible Arbeitszeit mit Fertigungsinseln (operativer Bereich) ..	107

8.6	Praxisbeispiel 6: Flexible Ein- oder Zweischichtarbeit (operativer Bereich) .....	109
8.7	Praxisbeispiel 7: 4,x-Tage-Woche (Handwerk bzw. Saisonbetrieb) .....	111
8.8	Praxisbeispiel 8: Flexible Arbeitszeit (Pflegedienst) .....	112
8.9	Praxisbeispiel 9: Saison-Flex-Modell© by SSZ Beratung (Call-Center) .....	112
<b>9</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>115</b>
<b>Anhang</b>	.....	<b>119</b>
Über den Autor .....	121	
Danksagung .....	122	
Literaturverzeichnis .....	123	
Stichwortverzeichnis .....	125	

