



---

**UNIVERSITÄT  
BERN**

**CDE  
CENTRE FOR DEVELOPMENT  
AND ENVIRONMENT**

# Studentische Arbeiten in Nachhaltiger Entwicklung

Studentische Arbeiten aus den Studienprogrammen Bachelor Minor und Master Minor  
Nachhaltige Entwicklung an der Universität Bern



Inter- und Transdisziplinäre Forschungsarbeit Nachhaltige Entwicklung

Frühlings- und Herbstsemester 2023

## Arbeitszeitverkürzung durch das 4-Tage-Woche Modell

Boss Elena, Osteuropastudien

Häfeli Lia, Geographie

Huber Katharina, Fachdidaktik NMG & NE

Kunz Michael, Geographie

Riedo Selina Livia, Soziologie

04. Dezember 2023

Betreuungsperson: Laurenzia Karrer [laurenzia.karrer@unibe.ch](mailto:laurenzia.karrer@unibe.ch)

Co-Betreuung: Stephanie Moser [stephanie.moser@unibe.ch](mailto:stephanie.moser@unibe.ch)

DOI: 10.5281/zenodo.10518511



## Selbständigkeitserklärung

«Wir erklären hiermit, dass wir diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen benutzt haben. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, haben wir als solche gekennzeichnet. Sämtliche Elemente, die wir von einer Künstlichen Intelligenz (KI) übernommen haben, werden als solche deklariert (bspw. «dieser Abschnitt wurde mit Unterstützung von Künstlicher Intelligenz erarbeitet»). Zusätzlich versichern wir, dass wir beim Einsatz von KI-gestützten Schreibwerkzeugen diese Werkzeuge in der Rubrik “Übersicht verwendeter Hilfsmittel” mit ihrem Produktnamen und der Bezugsquelle (z.B. URL) aufgeführt haben. Wir sind darauf vorbereitet, etwaige Nutzung von KI-basierten text- oder inhaltgenerierenden Hilfsmitteln mit entsprechenden dokumentierenden Unterlagen (z.B. Chatprotokolle) darzulegen, sollte es Klärungsbedarf geben.

Uns ist bekannt, dass andernfalls die Arbeit mit der Note 1 bewertet wird, bzw. der Senat gemäss Artikel 36 Absatz 1 Buchstabe r des Gesetzes vom 5. September 1996 über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist. Für die Zwecke der Begutachtung und der Überprüfung der Einhaltung der Selbständigkeitserklärung bzw. der Reglemente betreffend Plagiate erteilen wir der Universität Bern das Recht, die dazu erforderlichen Personendaten zu bearbeiten und Nutzungshandlungen vorzunehmen, insbesondere die schriftliche Arbeit zu vervielfältigen und dauerhaft in einer Datenbank zu speichern sowie diese zur Überprüfung von Arbeiten Dritter zu verwenden oder hierzu zur Verfügung zu stellen.»

Bern, 4. Dezember 2023



Boss Elena



Häfeli Lia



Huber Katharina



Kunz Michael



Riedo Selina Livia

## Zusammenfassung

Die heutige Gesellschaft steht vor vielfältigen Herausforderungen, darunter soziale Ungleichheit, hoher Ressourcenverbrauch und Klimawandel. Eine Lösung könnte in einer sozial-ökologischen

Transformation liegen, wobei die Verkürzung der Arbeitszeit, insbesondere die 4-Tage-Woche, als vielversprechender Ansatz betrachtet wird. Quantitative Studien zeigen positive Auswirkungen in sozialer, ökonomischer und ökologischer Hinsicht. Qualitative Studien zu dieser Thematik sind jedoch kaum vorhanden. Diese Arbeit will einen Beitrag zu dieser Forschungslücke leisten. Um dies zu erreichen werden folgende Forschungsfragen untersucht:

*Forschungsfrage 1: Welchen Beitrag kann die 4-Tage-Woche für eine Nachhaltige Entwicklung leisten?*

*Forschungsfrage 2: Wie sieht die Transformation von einer 5-Tage-Woche zu einer 4-Tage-Woche am konkreten Beispiel von SH-Elektro aus?*

Des Weiteren wurden operationalisierte Fragestellungen formuliert. Konkret wurde gefragt, inwiefern die 4-Tage-Woche Auswirkungen auf die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen, die Unternehmensprozesse, die Gesundheit und den zusätzlichen freien Tag hat. Die Arbeit verwendete einen qualitativen Ansatz, um den Übergang von der 5-Tage-Woche zur 4-Tage-Woche am Beispiel des Unternehmens SH-Elektro zu analysieren. Semi-strukturierte Expert:innen- und Mitarbeitendeninterviews wurden durchgeführt und mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet.

Aus den Resultaten dieser Interviews konnten die Chancen und Risiken für eine Nachhaltige Entwicklung eruiert werden. Die Chancen umfassen unter anderem die Bewältigung von Personalmangel, höhere Mitarbeitendenzufriedenheit<sup>1</sup> und -motivation, gesteigerte Produktivität sowie verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Zu den Risiken zählen der Rückgang des sozialen Austausches zwischen den Mitarbeitenden, zeitlich begrenzte Phasen mit negativ erlebtem Stress und Druck bei den Mitarbeitenden, sowie die Herausforderung, die Qualität der Arbeit während Prozessanpassungen kontinuierlich hochzuhalten. Zudem wurde in dieser Arbeit der Transformationsprozess von SH-Elektro von der 5-Tage-Woche zur 4-Tage-Woche analysiert. Die Mitarbeitenden reagierten zu Beginn skeptisch auf den Vorschlag die 4-Tage-Woche einzuführen, wandelten jedoch ihre Einstellung aufgrund von partizipativen Ansätzen und einer ausgeprägten Lösungsorientiertheit. Die Ergebnisse zeigen, dass die 4-Tage-Woche so erfolgreich umgesetzt werden konnte, aufgrund der positiven Haltung der Mitarbeitenden gegenüber der 4-Tage-Woche und der partizipativen Herangehensweise beim Transformationsprozess.

---

<sup>1</sup> Wird in dieser Arbeit von Mitarbeitenden gesprochen, sind jeweils die Geschäftsleitung, die Lernenden und die ausgelagerten, festangestellten Mitarbeitenden von SH-Elektro gemeint. Bei Bedarf werden die Gruppen differenziert aufgeführt.

In der interdisziplinären Zusammenarbeit für diese Arbeit waren fünf Personen mit verschiedenen Fachrichtungen beteiligt. Kommunikation, Wertschätzung und klare Planung waren für das Gelingen dieser Arbeit entscheidend. Die transdisziplinäre Arbeit mit Praxispartner:innen erforderte Offenheit, Neugier, vorausschauende Planung und Flexibilität.

Die Erkenntnisse dieser Forschungsarbeit sind sowohl für die Wissenschaft als auch für die Praxis von Interesse. Denn es konnte gezeigt werden, dass die 4-Tage-Woche positiv zur Nachhaltigen Entwicklung beitragen kann. Arbeitszeitverkürzung könnte ein Ansatzpunkt sein, um gesamtgesellschaftliche Transformationsprozesse in Richtung Nachhaltige Entwicklung voranzutreiben. Im Bereich der Arbeitszeitverkürzung besteht aber noch viel Forschungsbedarf. Die qualitative Herangehensweise ist ein enorm wertvoller Zugang zu dieser Thematik, der aber bisher noch unzureichend ausgeschöpft wurde.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Stand der Forschung</b>	<b>7</b>
2.1	<i>Soziale Perspektive</i>	7
2.2	<i>Ökonomische Perspektive</i>	8
2.3	<i>Ökologische Perspektive</i>	8
2.4	<i>Forschungslücke und Wert der Fallstudie SH-Elektro</i>	10
<b>3</b>	<b>Ziele &amp; Forschungsfragen</b>	<b>10</b>
<b>4</b>	<b>Theoretische Grundlagen</b>	<b>11</b>
<b>5</b>	<b>Methoden</b>	<b>13</b>
5.1	<i>Methodisches Design</i>	14
5.2	<i>Fallbeispiel SH-Elektro</i>	14
5.3	<i>Auswertung mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring</i>	15
5.4	<i>Einsichten hinsichtlich Methoden und Umgang mit Subjektivität</i>	17
<b>6</b>	<b>Resultate</b>	<b>17</b>
6.1	<i>Soziale und normative Voraussetzungen und Rahmenbedingungen</i>	17
6.1.1	<i>Fachkräftemangel</i>	18
6.1.2	<i>Nachhaltigkeit</i>	18
6.1.3	<i>Wertvorstellungen und Wertewandel</i>	19
6.1.4	<i>Katalysatoren</i>	20
6.1.5	<i>Vorteile und Verbesserungen</i>	21
6.1.6	<i>Herausforderungen</i>	22
6.2	<i>Unternehmensprozesse</i>	23
6.2.1	<i>Arbeitsprozesse</i>	23
6.2.2	<i>Qualität</i>	26
6.2.3	<i>Verantwortlichkeit</i>	26
6.2.4	<i>Zusammenarbeit</i>	27
6.2.5	<i>Produktivität</i>	29
6.2.6	<i>Arbeitszeit</i>	30
6.2.7	<i>Partizipation</i>	32
6.3	<i>Gesundheit und Wohlbefinden</i>	33
6.3.1	<i>Stress</i>	34
6.3.2	<i>Erholung</i>	35
6.3.3	<i>Motivation</i>	36
6.3.4	<i>Zufriedenheit</i>	37
6.3.5	<i>Work-Life-Balance</i>	38
6.4	<i>Zusätzliche freie Zeit</i>	39

6.4.1	Hobbies, Sport, Natur und Zeit für sich.....	40
6.4.2	Zusätzliche Erwerbstätigkeit und Weiterbildungen .....	40
6.4.3	Familie, Freunde, Erledigungen und Haus- und Carearbeit .....	41
6.4.4	Entscheidungsfreiheit und Erholung.....	42
6.4.5	Weniger gedankliche Beschäftigung mit der Arbeit in der Freizeit.....	42
<b>7</b>	<b>Diskussion .....</b>	<b>42</b>
7.1	<i>Chancen für eine Nachhaltige Entwicklung .....</i>	<i>43</i>
7.2	<i>Risiken für eine Nachhaltige Entwicklung.....</i>	<i>44</i>
7.3	<i>Die Transformation.....</i>	<i>46</i>
<b>8</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>47</b>
8.1	<i>Schlussfolgerungen &amp; Relevanz .....</i>	<i>47</i>
8.2	<i>Limitationen.....</i>	<i>48</i>
8.3	<i>Interdisziplinarität .....</i>	<i>48</i>
8.4	<i>Transdisziplinarität .....</i>	<i>50</i>
8.5	<i>Umsetzungsmöglichkeiten.....</i>	<i>50</i>
8.6	<i>Zukünftige Forschungsfragen .....</i>	<i>51</i>
<b>9</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>53</b>

## 1 Einleitung

Unsere heutige Gesellschaft steht zahlreichen Herausforderungen gegenüber. Diese Herausforderungen reichen von einer steigenden sozialen Ungleichheit, über einen zu hohen Energie- und Rohstoffverbrauch, bis hin zum Klimawandel als Ganzes. Dadurch steigt die soziale, ökologische und ökonomische Belastung auf unsere Gesellschaft und als Folge davon werden die planetaren Grenzen überschritten. Um diese multidimensionalen Probleme zu bewältigen, muss eine sozial-ökologische Transformation unseres Gesellschafts- und Wirtschaftssystems stattfinden (Bader et al., 2020). Als vielversprechender Ansatz für eine Transformation hin zu einer Nachhaltigen Entwicklung wird eine Verkürzung der Arbeitszeit diskutiert. Eine Reduktion der Arbeitszeit hat das Potenzial, eine dreifache Dividende in den Bereichen Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt zu generieren (Bader et al., 2021). Ein prominentes Modell zur Reduktion der Arbeitszeit ist die 4-Tage-Woche. Bereits durchgeführte Studien haben mehrheitlich positive Auswirkungen der 4-Tage-Woche auf die Nachhaltige Entwicklung feststellen können (Kelly et al., 2022; Lewis et al., 2023; Schor et al., 2023). In einer grossangelegten Studie in Grossbritannien konnten Lewis et al. (2023) beispielsweise Verbesserungen in der sozialen Dimension feststellen. Die Mitarbeitenden in den untersuchten Unternehmen fühlten sich weniger gestresst, waren weniger Burn-out gefährdet und konnten ihren Beruf und ihr

Privatleben besser vereinen. Auch in der ökonomischen und ökologischen Dimension der Nachhaltigen Entwicklung wurden positive Effekte gefunden (Hanbury et al., 2019, 2023; Lewis et al., 2023). Diese sind jedoch weniger eindeutig. Obwohl die Auswirkungen der 4-Tage-Woche auf die Nachhaltige Entwicklung bereits in vielen quantitativen Studien untersucht wurden, gibt es für den Schweizer Kontext bisher noch keine qualitativen Studien zur Rolle der 4-Tage-Woche in Bezug auf Nachhaltige Entwicklung. Aufgrund dessen wird in der vorliegenden Arbeit anhand der Firma SH-Elektro qualitativ untersucht, wie die Transformation des Unternehmens hin zu einer 4-Tage-Woche aussieht und welchen Beitrag die 4-Tage-Woche zu einer Nachhaltigen Entwicklung leisten kann.

Um diesen beiden Fragestellungen nachzugehen, wurde zuerst mit einer Mitarbeiterin der UNIA<sup>2</sup> und mit einem der beiden Geschäftsleiter von SH-Elektro ein Expert:inneninterview durchgeführt. So konnten erste Rahmenbedingungen zur 4-Tage-Woche und Bedürfnisse der Praxispartner:innen abgeholt werden. Anschliessend wurden mit 13 Mitarbeitenden von SH-Elektro, inklusive Geschäftsleitung und Lernenden, Interviews durchgeführt. Es wurde herausgefunden, dass die 4-Tage-Woche sowohl Chancen als auch Risiken für eine Nachhaltige Entwicklung beinhaltet.

Die Arbeit ist wie folgt strukturiert: Im nächsten Kapitel wird der Stand der Forschung erläutert und die daraus resultierende Forschungslücke herausgearbeitet. Anschliessend werden die Ziele und Forschungsfragen, die theoretischen Grundlagen und das methodische Design vorgestellt. Schliesslich werden die Resultate präsentiert und diskutiert, woraufhin dann die beiden Forschungsfragen beantwortet werden. In einem abschliessenden Fazit werden die wichtigsten Erkenntnisse nochmals aufgegriffen, die realisierte Inter- und Transdisziplinarität reflektiert und Vorschläge präsentiert, wie die Erkenntnisse für die Praxis und die Forschung nutzbar gemacht werden könnten.

## 2 Stand der Forschung

Im folgenden Kapitel wird der Stand der Forschung im Bereich der Arbeitszeitreduktion im Zusammenhang mit Nachhaltiger Entwicklung aufgeführt. Zu Beginn werden die Auswirkungen auf die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit festgehalten, bevor die Forschungslücke herausgearbeitet wird.

### 2.1 Soziale Perspektive

Aus einer sozialen Perspektive verbessert sich das Wohlbefinden der Mitarbeitenden durch die Reduktion der Erwerbsarbeitszeit (Bader et al., 2021; Lewis et al., 2023; Neubert et al., 2022). Denn laut Bader et al. (2020) können lange Arbeitszeiten einen negativen Einfluss auf das Wohlbefinden und die allgemeine Gesundheit haben. Durch die Verringerung der Erwerbsarbeitszeit sinkt zudem

---

<sup>2</sup> Die UNIA ist die stärkste Gewerkschaft der Schweiz. <https://www.unia.ch/de>

das Stresslevel (Bader et al., 2021; Lewis et al., 2023; Neubert et al., 2022) und es kann eine Abnahme von Angstzuständen, Müdigkeit und Schlafproblemen beobachtet werden (Lewis et al., 2023; Schor et al., 2022; 2023). Demzufolge zeigen sich positive Auswirkungen sowohl auf die mentale als auch auf die physische Gesundheit (Schor et al., 2022; 2023).

Ein weiterer positiver Aspekt der Reduktion der Erwerbsarbeitszeit, ist die verbesserte Work-Life-Balance (Bader et al., 2020; Lewis et al., 2023). Es wird betont, dass durch die Reduktion der Erwerbsarbeitszeit ausserdem mehr Zeit für Care-Arbeit aufgebracht werden kann (Schor et al., 2022; 2023). Eine Analyse aus Deutschland zeigt konkret, dass eine Reduktion der Arbeitszeit zu vermehrter informeller, freiwilliger Arbeit und Pflege führt (Buhl & Acosta, 2016). Nebstdem findet eine Verlagerung der Zeitznutzung weg von Medienkonsum, Ausgehen und Kurzreisen, hin zur Intensivierung sozialer Kontakte und sozialer Beziehungen statt. Insgesamt wird die Vereinbarkeit von Arbeit und Sozialleben durch eine verkürzte Erwerbsarbeitszeit erleichtert (Buhl & Acosta, 2016; Lewis et al., 2023; Schor et al., 2022; 2023). Zudem hat eine aktive Freizeitgestaltung positive Auswirkungen auf das Wohlbefinden der Menschen (Bader et al., 2020).

## 2.2 Ökonomische Perspektive

Aus ökonomischer Perspektive wird in der Forschung zur Arbeitszeitreduktion insbesondere der Aspekt der Umsatzentwicklung diskutiert. Nach der Senkung der Erwerbsarbeitszeit konnten gemäss Lewis et al. (2023), sowie Schor et al. (2022; 2023) konstante oder gar höhere Umsätze erwirtschaftet werden. Ein weitere Beobachtung ist, dass nach der Einführung reduzierter Erwerbsarbeitszeit weniger Personalabgänge zu verzeichnen sind (Lewis et al., 2023; Schor et al., 2022; 2023) und dass die Rekrutierungsrate angestiegen ist (Schor et al., 2022; 2023).

Im Verhältnis dazu kann die Reduktion der Erwerbsarbeitszeit auch als Möglichkeit zur Abkehr vom Wachstumsmodell des heutigen Wirtschaftssystems gedeutet werden (Bader et al., 2020). Durch die Reduktion der Erwerbsarbeitszeit könnte gemäss Bader et al. (2021) die Arbeit besser auf die Gesellschaft verteilt werden, was die Arbeitslosenquote senken und gleichzeitig den Druck auf die ökologischen Ressourcen verringern würde. Dies bietet Potenzial für ein Wirtschaftssystem, das besser innerhalb der planetaren Grenzen verbleibt (Bader et al., 2020).

## 2.3 Ökologische Perspektive

Aus einer ökologischen Perspektive sind die Resultate ambivalent. Hanbury et al. (2019) stellen fest, dass die ökologischen Auswirkungen der Reduktion der Erwerbsarbeitszeit stark von den Beweggründen zur Reduktion abhängen. Bestehen die Motive darin, Verpflichtungen wie Erziehung oder

Weiterbildungen nachzugehen, sind die Auswirkungen auf die ökologische Dimension positiv. Wird die Erwerbsarbeitszeit jedoch reduziert, um ressourcenintensiven Freizeitaktivitäten nachzugehen, ist die Wirkung auf die ökologische Dimension negativ (Hanbury et al., 2019; Neubert et al., 2022; Bader et al., 2020; Druckman et al., 2012).

Denn bezüglich Freizeittätigkeiten verursachen ressourcenextensive Aktivitäten wie Lesen, Spiele spielen oder Zeit mit Freunden verbringen, geringere THG-Emissionen im Vergleich zu Freizeitaktivitäten, die beispielsweise Reisen involvieren. Deshalb haben erstere einen geringeren negativen Einfluss auf die ökologische Dimension der Nachhaltigen Entwicklung (Druckman et al., 2012; Bader et al., 2021). Reisetätigkeiten sind innerhalb der ökologischen Dimension grundsätzlich ein zentrales Element. Denn gemäss Nässén & Larsson (2015) verringert die reduzierte Erwerbsarbeitszeit zwar das Pendeln zum Arbeitsort, kann aber auch dazu führen, dass in der zusätzlich gewonnenen Zeit mehr gereist wird, was für die ökologische Dimension negativ ist.

Auch die Analyse von Buhl & Acosta (2016) zeigt, dass die Auswirkungen einer Erwerbsarbeitszeitreduktion auf die Umwelt nicht eindeutig positiv sind. Insbesondere wenn die Rebound-Effekte der Zeitnutzung berücksichtigt werden. Rebound-Effekte können entstehen, wenn Effizienzgewinne bei limitierenden Faktoren wie Rohstoffen, Geld oder Zeit durch Mengenwachstum (über-) kompensiert werden. So führt zum Beispiel eine Zunahme der Freizeit nach einer Erwerbsarbeitszeitverkürzung nicht automatisch zu einer ausreichenden Umweltentlastung, weil die zusätzlich freie Zeit mit ressourcenintensiven Konsummustern verbunden wird (Buhl & Acosta, 2016). Nichtsdestotrotz führen in derselben Studie die Rebound-Effekte auch zu einem erhöhten freiwilligen sozialen Engagement und zu einer grösseren Lebenszufriedenheit (Buhl & Acosta, 2016).

Zeitwohlstand wird in der Nachhaltigkeitsdebatte als attraktives Narrativ geführt (Bader et al., 2020; Reisch & Bietz, 2014). So wird Zeitwohlstand als Gegenentwurf, respektive Ergänzung zu materiellen Wohlstandsindexen, verwendet (Bader et al., 2020). In Anlehnung an Reisch & Bietz (2014) definieren Bader et al. (2020, S.21) Zeitwohlstand als «diejenige Zeit, [...] über welche eine Person bezüglich der zeitlichen Lebensgestaltung frei entscheiden kann». Im ökologisch orientierten Nachhaltigkeitsdiskurs dient Zeitwohlstand als Mittel, um ökologischen Druck aus dem Konsum- und Produktionssystem zu nehmen (Buhl et al., 2017). Voraussetzung dazu sind Verhaltensänderungen hin zu nachhaltigen Lebensweisen und ressourcenleichten Konsummustern. Hierbei gilt es, angemessene unterstützende Strukturen zu identifizieren, die einen langsameren Lebensstil ermöglichen (Druckman et al., 2012). Der Zeiteffekt besagt, dass Personen mit mehr Arbeitsstunden weniger Zeit zur freien Verfügung haben, was zu unterschiedlichen Zeitnutzungs- und Konsummustern führt (Bader et al., 2020; Buhl & Acosta, 2016; Nässén & Larsson, 2015).

Des Weiteren sind die Einkommenseffekte zu berücksichtigen (Bader et al., 2020; Buhl & Acosta, 2016; Nässén & Larsson, 2015). Menschen mit tieferem Einkommen weisen in der Regel einen kleineren ökologischen Fussabdruck auf (Bader et al., 2020). Personen mit mehr Arbeitsstunden verfügen im Durchschnitt über ein höheres Einkommen, was zu einem höheren Verbrauch und damit zu höheren verbrauchsbedingten Treibhausgasemissionen führt. Nässén & Larsson (2015) zeigen, jedoch, dass eine Arbeitszeitverkürzung eine wichtige Ergänzung zu Ökoeffizienzstrategien sein könnte, um langfristige Klimaziele zu erreichen. Sie berechneten bei einer Verringerung der Arbeitszeit um 1 % eine Verringerung des Energieverbrauchs und der Treibhausgasemissionen um 0,7 % und 0,8 %. Diese Effekte werden hauptsächlich durch geringeres Einkommen und geringeren Konsum erklärt (Nässén & Larsson, 2015). Neubert et al. (2022) konstatieren ebenfalls, dass eine Verkürzung der Regelarbeitszeit bei gleichzeitiger Einkommensreduzierung eine Verringerung der individuellen Treibhausgasemissionen ermöglichen kann.

## 2.4 Forschungslücke und Wert der Fallstudie SH-Elektro

Die oben genannten Studien berufen sich auf quantitative Daten. In dieser Arbeit sollen jedoch die Auswirkungen der Einführung einer 4-Tage-Woche auf die Nachhaltigkeit mit Hilfe von qualitativen Interviews in Zusammenarbeit mit der UNIA und dem Unternehmen SH-Elektro identifiziert werden. Solche qualitativen Fallstudien existieren für den Schweizer Kontext bisher nicht. Dadurch soll ein Beitrag zur Debatte der Arbeitszeitreduktion im Kontext der Nachhaltigen Entwicklung geleistet werden.

## 3 Ziele & Forschungsfragen

Das übergeordnete Ziel dieser Forschungsarbeit besteht darin, den Beitrag der 4-Tage-Woche zur Nachhaltigen Entwicklung zu analysieren. Die Umstellung von einer 5-Tage-Woche auf eine 4-Tage-Woche wird qualitativ, und deshalb exemplarisch am Fallbeispiel des Unternehmens SH-Elektro erforscht. Folgende zwei Fragen stehen im Fokus:

*Forschungsfrage 1: Welchen Beitrag kann die 4-Tage-Woche für eine Nachhaltige Entwicklung leisten?*

*Forschungsfrage 2: Wie sieht die Transformation von einer 5-Tage-Woche zu einer 4-Tage-Woche am konkreten Beispiel von SH-Elektro aus?*

Basierend auf dem aktuellen Stand der Forschung wurden vier zu untersuchende Hauptthemenbereiche identifiziert: Voraussetzungen und Rahmenbedingungen, Unternehmensprozesse, Gesundheit & Wohlbefinden sowie der zusätzliche freie Tag. Aus diesen Schwerpunkten leiten sich

wiederum vier operative Fragestellungen ab, die zur Beantwortung der beiden Hauptforschungsfragen dienen:

- ▶ Welche (sozialen & normativen) Voraussetzungen und Rahmenbedingungen braucht es für die erfolgreiche Einführung der 4-Tage-Woche?
- ▶ Inwiefern haben sich die Unternehmensprozesse durch die 4-Tage-Woche verändert und welche Auswirkungen hatten diese Veränderungen auf den Betrieb?
- ▶ Inwiefern hat sich die 4-Tage-Woche auf die physische und psychische Gesundheit der Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden ausgewirkt?
- ▶ Inwiefern hat die 4-Tage-Woche einen Einfluss auf die zusätzliche freie Zeit?

## 4 Theoretische Grundlagen

Im vorliegenden Kapitel werden die theoretischen Grundlagen sowie die zentralen Begriffe erläutert.

### Nachhaltige Entwicklung

Das Ziel einer Nachhaltigen Entwicklung ist es, die Bedürfnisse möglichst aller gegenwärtig lebenden Menschen zu befriedigen, ohne dabei die Möglichkeiten für zukünftige Generationen einzuschränken (Brundtlandbericht 1987). In diesem Kontext sind drei Dimensionen der Nachhaltigen Entwicklung zentral: die Gesellschaft, die Umwelt und die Wirtschaft. In der vorliegenden Arbeit wird der Beitrag der 4-Tage-Woche zu einer Nachhaltigen Entwicklung als Ganzes betrachtet. Die drei Dimensionen der Nachhaltigen Entwicklung werden demzufolge als zusammenhängende und verflochtene Konstrukte verstanden.

### 4-Tage-Woche

Grundsätzlich wird von drei verschiedenen Modellen ausgegangen, wie eine 4-Tage-Woche gestaltet werden kann. Eine erste Möglichkeit ist die Arbeitszeitverdichtung bei vollem Lohnausgleich. Dies bedeutet, dass die wöchentliche Arbeitszeit nicht verringert wird, sondern in vier anstatt fünf Tagen verrichtet werden muss. Wenn also beispielsweise die wöchentliche Arbeitszeit 40 Stunden beträgt, arbeitet man bei einer 4-Tage-Woche 10 Stunden pro Tag anstatt wie bei einer 5-Tage-Woche 8 Stunden. Der Lohn verändert sich dabei nicht (Zander, 2023). Dieses Modell einer 4-Tage-Woche ist allerdings kritisch zu betrachten, da eine Erhöhung der täglichen Arbeitsstunden verschiedene negative Auswirkungen haben kann (Zander, 2023).

Die zweite Variante ist eine Arbeitszeitreduktion mit vollem Lohnausgleich. Hier wird die wöchentliche Arbeitszeit insgesamt verringert, wobei die täglichen Arbeitsstunden gleichbleiben oder sich nur leicht erhöhen. Ein Beispiel hierfür wäre, wenn die wöchentliche Arbeitszeit von 40 Stunden auf 35 Stunden gesenkt wird und nun anstatt 8 Stunden pro Tag, 8 Stunden und 45 Minuten gearbeitet

wird. Auch bei diesem Modell verändert sich der Lohn nicht (Zander, 2023). Dieses Modell ist ebenfalls nicht frei von Kritik. Hier können negative Konsequenzen entstehen, wenn kein Personalausgleich<sup>3</sup> stattfindet. Denn dann müssen die Arbeitnehmenden die gleiche Arbeit in weniger Zeit erledigen (Zander, 2023). Der Personalausgleich wurde von der UNIA als wichtige Komponente genannt, ohne die Arbeitszeitverkürzung nur wenig Sinn macht (M. Brunner, persönliche Kommunikation, 19. Juni 2023).

Das dritte und wohl gängigste Modell der 4-Tage-Woche ist die Arbeitszeitreduktion ohne Lohnausgleich, auch Teilzeit genannt. Bei dieser Variante wird anstatt fünf Tage nur an vier Tagen gearbeitet, während der Lohn 20% geringer ausfällt (Zander, 2023).

Zusätzlich zu den oben erwähnten Modellen gibt es auch verschiedenste Mischformen. Beispielsweise kann der Lohn teilweise, aber nicht vollständig ausgeglichen werden oder die Arbeitszeitverdichtung geschieht nur partiell (Zander, 2023).

### Transformation

Der Begriff der Transformation bezieht sich in dieser Arbeit einerseits auf die Umstellung des Unternehmens SH-Elektro von einer 5-Tage-Woche auf eine 4-Tage-Woche, andererseits auf die Veränderung der Einstellung der Mitarbeitenden zur 4-Tage-Woche.

### Soziale und normative Voraussetzungen und Rahmenbedingungen

Um die sozialen und normativen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Einführung der 4-Tage-Woche zu erfassen, wurden verschiedene Aspekte untersucht: die Vorteile und Verbesserungen für die Mitarbeitenden, Katalysatoren für die Umsetzung der 4-Tage-Woche, Herausforderungen, prägende Wertvorstellungen im Unternehmen und die Rolle der Nachhaltigkeit bei der Entscheidung zur 4-Tage-Woche.

### Unternehmensprozesse

Bei den Unternehmensprozessen wurde zum einen angeschaut, welche Veränderungen sich im Unternehmen durch die 4-Tage-Woche ergeben und zum anderen, welche Auswirkungen diese auf das Funktionieren des Betriebes haben. Insbesondere wurde auf folgende Punkte geachtet:

---

<sup>3</sup> Personalausgleich meint, wenn bei einer Verkürzung der Arbeitszeit neue Mitarbeitenden eingestellt werden, um die Arbeit zu verrichten

Veränderungen in der Produktivität<sup>4</sup> und Qualität, Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden, Kontakt zu Kund:innen, Anpassung der Arbeitsprozesse und Verschiebung von Verantwortlichkeiten.

### Gesundheit & Wohlbefinden

Die 4-Tage-Woche hat das Potenzial, die Gesundheit und das Wohlbefinden der Erwerbstätigen positiv zu beeinflussen (Bader et al. 2020, 2021; Lewis et al. 2023; Neubert et al 2022; Schor et al. 2022; 2023). Angesichts des bisherigen Forschungsstandes wurden folgende Aspekte untersucht: Die Auswirkungen auf die physische und psychische Gesundheit, Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf, Zufriedenheit und Stressempfinden.

### Zusätzliche freie Zeit

Eines der wichtigsten Argumente für eine 4-Tage-Woche ist die zusätzliche freie Zeit. Um den Beitrag der 4-Tage-Woche für eine Nachhaltige Entwicklung aufzuzeigen ist massgebend, wie diese freie Zeit genutzt wird. Aufgrund dessen wurde untersucht, für welche Aktivitäten, Tätigkeiten oder Hobbies mehr respektive weniger Zeit zur Verfügung steht oder auch welche Tätigkeiten und Hobbies neu entdeckt wurden.

## 5 Methoden

Als Ansatz wurde ein qualitatives Vorgehen gewählt, um die Veränderungen in den vier Themenschwerpunkten – Voraussetzungen und Rahmenbedingungen, Unternehmensprozesse, Gesundheit und Wohlbefinden sowie zusätzliche freie Zeit – bei der Umstellung von der 5-Tage-Woche auf die 4-Tage-Woche zu analysieren. Dies erscheint sinnvoll, da die Literatur zur Arbeitszeitverkürzung mehrheitlich auf quantitativen Daten basiert. Insbesondere soll in dieser Arbeit die Transformation des Betriebes SH-Elektro als System im Fokus stehen, um schlussendlich den Beitrag der 4-Tage-Woche für eine Nachhaltige Entwicklung zu eruieren. Ein qualitativer Ansatz erlaubt es unterschiedliche Perspektiven von verschiedenen Akteur:innen zu beleuchten und Transformationsnarrative hervorzuheben. Zur Beantwortung der Fragestellung wurden deshalb sowohl semi-strukturierte Expert:inneninterviews als auch semi-strukturierte qualitative Interviews mit den Mitarbeitenden von SH-Elektro durchgeführt. Nachfolgend wird das methodische Design, das Fallbeispiel SH-Elektro sowie die Datenauswertung mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring (2022) erläutert. Ausserdem werden die Vor- und Nachteile der gewählten Methode diskutiert.

---

<sup>4</sup> Die Begriffe Produktivität und Effizienz wurden in den durchgeführten Interviews aufgrund der Umgangssprachlichkeit synonym verwendet. Deshalb werden die Begriffe im weiteren Verlauf der Arbeit ebenfalls als Synonyme verwendet.

## 5.1 Methodisches Design

In einem ersten Schritt wurden zwei semi-strukturierte Expert:inneninterviews mit Mirjam Brunner als Vertreterin der UNIA und Thomas Heldner als Geschäftsleiter von SH-Elektro geführt. Ziel der Expert:inneninterviews war einerseits die Problemstrukturierung in Zusammenarbeit mit Akteur:innen aus der Praxis, im Sinne eines transdisziplinären Forschungsprozesses. Andererseits diente das Expert:inneninterview mit Thomas Heldner weiter dazu das empirische Fallbeispiel SH-Elektro besser zu verstehen. Ergänzend zur bestehenden Literatur wurde dadurch Systemwissen und Zielwissen generiert.

Die Forschungsziele und -fragen ergaben sich aus der Literaturrecherche, persönlichem Interesse der Gruppe und den Expert:inneninterviews. Im Anschluss an die Expert:inneninterviews wurden die Forschungsziele und -fragen im Sinne eines iterativen Prozesses eingegrenzt und konkretisiert.

Zur Erhebung der Daten und des Transformationswissens wurden insgesamt 13 semi-strukturierte Interviews mit zwei Mitgliedern der Geschäftsleitung, sieben Mitarbeitenden und vier Lernenden von SH-Elektro durchgeführt. Ziel der qualitativen Interviews war es, die Veränderungen beim Wechsel von der 5-Tage-Woche auf die 4-Tage-Woche zu erheben und dabei die Transformation des Betriebes als System zu erfassen. Ausserdem wurden dabei die Perspektiven von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden auf die 4-Tage-Woche untersucht, um die Auswirkungen auf die Mitarbeitenden und die Unternehmensprozesse zu verstehen.

Die Interviews wurden mithilfe eines semi-strukturierten Interviewleitfadens (vgl. Anhang, Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** und 10.2) geführt. Viele Interviewfragen wurden im Vorfeld bewusst sehr offen formuliert und bei verschiedenen Themen wurde während der Interviews jeweils nachgefragt. Dadurch haben sich weitere und nicht im Vorfeld vorgesehene Informationen ergeben, die für die Arbeit jedoch bereichernd waren.

## 5.2 Fallbeispiel SH-Elektro

Der Betrieb SH-Elektro Telematik GmbH, kurz SH-Elektro, diente als Fallbeispiel für diese Arbeit. SH-Elektro ist ein Elektroinstallationsbetrieb mit Projekten von Neubau bis zur Industrie. Weiter ist SH-Elektro im Service- und Unterhaltsbereich in Privathaushalten aber auch in der Industrie tätig. Ausserdem etabliert sich SH-Elektro ebenfalls im Bereich der Photovoltaik. Die Mitarbeitenden arbeiten in der Region Spiez und Umgebung. Im Betrieb arbeiten insgesamt 14 Mitarbeitende, davon gehören zwei der Geschäftsleitung an und vier sind Lernende (vgl. Heldner, Juli 2023).

SH-Elektro arbeitet seit September 2022 im Modell der 4-Tage-Woche. Sie sind einer der wenigen Betriebe in der Schweiz, welche eine Arbeitszeitverkürzung vertreten und sind damit ein «Pionier[...] in der Baubranche» (Spielmann, 2023). Anstelle von fünf Tagen arbeiten die Mitarbeitenden nun vier Tage, wobei die wöchentliche Arbeitszeit von 40 Stunden auf 35 Stunden reduziert wurde bei gleichbleibendem Lohn. Somit beträgt die tägliche Arbeitszeit nicht mehr 8.25 Stunden, sondern neu 8.45 Stunden. Die Lernenden arbeiten weiterhin 40 Stunden pro Woche, da die Lehrlingskommission keine Arbeitszeitreduktion genehmigt (vgl. Heldner, Juli 2023). Die Arbeitszeit ist so verteilt, dass die Lernenden am Freitagnachmittag frei haben. Auch die Geschäftsleitung ist nicht komplett auf das 4-Tage-Woche Modell umgestiegen. Aber ihre Arbeitszeit hat sich ebenfalls reduziert. Seit der Einführung der 4-Tage-Woche haben sie im Normalfall am Samstag und Sonntag frei, während sie vor der Umstellung am Samstag häufig gearbeitet haben (vgl. Heldner, Juli 2023).

Der Geschäftsleiter Thomas Heldner wurde aufgrund einer Weiterbildung für nachhaltige Unternehmensentwicklung auf das 4-Tage-Woche Modell aufmerksam. Insbesondere der Fachkräftemangel führte zur Umstellung von der 5-Tage-Woche zur 4-Tage-Woche. Die Reaktion der Mitarbeitenden beschreibt Thomas Heldner folgendermassen: «Zuerst waren die Mitarbeitenden skeptisch, später interessiert, und nun sind sie begeistert und motiviert» (Spielmann, 2022).

### 5.3 Auswertung mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring

Die qualitativen Interviews wurden anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2022) ausgewertet. Abbildung 1 zeigt das Ablaufmodell der deduktiven Kategorienbildung und beschreibt das Vorgehen. Basierend auf dem Gegenstand der Forschung wurden theoriegeleitete Haupt- und teilweise Unterkategorien definiert. Ausgehend von der Theorie wurden Definitionen, Ankerbeispiele und Kodierregeln festgelegt, die in einem Kodierleitfaden (vgl. Anhang, Kapitel 10.5) zusammengetragen wurden.

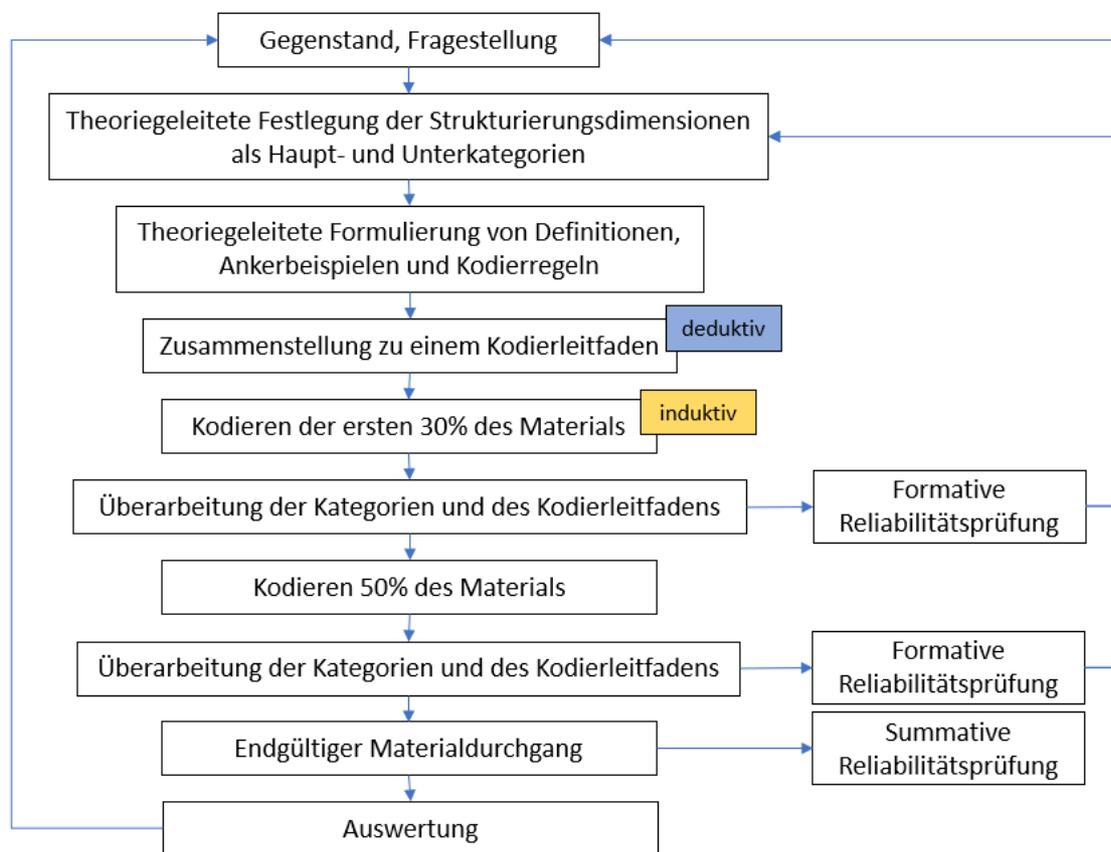


Abbildung 1 Eigene Darstellung adaptiert nach Mayring (2000, in Schnell et al., 2013)

Anschliessend wurden die ersten 30% des Interviewmaterials individuell durch zwei Personen der Gruppe kodiert. Im Zuge dessen wurden weitere Kategorien induktiv hinzugefügt, sowie die deduktiven Kategorien und der Kodierleitfaden bei Synthese-Besprechungen mit der Gruppe überarbeitet. Anschliessend erfolgte die zweite Phase der Kodierung. Zwei andere Personen der Gruppe haben weitere Interviews individuell (insgesamt 50%) gemäss dem überarbeiteten Kodierleitfaden kodiert. Im Anschluss erfolgt eine weitere Besprechung mit der gesamten Gruppe. Der Kodierleitfaden wurde erneut angepasst. Schlussendlich erfolgte der endgültige Materialdurchgang. Formative und summative Reliabilitätsprüfungen dienten dazu, die Kodierung mit dem Forschungsgegenstand zu spiegeln. Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2022) mit deduktiver Kategorienbildung diente der Strukturierung der erhobenen Daten und im Nachgang zur Auswertung und Beantwortung der Fragestellung.

Zur Kodierung der Interviews wurde das Programm QCAmap genutzt, das auf Mayrings (2022) Theorie zur qualitativen Inhaltsanalyse basiert. Dieses Programm hat verschiedene praktische Vorteile. QCAmap erlaubte es, dass die gesamte Gruppe an der Kodierung der Interviews mitarbeiten konnte. Es sieht zudem ein Kontrollmechanismus vor, bei dem ein Peer-Review gemacht werden kann. Die Kodierungen wurden als Exceldateien exportiert (siehe Anhang, Kapitel 10.6).

## 5.4 Einsichten hinsichtlich Methoden und Umgang mit Subjektivität

Bei einem qualitativen Ansatz und insbesondere bei der qualitativen Inhaltsanalyse, ist das Bewusstsein für Subjektivität wichtig. Denn die Kodierung und Anwendung der Kategorien liegt im subjektiven Ermessen der Person, die das Interview kodiert. Die Subjektivität wurde im Falle dieser Arbeit von den unterschiedlichen disziplinären Hintergründen (Fachdidaktik NMG & NE, Geographie, Osteuropastudien und Soziologie) sowie persönlichen Aspekten beeinflusst.

Als Gruppe sind wir uns der Subjektivität bewusst und haben uns während dem gesamten Erarbeitungsprozess aktiv damit auseinandergesetzt. Wir verstehen Subjektivität im Kontext dieser qualitativen Arbeit jedoch als Gewinn und nicht als Problem, weil transparent mit dem Thema umgegangen wurde und wird. Wir haben im Umgang mit Subjektivität verschiedene Kontrollmechanismen eingeführt, die Subjektivität als Vorteil berücksichtigen und gleichzeitig klare Grenzen setzen. Dazu gehört die Erarbeitung des Kodierleitfadens mit Definitionen, Ankerbeispielen und Kodierregeln, der dazu diente ein gemeinsames Verständnis zu schaffen. So konnten die Kategorien innerhalb der Gruppe möglichst einheitlich verwendet werden. Zweitens haben wiederkehrende Besprechungen mit der gesamten Gruppe stattgefunden. Bei diesen Besprechungen wurden insbesondere Unterschiede in der subjektiven Kodierung, sowie Unklarheiten bei der Zuordnung der Kategorien besprochen. Drittens dienten die operationalisierten Fragestellungen dazu, die relevanten Daten für die Beantwortung der Forschungsfragen zu eruieren. Die Fragestellungen als Frage an den Text zu richten, ist ein Vorgehen, das Mayring & Fenzl (2019) vorschlagen, um der Subjektivität bei Interviewkodierungen entgegenzuwirken. Schlussendlich wurde jedes Interview von jeweils zwei Personen unabhängig voneinander kodiert. Das begrenzt die Subjektivität ebenfalls.

## 6 Resultate

Im folgenden Kapitel werden die Resultate aus den qualitativen Interviews aufgeführt. Dabei wird der Einfluss beim Wechsel der 5-Tage-Woche zur 4-Tage-Woche am Fallbeispiel SH-Elektro auf die Themenschwerpunkte – Voraussetzungen und Rahmenbedingungen, Unternehmensprozesse, Gesundheit und Wohlbefinden sowie die zusätzliche freie Zeit – aufgezeigt.

### 6.1 Soziale und normative Voraussetzungen und Rahmenbedingungen

In diesem Unterkapitel werden die wichtigsten Resultate zu den Voraussetzungen und Rahmenbedingungen vor und während der Einführung der 4-Tage-Woche bei SH-Elektro aufgeführt. Zuerst wird beschrieben, was ausschlaggebend für die Implementierung eines Modells mit Arbeitszeitverkürzung war und wie die Geschäftsleitung ihr Vorhaben in den Kontext der Nachhaltigkeit stellt. Des

Weiteren werden die von den Mitarbeitenden wahrgenommenen Vorteile und Verbesserungen infolge der Umstellung zur 4-Tage-Woche, sowie ihre Wertvorstellungen, respektive der potenziell erfolgte Wertewandel aufgezeigt. Zudem werden die Herausforderungen, mit welchen die Mitarbeitenden konfrontiert waren, erläutert.

### 6.1.1 Fachkräftemangel

Wie im Kapitel 5 beschrieben, war in den vergangenen Jahren die unternehmerische Handlungsfähigkeit von SH-Elektro durch einen Fachkräfte- und Personalmangel eingeschränkt. Zur Behebung dieses Problems wurde die Idee der 4-Tage-Woche lanciert (vgl. GL01). Das Modell wird als Alleinstellungsmerkmal erkannt (vgl. u.a. GL01, MA04), welches dem erleichterten Anwerben von neuen Mitarbeitenden dient (vgl. u.a. GL01, GL02, MA01).

«Das ist schon crazy, wenn man sich dies vorstellt. Vorher hat man in einem Jahr vielleicht fünf Bewerbungen und dann hat man 30 innerhalb eines Monates. Das generiert ja dann wieder einen Wert, indem man sagen kann, jetzt können wir viel bessere Leute auswählen. Also wir können dann wirklich sagen, dich wollen wir, dich wollen wir nicht.» (MA04, 106-110)

Die Geschäftsleitung erkannte ausserdem einen weiteren wichtigen Vorteil in der 4-Tage-Woche, der der Branche als Ganzes zugute kommen könnte. Sie hat «die Hoffnung, dass sie [die Mitarbeitenden] länger auf dem Beruf bleiben» (GL01, 113-114). Das Modell wird von den Mitarbeitenden als attraktiv eingeschätzt und erlebt, wodurch die Verweildauer der Mitarbeitenden in der Firma potenziell erhöht wird (vgl. u.a. L01, MA02, MA04).

Das 4-Tage-Woche Modell wird ausserdem als vorteilhaft für den individuellen Lernprozess (vgl. u.a. L02, L04, MA07) und als motivierend (vgl. u.a. GL02, L03, M05) empfunden.

### 6.1.2 Nachhaltigkeit

Die Frage nach der Rolle der Nachhaltigkeit beim Entscheid zur 4-Tage-Woche wurde nur der Geschäftsleitung gestellt. Die Antworten machen deutlich, dass es vor der Einführung der 4-Tage-Woche keine bewusste Auseinandersetzung mit dem Nachhaltigkeitsbegriff gab: «Ja, speziell war das nicht so diskutiert worden die Nachhaltigkeit. Ähm, ausschlaggebend war der Personalmangel» (GL01, 107-108). Die Geschäftsleitung betonte jedoch in den Interviews die soziale Dimension der Nachhaltigkeit und die Auswirkungen der 4-Tage-Woche auf soziale Ziele: «So probiert man es wieder ein wenig nachhaltiger zu machen, also sozialer» (GL02, 149-150). Beispielsweise setzte sich die Geschäftsleitung vor und während der Initiierung des Transformationsprozesses mit Fakten zur

täglichen, maximal sinnvollen Arbeitszeit auseinander. Der Geschäftsleitung ist bekannt, dass die Produktivität ab acht Stunden sinkt, ab neun Stunden deutlich abnimmt und die Unfallkurve ab achteinhalb Stunden steigt, respektive bei neun Stunden stark steigt (vgl. GL01): «Dann hätten wir mehr Unfälle und da sind wir wieder in dieser sozialen Nachhaltigkeit, wir würden der entgegenwirken damit [mit extrem langen Arbeitstagen]» (GL02, 307-309). Ein weiterer Aspekt der Nachhaltigkeit wurde in der Firmen- oder Berufstreue geortet, welche durch die Vorteile der 4-Tage-Woche gestärkt wird (vgl. GL01). Zur ökologischen Dimension der Nachhaltigkeit wurde bis zum Befragungszeitpunkt jedoch kaum Handlungsspielraum erkannt:

«Und dann gibt es Nachhaltigkeit mit den Materialien, aber da können wir als Unternehmer nicht viel dazu beitragen. Also wir können einfach das verbauen, was die Lieferanten oder Produzenten machen. Und dort kann man schon auch schauen, oder es gibt schon auch Möglichkeiten, aber das ist in unserem Beruf jetzt gerade noch nicht ein so grosses Thema bei den Produzenten mit Nachhaltigkeit.» (GL01, 194-198)

Trotzdem leistet SH-Elektro mit der Reduzierung von Fahrten oder dem Einstieg in die Photovoltaik – der erst durch die Einführung der 4-Tage-Woche möglich wurde – einen Beitrag zur ökologischen Dimension Nachhaltiger Entwicklung (vgl. GL01).

### 6.1.3 Wertvorstellungen und Wertewandel

Betriebseigene Wertvorstellungen im Sinne eines Leitbildes wurden im Falle von SH-Elektro nie formuliert. Entsprechend konnten sich die Mitarbeitenden während den Interviews bei der Frage zu veränderten Wertvorstellungen auch nicht auf ein solches Leitbild beziehen. Aus den verschiedenen Äusserungen konnte jedoch geschlossen werden, dass zwar nicht ein explizites, aber ein implizites Wertesystem existiert: «Es ist immer ein Geben und Nehmen bei uns und das finde ich toll» (MA04, 233-234). Reziprozität scheint für die Mitarbeitenden von SH-Elektro ein Teil des Wertesystems zu sein. Mitarbeiter 03 formuliert implizit einen weiteren für SH-Elektro gültigen Wert – den Mut ein Risiko einzugehen. Er spricht darüber, dass viele andere Akteur:innen in der Baubranche der Ansicht sind, dass Arbeitszeitverkürzung in ihrer Branche nicht umsetzbar sei:

«Und in der Branche, man hört viel, oder, 'ja wie macht ihr denn das? Ah, dass wäre für uns unvorstellbar!' [...] das ist halt der Mut zum Risiko, sage ich jetzt. Wer nichts riskiert, der gewinnt nichts.» (MA03, 121-123)

Obwohl keine Wertvorstellungen im Sinne eines Leitbildes existieren, haben die Mitarbeitenden eine klare Vorstellung davon, an welchen «praktischen» Wertvorstellungen sich ihre Arbeit

orientiert: «Also sicher effizientes, zügiges Arbeiten, positives Arbeiten und ein glücklicher Kunde» (MA07, 63).

Eine spannende Erkenntnis ist zudem, dass die Transformation zur 4-Tage-Woche bei einigen Mitarbeitenden zu einem individuellen Wertewandel geführt hat: «Dann bin ich auf den Entschluss gekommen, dass mir Freizeit wichtiger ist als Geld» (MA04, 270-271).

Die meisten Mitarbeitenden bejahten die Frage, ob die 4-Tage-Woche das Modell der Zukunft sei:

«Man hat nie die Erfahrung gemacht, dass man auf etwas verzichten muss und von dem her ist das Geld oder das Materielle heute nicht mehr sooo der Mittelpunkt sondern eben die Lebensqualität, Work-Life-Balance und das Ganze ist heute viel mehr gefragt und von dem her ist es wahrscheinlich schon das System [4-Tage-Woche], welches einmal die Zukunft sein wird. Ich hoffe das dies noch ein wenig dauert, damit wir unseren Vorteil noch länger haben.» (GL02, 284-288)

#### 6.1.4 Katalysatoren

Die Mitarbeitenden haben verschiedene Faktoren erkannt, die bei der Einführung und Umsetzung der 4-Tage-Woche förderlich waren. Dazu gehören die Einführung und aktive Nutzung von digitalen Tools und Tablets. Die Nutzung dieser digitalen Kommunikation ermöglicht es den Mitarbeitenden flexibler, sowie zeit- und ortsunabhängig zu arbeiten: «Oder du weisst irgendwie, ah um halb 5 muss ich noch Sachen bestellen, das muss ich auf die Baustelle bestellen. Wir haben jetzt alle Tablets, wir können alles über die Tablets machen» (MA03, 53-55).

Der Vorschlag der Geschäftsleitung die 4-Tage-Woche einzuführen, wurde von den Mitarbeitenden als Entgegenkommen wahrgenommen und in den Interviews gelegentlich als «Gudi»<sup>5</sup> bezeichnet (vgl. u.a. MA04, MA05). Die Mitarbeitenden erwidern dieses Entgegenkommen der Geschäftsleitung durch hohe Eigeninitiative. Das wiederum war ein zentraler Katalysator bei der Einführung und Umsetzung der 4-Tage-Woche: «Ich hatte das Gefühl, sie [die festangestellten Mitarbeitenden und die Lehrlinge] haben Lösungen gesucht oder gefunden oder gesehen, für wie man dies [Umsetzung der 4-Tage-Woche] machen könnte» (GL02, 77-79). Die Bereitschaft neue Lösungen zu suchen oder Veränderungsprozesse proaktiv einzuleiten, wird nicht nur von der Geschäftsleitung, sondern auch von den Mitarbeitern als Katalysator verstanden: «Und wenn die 'Büezer' da nicht bereit sind, da eine kleine Veränderung einzugehen, dann geht es nicht. Aber das sehe ich jetzt hier nicht, hier sind wirklich alle motiviert und haben auch Freude, dass sie das machen können» (MA02, 69-71).

---

<sup>5</sup> «Gudi» wird in der Schweiz umgangssprachlich für einen Belohnungskeks zur primären Verstärkung benutzt.

### 6.1.5 Vorteile und Verbesserungen

Die gewonnene Freizeit wurde von allen 13 Mitarbeitenden, inklusive Geschäftsleitung und Lernenden als grösster Vorteil der 4-Tage-Woche bei SH-Elektro genannt. Beispielhaft wird das in folgendem Zitat deutlich: «Der grösste Vorteil ist für mich selbst, dass ich den freien Tag mit [Kinder] verbringen kann» (MA06, 19). Alle vier Lernenden nannten die Lernzeit, die im Zuge der 4-Tage-Woche bei SH-Elektro eingeführt wurde, als grossen Vorteil. Sie betonten dabei nicht nur die Lernmöglichkeit an sich, sondern auch die Gelegenheit ältere Lernende oder Ausgelernte im Betrieb zu fragen oder die geschaffenen Lernobjekte für praktische Arbeiten zu nutzen: «Das ist sicher ein Vorteil, dass wir diese Zeit bekommen vom Betrieb aus. Irgendwie 2, 3 Stunden oder so, um einfach hier zu lernen» (L02, 67-68).

Die Mitarbeitenden stellten ausserdem Lerneffekte fest. Diese Lerneffekte werden von den Mitarbeitenden als Vorteil verstanden, die sich aufgrund der höheren Selbstständigkeit ergeben haben: «Denn man erledigt seine Sache immer gleich und plötzlich muss man umdenken: Ist das clever, was ich hier mache. Könnte ich es anders machen? Das empfand ich durchaus als positiv» (MA05, 20-22). Ein Mitarbeiter schätzte ausserdem die zusätzliche Zeit, um sich seiner Weiterbildung zu widmen (vgl. MA07).

Die Sicht der Geschäftsleitung deckt sich mit den Eindrücken der Mitarbeitenden. Sie sind der Ansicht, dass die 4-Tage-Woche bei den Mitarbeitenden bedeutende Lerneffekte generiert und die berufliche Weiterentwicklung fördert.

«Und von dem her, habe ich das Gefühl, ist es auch für unsere Mitarbeiter, es ist fordernd, ganz sicher, aber es ist auch interessant für diejenigen die das wollen, oder? Für jemanden der sich entwickeln will und der eben selbstständig sein will und gewisse Hintergründe wissen und kennen will ist das schon sehr interessant.» (GL02, 168-172)

Weiter wurde insbesondere seitens Geschäftsleitung als Vorteil hervorgehoben, dass durch die Einführung der 4-Tage-Woche Büroarbeiten besser mit ihren Verpflichtungen auf den Baustellen vereinbar sind: «Aber wir haben den Freitagmorgen, an dem wir unsere Büroarbeiten machen können und nicht auf die Baustelle zu den Leuten schauen gehen müssen. Das ist für uns ein Vorteil» (GL01, 23-25).

Weitere Vorteile und Verbesserungen wurden in den Bereichen Erholung, Gesundheit, Effizienz und Qualität erkannt. Ein anderer häufig genannter Vorteil betrifft den Lohn, der trotz weniger Arbeitszeit gleich hoch geblieben ist. Diesen Umstand schätzen die Mitarbeitenden sehr (vgl. u.a. L01, MA02, MA06).

### 6.1.6 Herausforderungen

Einige Befragte stellten keine Herausforderungen bei der Umsetzung der 4-Tage-Woche fest (vgl. u.a. L01, MA01, MA02). Andere identifizierten die Anpassung von Prozessen (vgl. u.a. GL01, L03, MA06), die Organisation (vgl. u.a. L03, MA03) oder das Zeitmanagement (vgl. MA05) als Herausforderung: «[...] die grösste Herausforderung, ist wirklich das: Habe ich alles bestellt? Weil wenn wir sagen, wir müssen am Donnerstag fertig sein, dann müssen wir am Donnerstag fertig sein. Wir müssen alles bestellt haben» (MA03, 96-98). Mitarbeiter 07 wies auf die deutlich höhere Selbständigkeit als Herausforderung hin: «Ja, am Anfang bin ich etwas erschrocken, dass es so selbstständig wird. Sprich, dass viele Sachen selbst gemacht werden müssen und organisiert werden müssen» (MA07, 32-33).

Ein zentraler Punkt im Kontext von Herausforderungen war ausserdem die Befürchtung, dass die für die 4-Tage-Woche nötige Effizienz nicht erreicht werden kann, weil frühere Gewohnheiten den Transformationsprozess blockieren könnten (vgl. u.a. GL01, GL02, MA02). «Ja ich denke die grössten Herausforderungen waren eigentlich so ein bisschen aus dem alten Trott hinauszukommen» (GL02, 98-99). Um mit dieser Herausforderung umzugehen, brauchte es Disziplin. Nur so konnten alte Gewohnheiten durch neue Prozesse respektive neue Gewohnheiten ersetzt werden: «Und dann muss man sich jeweils selbst wieder an der Nase nehmen und sagen, ja nein, wir sind jetzt optimierter» (GL01, 52-53).

Eine weitere Herausforderung, die insbesondere seitens Geschäftsleitung thematisiert wurde, war die Aufrechterhaltung der Konkurrenzfähigkeit. Das war für SH-Elektro besonders am Anfang ein grosser Unsicherheitsfaktor und auch ein gewisses Risiko:

«Ähm wir erhalten ja [...] nicht mehr von den Kunden oder können nicht mehr verlangen, weil sonst geht dieser zu einem anderen und der Preiskampf auf dem Bau ist stark. Ähm. Da kann man sich nicht 3, 4 % oder 5 % mehr erlauben, sonst ist man einfach, ja der Zweite ist der Letzte, oder?» (GL02, 27-31)

Eine weitere Unsicherheit und damit Herausforderung war, ob die Reduktion der Arbeitszeit tatsächlich mit dem Tagesgeschäft vereinbar ist (vgl. GL02). Denn der Grad an Zusammenarbeit ist in der Baubranche sehr hoch. Entsprechend wichtig ist es, dass Termine fristgerecht eingehalten werden:

«Wenn jetzt zum Beispiel ein Maurer sagt, ja, ich betoniere hier einfach und ihr müsst hier Röhren verlegen, dann betoniert er einfach dann und dann müssen wir dann vor Ort sein. Es gibt nicht so viel Toleranz.» (MA04, 64-66)

Ausserdem waren in der Anfangsphase mögliche negative Kund:innenreaktionen ein Thema: «Die Angst war schon da, wie reagieren die Kunden dann» (GL01, 482).

## 6.2 Unternehmensprozesse

Nachfolgend werden die zentralen Ergebnisse im Kontext der Unternehmensprozesse dargelegt. Dabei stehen vor allem die Veränderungen in den Arbeitsprozessen, der Qualität, der Produktivität, der Arbeitszeit, der Verantwortlichkeit und Zusammenarbeit im Fokus.

### 6.2.1 Arbeitsprozesse

Viele Arbeitsprozesse wurden modifiziert, um die Effizienz zu steigern. Eine primäre Anpassung beinhaltete den direkten morgendlichen Arbeitsbeginn der Mitarbeitenden auf der Baustelle (vgl. u.a. GL02, MA02). Dadurch konnten lange Arbeitswege verkürzt und Leerzeiten eingespart werden. Zudem wurden als Folge davon vermehrt Fahrgemeinschaften organisiert (vgl. u.a. L04, MA04):

«[...] man geht schon am Morgen zum Beispiel direkt auf die Baustelle, oder man ist wirklich um viertel nach 7 dort und ist nicht noch irgendwie eine halbe Stunde im Geschäft am rumsitzen und warten, bis man mit dem Chef noch darüber geredet hat, was man jetzt macht.» (MA07, 82-85)

Damit der Weg in die Firma vor Arbeitsbeginn nicht mehr nötig ist, bestellen die Mitarbeitenden das Material entweder direkt zu sich nach Hause oder auf die Baustelle (vgl. u.a. MA01, MA02). Zuvor erfolgte die Bestellung stets in die Firma, und die Mitarbeitenden mussten das Material am Morgen dort abholen. Diese Anpassung ermöglicht nicht nur eine Reduzierung der Arbeitswege, sondern auch eine effizientere Nutzung der Arbeitszeit:

«Oder, du machst eigentlich nicht mehr diese, ich sage jetzt, unnötigen Fahrten ins Geschäft, irgendwie noch was bestellen, den Lehrling vorbeibringen, was auch immer. Es ist eigentlich nur noch, wenn du wirklich musst.» (MA03, 156-158)

Die Organisation dieser Bestellungen liegt in der Hand der Mitarbeitenden, was nicht nur zur Verringerung der Arbeitswege und zur effizienteren Nutzung der Arbeitszeit, sondern auch zu einer erhöhten Selbstständigkeit und zu gesteigerter Eigenverantwortung geführt hat. Um das Tagesgeschäft effektiver zu gestalten, müssen die Mitarbeitenden bereits am Vorabend präzise wissen, welches Material in welchen Mengen benötigt wird und welche Personen am nächsten Morgen auf der Baustelle arbeiten werden (vgl. u.a. GL02). Zur Unterstützung dieser Planung wurde ein OneNote-System implementiert, das allen Teammitgliedern ermöglicht, die anstehenden Aufgaben und benötigten Ressourcen einzusehen. Diese vorbereitenden Massnahmen erweisen sich nicht nur im normalen Tagesgeschäft, sondern auch bei krankheitsbedingten Ausfällen als hilfreich, da die einspringende Person klar nachvollziehen kann, welche Schritte zu unternehmen sind (vgl. u.a. L04).

Damit die 4-Tage-Woche umgesetzt werden konnte, mussten die Mitarbeitenden selbstständiger arbeiten und mehr Verantwortung übernehmen. Das setzte voraus, dass die Geschäftsleitung bereit war, den Mitarbeitenden diese Verantwortung zu übertragen und sie in ihrer Selbstständigkeit zu unterstützen. Dem war sich die Geschäftsleitung bewusst und sie hat explizit darauf abgezielt, den Mitarbeitenden bei ihrer Arbeit genügend Freiheiten zu gewähren, um eine Form des "Learning by Doing" zu ermöglichen. Dennoch steht es den Mitarbeitenden jederzeit offen, sich bei Fragen oder Problemen an die Geschäftsleitung zu wenden (vgl. u.a. GL02).

Eine zusätzliche Anpassung betrifft die Standardisierung der Firmenfahrzeuge. Jeder Mitarbeitende verfügt über ein eigenes Geschäftsauto, das mit dem notwendigsten Material ausgestattet ist. Früher haben alle das Auto nach eigenem Ermessen beladen. Mit der Einführung der 4-Tage-Woche erfolgte jedoch eine Vereinheitlichung dieses Prozesses. Dabei wird darauf geachtet, dass sich das wesentliche Arbeitsmaterial in den Fahrzeugen befindet, welches für einen Grossteil der Tätigkeiten benötigt wird. Dies ermöglicht es den Mitarbeitenden, bei kurzfristigen Terminen in der Regel Probleme direkt vor Ort zu lösen, ohne zunächst wieder zur Firma zurückkehren zu müssen, weil bestimmtes Material fehlt (vgl. u.a. MA02, MA06):

«Diese [Autos] haben wir alle neu eingerichtet. Wir haben jedem das Auto komplett ausgeräumt und komplett wieder eingeräumt, dass jedes identisch aussieht. Das ist auch etwas, das dir sehr viel bringt, wenn alles immer schön ordentlich ist.» (MA04, 126-129)

Für den Notfall steht beim Firmensitz aber weiterhin ein Lager bereit, um fehlendes Material zu ergänzen. Dieses umfasst einen Grundstock an Material, der im Zuge der Umstellung auf die 4-Tage-Woche deutlich reduziert werden konnte. Die Verantwortung für das Lager wurde den Lernenden übertragen:

«Den kompletten Grundstock, den wir gehabt haben, haben wir ziemlich limitiert. Zum Beispiel fünf vom jeweiligen Produkt anstelle von 20 / 30, welche dann niemand benötigt.» (L03, 33-34)

Die Lernenden sind, wie zuvor erwähnt, jeden Freitagmorgen weiterhin am Arbeiten. In dieser Zeit widmen sie sich dem Lager und haben die Möglichkeit, die verbleibende Zeit für Lern- und Übungsaktivitäten zu nutzen (vgl. u.a. L01). Dabei steht es ihnen frei, Fragen an die anwesenden vollausgebildeten Mitarbeitenden zu richten. Vor der Einführung der 4-Tage-Woche war es ihnen nicht möglich, diese Zeit für solche Aktivitäten zu nutzen:

«Oder sie können in der Firma selber für die Schule lernen. Oder wir haben ein Holzbrett, wo man praktische Sachen dran machen kann wie man sie in den Kursen auch

hat. [...] wenn sie mit mir unterwegs sind und wir etwas gemacht haben, gebe ich ihnen das Gleiche nochmals als Aufgabe in der Bude, weil es halt viele Sachen gibt, wo sie nur zuschauen können und halt nur so lernen können und so können sie es in der Bude auch noch einmal machen und schauen, ob sie es vom Zuschauen her merken konnten wie es funktioniert oder ähm ob sie dann noch Hilfe brauchen.» (MA06, 164-175)

Eine weitere Modifikation der Arbeitsprozesse besteht in der Einführung einer monatlichen Teamsitzung, in der die Mitarbeitenden ihre Erfahrungen austauschen und Verbesserungsvorschläge einbringen können. Vor der Einführung der 4-Tage-Woche erfolgte dieser Austausch lediglich durch bilaterale Gespräche (vgl. u.a. MA03, MA07). Zudem wurde eine Online-Austauschplattform eingeführt, auf der die Mitarbeitenden erfolgreiche Praktiken dokumentieren und austauschen können (vgl. u.a. MA04). Dies dient der Förderung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, bei dem die Mitarbeitenden ihr eigenes Handeln hinterfragen und überlegen, wie sie es optimieren können (vgl. u.a. L03).

Eine weitere Anpassung der Arbeitsprozesse betrifft die Terminplanung für die Servicemonteure. Aufgrund der verkürzten Arbeitszeit versuchen sie mehr Kunden pro Tag zu betreuen. Um dies zu schaffen, ist eine effizientere und komprimierte Terminplanung erforderlich. Die Ergebnisse zeigen, dass eine erhöhte Kundenzahl pro Tag möglich ist, wenn Faktoren wie Arbeitswege und Leerlaufzeiten in die Planung miteinbezogen werden:

«Grundsätzlich mit der Terminvereinbarung mit den Kunden. Das war meine Hauptherausforderung. Wie kann ich diese enger takten, damit ich weniger Leerzeiten habe? [...] Grundsätzlich versuche ich den Privatkunden zuerst einmal eine fixe Zeit zuzuteilen, am liebsten eine Randzeit 7.15 Uhr. Diese kann ich einhalten. Und dann, als zweiten Puffer versuche ich einer Firma, bei der es egal ist, wann ich komme. Dort hole ich mir dann etwas Spielraum für den Nächsten. Ihm sage ich dann: ich komme vielleicht zwischen 10.00 und 11.00, wenn dies möglich ist. [...] So kann ich mit dem ganzen etwas spielen. Was ich vorher manchmal gemacht habe ist, dass ich zwei, drei einfach am Morgen, damit ich sicher genügend Zeit habe. Am Nachmittag sicher noch zwei. Mittlerweile habe ich gemerkt, ja am Morgen gingen etwa fünf und am Nachmittag nochmals fünf. Und wenn ich in Thun bin, schaue ich darauf, dass ich die Kunden von Thun zusammennehmen kann, damit ich nicht drei Mal die Woche nach Thun fahre.» (MA05, 136-150)

Insgesamt wurde insbesondere die Reduzierung von Leerlaufzeiten und ungenutzter Zeit angestrebt. Dies wurde erreicht durch optimierte Arbeitsabläufe, durch eine gesteigerte Disziplin und durch die Minimierung von unnötigen Fahrten zurück zur Firma (vgl. u.a. GL01, MA02, MA03).

### 6.2.2 Qualität

In Bezug auf die Qualitätsfrage waren die Befragten einstimmig der Auffassung, dass die 4-Tage-Woche keinen negativen Einfluss auf die Qualität haben darf (vgl. u.a. GL01, L01, MA03).

«Also auf die Qualität darf es aus meiner Sicht keine Kompromisse geben wegen dem. [...] Also ja die Qualität darf unter keinen Umständen leiden und dies ist auch nicht der Fall.» (GL02, 208-213)

Zu Beginn stellten die Mitarbeitenden jedoch geringfügige Qualitätsminderungen fest, die auf die Umstellungen in den Arbeitsprozessen zurückzuführen waren. Diese konnten jedoch behoben werden, und die Gesamtqualität blieb konstant hoch (vgl. u.a. MA06).

In Teilen wurde sogar eine Steigerung der Qualität verzeichnet, da die Mitarbeitenden motivierter agierten und ihre Aufmerksamkeit bei der Arbeit intensivierten (vgl. u.a. L02):

«Also vielleicht so ein wenig, wenn du merkst, du bist mehr motiviert, du hast am Freitag frei, dann bist du sicher ähm auch ein wenig mehr dabei und ja, was soll ich sagen, hast so im Hinterkopf diese Dankbarkeit, dass du weisst, he, du hast am Freitag frei, bei gleichem Lohn, jetzt machst du das einfach noch sauber oder so.» [...] Du hast jetzt diesen Tag frei, gratis eigentlich, dann macht es auch nichts, wenn du einmal etwas länger arbeitest, oder halt etwas nochmal machst, dafür ist es dann sauber.» (MA02, 137-140; 158-159)

### 6.2.3 Verantwortlichkeit

Die Einführung der 4-Tage-Woche führte zur Zuweisung neuer Kompetenzen an die Mitarbeitenden. Diese sind nun selbst für die Organisation von Material und Personal verantwortlich. Zudem übernehmen sie vermehrt Verantwortung durch direkte Kommunikation, beispielsweise mit Architekt:innen, ohne Umweg über die Geschäftsleitung. Gleichzeitig behält die Geschäftsleitung aber den Gesamtüberblick über die Organisation (vgl. u.a. GL01, MA04):

«Da habe ich stark das Gefühl, also ich behaupte jetzt, dass unsere Mitarbeiter das sind, ja eigentlich nicht Mitarbeiter, sondern das sind selbstständige Leute, welche diese Selbstständigkeit auch leben müssen. [...] als Teamleiter können wir keine Leute mehr brauchen, welche am Morgen kommen und fragen was sie machen sollen, weil

sie gestern Abend fertig geworden sind. Dies geht nicht mehr, oder?» (GL02, 116-120)

Die gesteigerte Selbstständigkeit und Verantwortung eröffnen den Mitarbeitenden Entwicklungsmöglichkeiten für ihre berufliche Zukunft. Diese erworbenen Kompetenzen werden auch als grundlegend für potenzielle Weiterbildungen, wie beispielsweise für die Funktion als Projektleitung, betrachtet (vgl. u.a. GL02, MA07):

«Ich sehe das schon positiv, weil du hast halt mehr Verantwortung, bist mehr selbstständig, tust auch mehr Sachen selbständig organisieren. Und für mich ist das Positiv, [...] Und ich denke, das [Selbstständigkeit] hat sicher auch einen grossen Einfluss auf deine eigene Zufriedenheit. Wenn du ein wenig Verantwortung hast, und selber managen kannst.» (MA02, 238-239; 337-339)

Um ein Mass an Selbstständigkeit zu erreichen, war es erforderlich, dass die Geschäftsleitung ihren Mitarbeitenden vertraut und bereit war, eine gewisse Kontrolle abzugeben (vgl. u.a. L03):

«Sie sind jetzt wirklich schon mehr selber mehr verantwortlich dafür das es funktioniert. Wir sind noch da und stärken ihnen dadurch auch den Rücken, in dem man sagt, schau mal selbst, aber ich bin noch da, wenn es mich braucht.» (GL02, 196-199)

#### 6.2.4 Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit hat sich seit der Implementierung der 4-Tage-Woche verändert, da die sozialen Kontakte während der Arbeitszeit abgenommen haben. Weil die Mitarbeitenden direkt von zu Hause zur Baustelle und nicht mehr zuerst in die Firma gehen, sehen sich die Mitarbeitenden nicht mehr täglich. Insbesondere die kurzen Gespräche am Morgen oder während den Pausen werden vermisst (vgl. u.a. GL01, MA01, MA03):

«Daher hat man viel weniger Kontakt mit den Leuten. Klar, es ist produktiver, aber es ist zum Teil auch schade, denn ein gutes Klima auf der Arbeit ist extrem wichtig. Dass man sich auch mit den Leuten austauschen kann. Das leidet unter dem. Man will immer schneller, alles besser und alles optimieren. Schlussendlich leidet das Menschliche etwas darunter.» (MA04, 170-174)

Um diesem Trend entgegenzuwirken, wurde einerseits die monatliche Teamsitzung eingeführt (vgl. u.a. GL01). Andererseits wurden vermehrt feste Termine für informelle Treffen wie Kaffeerunden oder Feierabendbier ausserhalb der Arbeitszeit festgelegt. Dabei hat sich am Donnerstagabend ein regelmässiger Termin für ein gemeinsames Feierabendbier etabliert. Darüber hinaus ist geplant, vermehrt Teamevents zu organisieren (vgl. u.a. GL02, MA03, MA05):

«Und wir möchten auch, weil wir uns dadurch eben weniger sehen, ein bisschen häufiger einen Teamevent machen [...] Das man so auch den Zusammenhalt ein wenig behält. [...] Wir haben jetzt nicht viel gemacht, weil gerade viel los war. [...] das waren auch die Vorschläge wahrscheinlich von fast jedem Mitarbeiter dass man dann so Dinge macht. Auch nicht, dass das die Chefs organisieren müssen eben, wie ein Grillen oder so kann jeder selbst organisieren. Aber das wäre schon ein Ziel, welches wir möchten, damit wir dadurch ein wenig mehr unternehmen und man untereinander über alles sprechen kann und nicht nur wenn man sich sieht das es um die Arbeit geht. Dass das auch Zeit hat ja.» (MA06, 46-58)

Die Tatsache, dass sich die Mitarbeitenden seltener begegnen, stellt insbesondere für neue Teammitglieder eine Herausforderung dar. Durch die gemeinsame Arbeit mit wechselnden Arbeitskollegen konnte dieser Problematik entgegengewirkt werden (vgl. u.a. GL01):

«Aber was ich vor allem auch gemerkt habe, als ich angefangen habe, war dadurch, dass man sich halt nicht trifft am Morgen und jeder selber sein Zeug macht, ist es ziemlich lange gegangen, bis ich überhaupt einmal alle kennengelernt habe. Du hast einander vielleicht schon gesehen, aber du hast nie gross zusammen gesprochen. Und ich denke- das habe ich auch von ein paar anderen gehört- dass man, dass so das Team etwas untergegangen ist, wenn man halt einander nicht gesehen hat. [...] Aber jetzt habe ich das Gefühl- also mit dem Team ist es super. Wir sind halt auch noch viel zu zweit oder zu dritt am Arbeiten, da lernst du die Leute auch noch mal mehr kennen. Und das merkt man, ja.» (MA02, 166-176)

Die Verringerung der sozialen Kontakte zwischen den Mitarbeitenden während der Arbeitszeit wurde bei den Lehrenden nicht gleichermassen beobachtet. Durch die am Freitagmorgen für schulische Aktivitäten freigegebene Zeit, haben die Lernenden die Möglichkeit, sich besser auszutauschen und einander bei Prüfungsvorbereitungen zu unterstützen. Insgesamt nehmen sich die Mitarbeitenden gerne Zeit für die Lernenden. Ihre Bereitschaft, den Lernenden Dinge zu erklären, wurde nicht beeinträchtigt (vgl. u.a. MA06):

«Wenn ich eine Frage habe, dann nehmen sich glaub alle Zeit, um das so gut zu erklären, weil das ist auch das Wichtigste, dass man kurz einem Lehrling erklärt, das und das funktioniert so. Und bis jetzt hat mir noch kein Ausgelernter gesagt: 'Du komm, das verschieben wir einmal, das stresst und so.' Immer wenn ich Fragen hatte, haben sie gerade in dem Moment erklärt. Und nachher am Feierabend haben sie beim Autofahren, oder beim Heimfahren haben sie noch einmal gefragt: 'Und, hast

du es kapiert oder willst du es in der «Bude» nochmals anschauen schnell?'.» (L01, 333-339)

Generell zeigen sich die Mitarbeitenden eher bereit, die Arbeitskollegen zu unterstützen, und es herrscht eine entspanntere Atmosphäre mit einer geringeren Anfälligkeit für Frustration seit der Einführung der 4-Tage-Woche (vgl. u.a. L 02, MA05, MA06):

«Also ich möchte sagen, das Klima im Betrieb [...] hat sich eher auch noch verbessert, weil alle eigentlich motiviert sind in dem Sinn und man ist auch bereit einander zu helfen oder auszuhelfen also so irgendwie. Also das war man auch vorher schon aber [vorher] vielleicht ein wenig weniger gerne.» (GL02, 235-238)

### 6.2.5 Produktivität

Insgesamt zeigt sich seit der Implementierung der 4-Tage-Woche eine Steigerung der Produktivität. Die Arbeitsproduktivität, gemessen am Umsatz pro Stunde, ist in den ersten 10 Monaten nach Einführung der 4-Tage-Woche um 9 % gestiegen (vgl. Anhang: Kapitel 10.7):

«Die Produktivität ist gestiegen, also das ist bis jetzt nur so ein Eindruck den ich habe als Projektleiter. Aber man sieht etwa, wie lange sie früher hatten. Man war sich gewohnt, so lange haben sie und heute sind sie schneller fertig, also gehe ich davon aus, dass die Produktivität gestiegen ist.» (GL01, 212-214)

Die gesteigerte Produktivität wurde durch eine Effizienzsteigerung in den Arbeitsprozessen und der Vermeidung von Leerlaufzeiten erzielt. Das wurde durch die zuvor erläuterten Prozessoptimierungen möglich. Die Mitarbeitenden sind sich einig, dass der alltägliche Arbeitsstress gleichgeblieben oder teilweise gestiegen ist. Die längere Erholzeit erhöht jedoch die Kapazität Stress zu bewältigen. Ein erheblicher Anstieg der Produktivität konnte ausserdem durch das bewusstere Nachdenken der Mitarbeitenden über die Effizienz von Arbeitsabläufen und durch das kritische Hinterfragen ihrer Handlungen erreicht werden. Dies umfasst Überlegungen dazu, wie bestimmte Arbeitsschritte effizienter gestaltet werden können oder welches Material zu welchem Zeitpunkt benötigt wird (vgl. u.a. GL02, L02, MA01):

«Eben, zum Beispiel wenn ich vom Dach runtergehen kurz überlegen, brauch ich noch etwas? Oder braucht man etwas vielleicht nicht mehr? Und dann laufe ich nicht mit leeren Händen runter, oder, sondern man nimmt gleich etwas mit runter. Oder am Nachmittag brauche ich noch das und das, dann nehme ich das gleich mit nach oben, dann habe ich nicht nur eine volle Hand, sondern zwei volle Hände. Und halt

einfach diese Arbeitsprozesse optimieren, das mussten wir machen, damit alles funktioniert.» (MA03, 179-184)

Die Geschäftsleitung ist sich bewusst, dass ihre Mitarbeitenden nur über einen begrenzten Zeitraum am Tag produktiv sein können (vgl. u.a. GL01). Trotz dieser Limitation zeigen sich die Mitarbeitenden hoch engagiert und bereit, vollen Einsatz zu leisten, da sie im Gegenzug einen zusätzlichen freien Tag erhalten haben:

«Wir haben vom Chef ein 'rieses Gudi' erhalten mit diesen vier Tagen, deshalb bin ich auch bereit in diesen vier Tagen auch wirklich Vollgas zu geben.» (MA05, 95-96)

### 6.2.6 Arbeitszeit

Seit der Implementierung der 4-Tage-Woche arbeiten die Mitarbeitenden von SH-Elektro 35 Stunden, die auf vier Tage verteilt sind. Die Reduzierung nicht nur der Anzahl Arbeitstage, sondern auch der Arbeitsstunden, war ein Ziel bei der Umstellung auf dieses Modell:

«Dies war eigentlich nicht das Ziel der Geschäftsleitung, dass wir diese 40 Stunden, welche wir in den 5 Tagen gearbeitet haben in 4 Tagen machen. Sondern es ist eigentlich wirklich auch das Ziel gewesen, dass wir auch mit den Stunden etwas zurückgehen und nicht diese 40 Stunden in 4 Tagen reinbringen müssen.» (MA03, 175-178)

Dennoch müssen die Mitarbeitenden täglich eine halbe Stunde länger arbeiten. Diese Verlängerung wird jedoch nicht als negativ empfunden, da der zusätzliche freie Tag als bevorzugte Alternative betrachtet wird. Die Mitarbeitenden sind bereit gelegentlich längere Arbeitszeiten in Kauf zu nehmen, da sie sich bewusst sind, dass sie dafür am Freitag frei haben. Diese gestiegene Bereitschaft resultiert aus der Implementierung der 4-Tage-Woche (vgl. u.a. MA02):

«Wenn es am Abend manchmal länger wird, ist mir das auch egal. Denn ich bin einfach dann am Arbeiten. Ich habe ja dann wieder genügend Zeit für die Familie an anderen Tagen. Ich denke, vorher habe ich immer darauf geschaut, dass ich immer pünktlich um 17.00 Uhr Feierabend machen kann. Dann will ich ja nach Hause und möchte noch etwas von den Kindern haben. Da bin ich nicht mehr so drauf, wie auch schon, weil ich weiss, ich, ich habe genügend Zeit. Es ist okay so wie es ist.» (MA05, 182-187)

Prinzipiell sollen alle Mitarbeitenden von Montag bis Donnerstag arbeiten und freitags frei haben. Entsprechend werden ausschliesslich Vollzeitstellen ausgeschrieben. Allerdings haben zwei

Mitarbeitende jeweils am Dienstag frei, um in der Familie Unterstützung zu leisten, wodurch ihre Partnerinnen die Möglichkeit haben, ihrer Erwerbstätigkeit nachzugehen (vgl. GL01):

«Wir hatten mal als Grundsatz, jeder arbeitet von Montag bis Donnerstag und den Freitag streichen wir in der Firma. [...] Die Frau des einen ist [Beruf] und sie arbeitet am Dienstag und kann das nicht einfach umstellen auf Freitag. Er hat jetzt am Dienstag frei und dafür macht er am Freitagmorgen noch fünf Stunden.» (GL01, 143-148)

Die Tatsache, dass trotz des freien Freitags zwei vollausgebildete Mitarbeitende vor Ort sind, wird als positiv betrachtet, da dadurch eine Präsenz für den Fall eines Notfalls gewährleistet ist. Darüber hinaus bietet diese Zeit die Möglichkeit, mit den Lernenden zu arbeiten:

«Hier haben wir ja die Situation, dass es zwei Leute gibt, die so oder so da sind am Freitag. Das ist von daher noch gut. [...] Dann ist wenigstens jemand da, der in einem Notfall gehen könnte» (MA04, 73-75)

Die Geschäftsleitung arbeitet weiterhin an fünf Tagen pro Woche. Allerdings werden die Büroarbeiten, die zuvor hauptsächlich am Samstag erledigt wurden, nun am Freitag durchgeführt. Diese Verlegung der Tätigkeiten auf einen ruhigeren Geschäftstag ermöglicht der Geschäftsleitung eine ungestörtere und effizientere Arbeitsweise. Dies trägt zur Entlastung bei, da nun das gesamte Wochenende frei verfügbar ist (vgl. u.a. GL01, GL02):

«Ja ich bin jetzt dabei ehrlich, unsere Arbeitszeit hat sich nicht merklich verringert das muss man so sagen. [...] Aber was jetzt der grosse Vorteil ist, ist eben dieser Freitag. Dieser ist für mich viel ruhiger geworden. Ich habe vielleicht noch ein paar Anrufe, die reinkommen, aber daneben kann ich arbeiten und meinen Bürokram erledigen und und ich kann mal richtig daran arbeiten. [...] Dies tut mir auch gut, das merke ich, da ich arbeiten kann und auch Dinge abhacken kann. Vorher hatte man oftmals noch den Samstag gebraucht als Unternehmer, wo man gesagt hat, gut ich gehe jetzt mal am Samstagmorgen und kann diese Dinge erledigen und dann ist gut. Dies kann ich jetzt vermehrt auf den Freitag verschieben.» (GL02, 308-317)

Ein letzter Aspekt der Arbeitszeit betrifft die Überstunden. Vor der Einführung hatten einzelne Mitarbeitende viele Überstunden angesammelt, die kompensiert werden mussten. Die Anzahl der Überstunden ist seit der Implementierung der 4-Tage-Woche gesunken (vgl. u.a. MA01). Wenn jedoch jemand am Freitag freiwillig noch zusätzliche Aufgaben erledigt, können diese als Überstunden verbucht werden (vgl. u.a. MA03).

## 6.2.7 Partizipation

Die Geschäftsleitung hat sich zu Beginn des Prozesses bewusst für einen partizipativen Ansatz entschieden, um die Akzeptanz der vorgesehenen Änderungen zu erhöhen. Trotzdem versuchte die Geschäftsleitung, den Entwicklungsprozess in eine bestimmte Richtung zu lenken, die mit ihren übergeordneten Zielen übereinstimmte. Hierbei vermied sie jedoch, Dinge vorzuschreiben, und erarbeitete sie stattdessen gemeinsam mit den Mitarbeitenden. Durch die Einrichtung von Arbeitsgruppen wurde gemeinschaftlich nach Lösungen für auftretende Probleme gesucht. Diese kollaborative Herangehensweise stärkte das Bewusstsein der Mitarbeitenden für die Umsetzbarkeit der Einführung der 4-Tage-Woche (vgl. u.a. GL01, GL02, L01):

«Ja, in der Regel ist es ja so, wenn etwas vorgegeben wird, dann ist es schwieriger umzusetzen, als wenn es von ihnen kommt. Deshalb hat man sie dort auch relativ früh mit einbezogen und dann die ganze Umsetzung immer wieder mit ihnen besprochen.» (GL01, 274-276)

Die Geschäftsleitung ist sich dessen bewusst, dass die Mitarbeitenden wertvolle Ideen beisteuern können, da sie auf der Baustelle tätig sind und somit am besten wissen, wie die Organisationsstrukturen verbessert werden können, um Arbeitsabläufe effizienter zu gestalten (vgl. GL01).

Mit der Implementierung der 4-Tage-Woche wurde gleichzeitig eine regelmässige Teamsitzung eingeführt. Zu Beginn fand diese wöchentlich statt und wird nun einmal im Monat abgehalten. In diesen Teamsitzungen werden Optimierungsvorschläge diskutiert. Alle Mitarbeitenden sind dazu aufgerufen, Vorschläge einzubringen und Feedback zu geben. Dies ermöglicht kontinuierliche Anpassungen und Verbesserungen (vgl. u.a. L02, L04, MA02).

«Ähm, ja also jeder hat da ein wenig mitgewirkt. Und da haben wir wöchentlich unsere Ideen an der Sitzung- das haben wir jetzt geändert auf jeden Monat, wöchentlich unsere Ideen einbringen können. Wir haben alles aufgeschrieben und wirklich versucht alles zu optimieren und umzusetzen.» (MA03, 256-258)

Durch diese partizipative Arbeitsweise konnten die Mitarbeitenden auch Wissen einbringen, welches sie in Weiterbildungen erworben haben (vgl. u.a. MA06). Eine offene Kommunikation wird insgesamt vorausgesetzt, und alle Mitarbeitenden müssen ihren Beitrag leisten, um sicherzustellen, dass die vorgeschlagenen Anpassungen erfolgreich umgesetzt werden können:

«Das Wichtigste ist glaube ich schon einfach so offene Kommunikation. Wir hatten jetzt immer viele so Sitzungen, wo wir auch sagen konnten, was uns noch aufgefallen ist und was man noch verbessern könnte. [...] Und ja, ich denke auch das halt nicht nur so die Chefs von oben herunter dir Zeugs sagen, sondern das du auch

Rückmeldung geben kannst und sie dies dann auch ernst nehmen, würde ich einfach sagen, das ist gut ja.» (MA02, 100-105)

### 6.3 Gesundheit und Wohlbefinden

In diesem Unterkapitel werden die Auswirkungen der 4-Tage-Woche auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden aufgezeigt. Im Zuge dessen ist zu erwähnen, dass im Prozess der Datenerhebung die Begrifflichkeiten physische oder körperliche und psychische Gesundheit verwendet wurden (vgl. Anhang: Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**). Hierbei hat sich gezeigt, dass die Verwendung dieser zwei Begrifflichkeiten im Feld, sowie bei der Auswertung ungeeignet ist, da sie nur limitierte Ergebnisse liefern. Einerseits wird nicht immer klar, ob die Aussage eines Mitarbeitenden auf physische oder psychische Gesundheit bezogen ist. Ausserdem sind die beiden Begriffe manchmal nicht klar voneinander abzugrenzen. Andererseits wurde die Frage, ob eine Veränderung der psychischen oder physischen Gesundheit im Zuge der 4-Tage-Woche festgestellt wurde, mehrheitlich wie folgt beantwortet (vgl. u.a. MA01, MA04, MA06, MA07, L02):

«I2: [...] Hast du das gefühlt, dass sich deine körperliche, aber auch psychische Gesundheit verändert hat mit der Einführung der 4-Tage-Woche? MA 05: Hmm, ich weiss es nicht. Ich glaube es nicht. Mir ging es vorher gut und mir geht es jetzt gut.»

(MA05, 172)

Anhand dieser und vergleichswisen Antworten wären die Auswirkungen der 4-Tage-Woche auf die psychische und physische Gesundheit gering bis gar nicht vorhanden. Bei einer differenzierten Betrachtung der Auswirkungen der 4-Tage-Woche auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden wurde jedoch ein Einfluss auf beispielsweise Motivation, Stress und Zufriedenheit festgestellt.

Eine Auswertung der Rapporte der Mitarbeitenden von SH-Elektro hat zudem gezeigt, dass sich die Krankheitsstunden seit der Einführung der 4-Tage-Woche um 263.75 Stunden reduziert haben, gegenüber dem Vorjahr als noch im 5-Tage-Woche Modell gearbeitet wurde (vgl. Anhang, Kapitel 10.7). Geschäftsleitung 01 vermutet hierbei einen Bezug zur der Erholung im Zusammenhang mit dem zusätzlichen freien Tag. Interessanterweise spricht Geschäftsleitung 02 diesbezüglich nicht von weniger Krankheitsstunden, sondern von weniger «Fehlzeiten» (vgl. GL02).

Im Folgenden wird eine differenzierte Analyse der Gesundheit und des Wohlbefindens vorgenommen, wobei die Resultate in Bezug zu Stress, Erholung, Motivation, Zufriedenheit und Work-Life-Balance präsentiert werden.

### 6.3.1 Stress

Der Einfluss der 4-Tage-Woche auf Stress ist vielseitig und wird je nach Perspektive unterschiedlich wahrgenommen. Die Geschäftsleitung hat den Eindruck, dass die Mitarbeitenden «weniger unter Druck» (GL01, 5) stehen. Aus Perspektive der Mitarbeitenden und Lernenden ist Stress differenziert zu betrachten.

Gemäss den Mitarbeitenden ist ein gewisser Stress ein integraler Bestandteil der Arbeit (vgl. MA01, MA02, MA04, MA06, L01, L02). Dies hat sich seit der Einführung der 4-Tage-Woche nicht verändert:

«Ja, also Stress und «Büez» (Arbeit) das hat man auch vorher gehabt, das ist eigentlich gleich geblieben. Ja. Einen gewissen Stress hat man «geng» (immer).» (MA01, 185-186)

Mitarbeiter 02 beschreibt die Arbeitsabläufe seit der Einführung der 4-Tage-Woche als effizienter, was jedoch «nicht mit grösserem Stress» (MA02, 129) verbunden ist. Diese Aussage wird durch weitere Mitarbeitende bestätigt (vgl. MA03, MA06, L01).

Jedoch hat das effizientere Arbeiten bei der Transformation des 5-Tage-Woche Modells zum 4-Tage-Woche Modell bei Mitarbeiter 05 zu höherem Stress geführt. Für Servicemonteure stellte zu Beginn der Einführung der 4-Tage-Woche das Zeitmanagement beim Taktieren der Aufträge von Privatkunden ein Stressfaktor dar. Dies steht ebenfalls in Zusammenhang mit der Auffassung, dass dieselbe Arbeit, welche vorher in fünf Tagen erledigt wurde, nun innerhalb von vier Tagen erledigt werden muss (MA05). Mitarbeiter 05 beschreibt seine Erfahrungen bei der Transformation der 5-Tage-Woche zur 4-Tage-Woche wie folgt:

«[...] mit der Routine weisst du irgendwann wie lange- Gut, die Kunden könne dir ungefähr sagen, was es ist. Dann weisst du ungefähr, was es sein könnte. Dann rechne ich immer noch etwas Pufferzeit [...]. Das [Zeitmanagement] war zu Beginn ein Stress [...]. Aber mittlerweile hat sich dies eingependelt und ich sehe es klappt so. Von daher passt das.» (MA05, 41-53)

Im Gegensatz zu den anderen Mitarbeitenden argumentiert Mitarbeiter 04, dass der Stress während der Arbeit zugenommen hat. Dies begründet der Mitarbeiter mit wenig Akzeptanz und Verständnis der Geschäftskunden gegenüber des 4-Tage-Woche Modells. Bei der Zusammenarbeit auf der Baustelle wird deshalb teilweise erwartet, dass die Mitarbeitenden von SH-Elektro während fünf Tagen anwesend sind:

«Dieser [der Stress auf der Baustelle] ist sogar noch etwas mehr geworden. Gerade bei meiner aktuellen Baustelle merke ich dies. Da dort alle etwas der Meinung sind:

Das geht nicht. Ihr müsst immer da sein. Und dann muss man einfach Spuren und muss das machen, was einem der Architekt vorschreibt. Da kann es schon sein, dass man etwas mehr machen muss als sonst oder auch etwas länger. Dann ist es schon etwas eine Zunahme des Stresses. Dafür hat man durch den Tag den off Teil, wo man etwas herunterfahren kann.» (MA04, 221-226)

Der zusätzliche freie Tag spielt eine grosse Rolle für das Stressempfinden sowie die Kapazität den Stress zu bewältigen. Im Zuge der Einführung der 4-Tage-Woche fühlen sich die Mitarbeitenden entspannter und beschreiben, dass sie «lockerer» sind (vgl. u.a. MA02, MA06, L02).

Die Umstellung zur 4-Tage-Woche im Betrieb hat für die Geschäftsleitung keine Auswirkungen darauf, wie sie Stress erfahren:

«Das ist natürlich noch schwer zu sagen. Ja, also ich habe nicht weniger Stress. Aber wir haben auch genug zusätzliche Dinge angefangen, die wir vielleicht auch nicht immer müssten.» (GL01, 341-342)

Mit der Etablierung eines neuen Betriebszweigs innerhalb der Solarenergie kann SH-Elektro wettbewerbsfähig und erfolgreich bleiben (vgl. GL01). Die Geschäftsleitung steht deshalb eher unter Stress, um ökonomischen Herausforderungen, wie beispielsweise den Preisdruck, zu bewältigen (vgl. MA 03).

### 6.3.2 Erholung

Die Auswertung der qualitativen Interviews deutet auf einen positiven Einfluss des 4-Tage-Woche Modells auf die Erholung der Mitarbeitenden hin. Ausschlaggebend dafür ist der zusätzliche freie Tag, wodurch sich die Mitarbeitenden erholter fühlen (vgl. u.a. MA01, MA04, MA07) und mehr Energie haben (vgl. u.a. MA02, MA07). Das folgende Zitat zeigt, dass insbesondere in Phasen mit hoher Arbeitsbelastung oder Stress, der zusätzliche freie Tag von Bedeutung ist.

«[...] dann hast du wirklich einen Tag mehr wo du dich erholen kannst und ein bisschen runterfahren kannst, also sage ich jetzt. Auf jeden Fall in dieser hektischen Zeit, wo wir jetzt gerade sind mit so viel auf dem Bau zu tun haben, ist das sicher nicht schlecht, dass man sagen kann: Hey, jetzt hast du 4 Tage lang voll Gas gegeben, jetzt kannst du dich 3 Tage erholen, ja.» (MA03, 27-30)

Die gesteigerte Erholung aufgrund des 4-Tage-Woche Modells hat einen Einfluss auf die Belastbarkeit (vgl. MA06) sowie die psychische und physische Gesundheit und das Wohlbefinden (vgl. u.a. MA03, MA07):

«Manchmal habe ich das Gefühl der einte oder der andere ist oder wird weniger schnell genervt, das habe ich das Gefühl ist eine Auswirkung von dem, dass er sich einen Tag mehr erholen kann» (MA06, 150-152)

Wie viel erholter die Mitarbeitenden sind, ist abhängig von den Aktivitäten des freien Tages. Insbesondere Kinderbetreuung oder eine zusätzliche Ausbildung werden als Grund dafür genannt, dass teilweise der Effekt auf die Erholung und somit auf die Gesundheit und das Wohlbefinden geringer oder gleichbleibend ist (vgl. MA06).

Die Lernenden sagen bezüglich Erholung, dass sie «ein bisschen fitter» (L01, 49), «ein bisschen mehr ausgeruht» (L04, 88) oder «besser ausgeschlafen» (L04, 143-144) sind. Im Allgemeinen kann die Veränderung der Erholung aufgrund der 4-Tage-Woche als geringer als bei den Mitarbeitenden eingeschätzt werden. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Lernenden einzig den Freitag-nachmittag frei haben, aber nicht von einer effektiven Arbeitszeitverkürzung profitieren.

### 6.3.3 Motivation

Die Resultate zeigen, dass sich das Modell der 4-Tage-Woche positiv auf die Motivation der Mitarbeitenden auswirkt. Die Geschäftsleitung beobachtet, dass die Motivation der Mitarbeitenden im Vergleich zum 5-Tage-Woche Modell höher ist. Dies zeigt sich durch eine hohe Bereitschaft der Mitarbeitenden einander zu helfen oder auszuhelfen (vgl. GL 02). Die Geschäftsleitung 02 beschreibt die Mitarbeitenden als aufgestellter und empfindet das Arbeitsklima positiver seit der Einführung der 4-Tage-Woche. Dies spiegelt sich ebenfalls in den Aussagen der Mitarbeitenden und Lernenden wider. Die Mehrheit der Mitarbeitenden (vgl. u.a. MA02, MA04, MA05) sowie alle Lernenden (vgl. u.a. L02) sind seit der Einführung der 4-Tage-Woche motivierter.

Bei den Lernenden zeigt sich die Motivation nicht nur bei der Arbeit, sondern auch beim Lernen:

«Die Motivation ist natürlich mehr da. [...] Am Freitag kann man einfach hierhin kommen, man muss nicht wirklich auf die Baustelle, vielleicht selten mal. Vielleicht kann man lernen, man kann etwas mehr Dinge anschauen, wo man Übung braucht und hat dann trotzdem den Nachmittag frei, was eine grosse Motivation ist. [...] Von meiner Berufsschule hat dies eh niemand. Und ansonsten, wir sind die ersten die das hier in dieser Region machen. Es motiviert sehr, du hast mehr Freizeit als andere und kann mehr üben und lernen.» (L03, 139-147)

Der zusätzliche freie Tag ist der wichtigste Grund für die gestiegene Motivation der Mitarbeitenden und Lernenden (vgl. u.a. MA02, MA04, L01). Im Zuge dessen sprechen die Mitarbeitenden von einem «Gudi», was die Dankbarkeit gegenüber der Geschäftsleitung im Modell der

Arbeitszeitverkürzung bei gleichbleibendem Lohn, sowie das Privileg gegenüber anderen Arbeitnehmenden in der Gesellschaft zum Ausdruck bringt (vgl. u.a. MA02, MA04, GL02). Dies erhöht aber auch die Bereitschaft länger zu arbeiten (vgl. u.a. MA04):

«Jetzt haben wir dieses 'Gudi', dass wir einen Tag mehr frei haben, dann ist man mehr bereit vielleicht nochmals etwas länger zu arbeiten. Das habe ich gemerkt. Die Bereitschaft etwas mehr zu machen, als man eigentlich müsste.» (MA04, 133-135)

Als zusätzlichen Faktor für die erhöhte Motivation nennen die Mitarbeitenden die Möglichkeit zur Partizipation bei den Arbeitsprozessen (vgl. u.a. MA06), sowie die gesteigerte Selbstständigkeit und Verantwortung (vgl. u.a. MA02).

#### 6.3.4 Zufriedenheit

Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden ist allgemein hoch (vgl. u.a. MA01, GL01, L04) und hat sich seit der Einführung der 4-Tage-Woche teilweise erhöht (vgl. u.a. MA02, MA07). Hierbei nennen die Mitarbeitenden den zusätzlichen freien Tag, sowie den gleichbleibenden Lohn als wichtige Einflussfaktoren (vgl. u.a. MA01, MA02, MA03, MA07). Des Weiteren wirkt sich die gesteigerte Verantwortung und Selbstständigkeit, welche mit der Einführung der 4-Tage-Woche einhergeht, auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden aus:

«Und nicht einfach hierher stehen am Morgen und sagen: was muss ich machen? Und dann wieder nach Hause gehen. Und ich denke, das hat sicher auch einen grossen Einfluss auf deine eigene Zufriedenheit. Wenn du ein wenig Verantwortung hast, und selber managen kannst.» (MA02, 336-339)

Stress bei der Arbeit wirkt sich hingegen negativ auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden aus. Beispielsweise nennt Mitarbeiter 04 eine «unangenehme» Baustelle, welche seine Zufriedenheit kurzfristig negativ beeinflusst hat.

Die hohe Zufriedenheit mit dem 4-Tage-Woche Modell kann dazu führen, dass sich die Mitarbeitenden entscheiden bei SH-Elektro zu bleiben, anstelle eines Wechsels zu einem anderen Arbeitgebenden. Das folgende Zitat beschreibt die Überlegungen von Mitarbeiter 05:

«Ich war schon immer sehr zufrieden hier, sonst wäre ich nicht so lange hier. Einmal habe ich aber auch gesagt, nach 10 Jahren möchte ich etwas anderes. Dann suche ich etwas Neues. Das wäre jetzt. (lacht) Ich habe es nicht gemacht, weil mir im Moment niemand anderes etwas Besseres bieten kann. Von daher kann man sagen, ja, ich bin sehr sehr zufrieden.» (MA05, 207-210)

Die Geschäftsleitung äussert ebenfalls eine hohe Zufriedenheit mit dem 4-Tage-Woche Modell. Insbesondere aufgrund der erfolgreichen Umsetzung im Betrieb (vgl. GL01, GL02). Durch die Einführung der 4-Tage-Woche im Betrieb hat die Geschäftsleitung aber keinen Einfluss auf ihre eigene persönliche Zufriedenheit festgestellt:

«[...] ich bin sicher zufrieden, dass es gelungen ist, dass es so läuft, wie es jetzt läuft.

Die allgemeine Zufriedenheit, ja eben, das ist schwierig, wenn man andere Dinge angezettelt hat, ist man immer noch gleich zufrieden wie vorher.» (GL01, 364-366)

Obwohl die Geschäftsleitung nicht vom 5-Tage-Woche Modell ins 4-Tage-Woche Modell umgestellt hat, bleibt mehr Zeit für private Aktivitäten. Hierbei stellt die Geschäftsleitung einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit fest (vgl. GL01).

### 6.3.5 Work-Life-Balance

Die Work-Life-Balance der Mitarbeitenden hat sich seit der Einführung der 4-Tage-Woche positiv verändert (vgl. u.a. MA03, L01) und die Mitarbeitenden sind «ausgeglichener» (vgl. GL 02). Das 4-Tage-Woche Modell hat zur Folge, dass die Mitarbeitenden an den vier Arbeitstagen länger arbeiten als vor der Einführung der 4-Tage-Woche. Dies hat gemäss Mitarbeiter 02 allerdings keinen negativen Einfluss auf die Work-Life-Balance:

«Sonst so, an diesen 4 Tagen, an denen man arbeitet, bist du schon ein wenig länger weg, als wenn ich jetzt in einer anderen 'Bude' arbeiten würde. Komme später nach Hause, gehe früher. Aber ähm, ist jetzt nicht so als wäre es unaushaltbar oder dass du irgendwie 12 Stunden am Tag am Arbeiten bist. Finde ich sehr gut so. Lieber so, als 5 Tage arbeiten.» (MA02, 291-294)

Der freie Tag wirkt sich positiv auf die Work-Life-Balance aus, da mehr Zeit für die Erholung bleibt (vgl. u.a. MA03) oder im Falle der Lernenden Zeit für das Lernen (vgl. u.a. L01). Weiter bleibt an den Arbeitstagen, insbesondere in stressigen Phasen, keine Zeit für Erledigungen (vgl. u.a. MA03, L01). Mitarbeiter 03 empfindet diese Situation als weniger stressig, wenn im 4-Tage-Woche Modell gearbeitet wird. Aufgrund des zusätzlichen freien Tages kann die Arbeit und das Private besser vereint werden (vgl. MA03, MA04). Verschiedene Mitarbeitende beschreiben ausserdem eine klare, insbesondere gedankliche, Trennung von Arbeit und der Familie:

«Ich habe am Dienstag jeweils meinen Vatertag und das habe ich immer noch. [...] Vorher habe ich vier Tage gearbeitet, jetzt sind wir bei 3.5. Ich habe sicher mehr Zeit für die Familie. Aber ich merke auch während der Arbeitszeit habe ich keinen Kontakt mit zu Hause. Dann schreibe ich meiner Frau nicht, wie es zu Hause läuft. Wenn es

am Abend manchmal länger wird, ist mir das auch egal. Denn ich bin einfach dann am Arbeiten. Ich habe ja dann wieder genügend Zeit für die Familie an anderen Tagen.» (MA05, 178-184)

Einzelne Mitarbeitende haben keine Veränderung der Work-Life-Balance seit der Einführung der 4-Tage-Woche wahrgenommen (vgl. u.a. MA01, MA06, L02). Einerseits ist dies auf eine klare Trennung von Beruf und Privatem bereits vor der Einführung der 4-Tage-Woche zurückzuführen (vgl. u.a. L02). Andererseits nennt Mitarbeiter 06 eine berufsbezogene Ausbildung als Grund dafür, dass Arbeit manchmal mit nach Hause genommen wird.

Die Einführung der 4-Tage-Woche im Betrieb hat ebenfalls einen positiven Einfluss auf die Work-Life-Balance der Geschäftsleitung. Obwohl die Geschäftsleitung nicht auf das 4-Tage-Woche Modell umgestellt hat, ist der Samstag als Arbeitstag weggefallen (vgl. GL01, GL02). Auch am Freitag besteht nun vermehrt die Möglichkeit früher Feierabend zu machen (vgl. GL01). Die Geschäftsleitung beschreibt, dass sie dadurch mehr Flexibilität (vgl. GL01) sowie Zeit mit der Familie (vgl. GL01, GL02) erhalten hat.

Die erhöhte Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, welche durch die Mitarbeitenden beschrieben wird, lässt Auswirkungen auf die psychische und physische Gesundheit und das Wohlbefinden vermuten:

«Aber ich glaube schon, dass das sehr helfen kann für die Gesundheit oder das Mentale, wenn man dann auch richtig ausschalten kann.» (MA06, 316-317)

Schlussendlich haben die Mitarbeitenden aufgrund des 4-Tage-Woche Modells mehr Zeit um «sich auch mit sich [...] und seiner Gesundheit [zu] beschäftigen» (L03, 177). Die freigewordene Zeit kann für sportliche Aktivitäten genutzt werden oder um «sich um die [eigene] Gesundheit [zu] kümmern, gerade mental» (L03, 179-180).

## 6.4 Zusätzliche freie Zeit

In diesem Unterkapitel werden die wichtigsten Erkenntnisse bezüglich der durch die 4-Tage-Woche gewonnenen freien Zeit zusammengefasst. Dabei soll aufgezeigt werden, wofür die Mitarbeitenden diese Zeit nutzen und was die zusätzlich freie Zeit für sie bedeutet. An dieser Stelle soll nochmals angemerkt werden, dass die Geschäftsleitung und die Lernenden am Freitag weiterhin arbeiten. Die Geschäftsleitung handhabt die Arbeitszeit am Freitag flexibel und die Lernenden müssen aus rechtlichen Gründen pro Woche mindestens 40 Stunden arbeiten. Die anderen Mitarbeitenden hingegen, haben, sofern sie nicht Pikettdienst haben, einen zusätzlichen Tag frei. Zwei Mitarbeitende beziehen aus privaten Gründen den zusätzlich freien Tag an einem anderen Wochentag als dem Freitag.

#### 6.4.1 Hobbies, Sport, Natur und Zeit für sich

Eine besonders spannende Erkenntnis ist, dass viele Mitarbeitenden den zusätzlichen freien Tag schätzen, weil sie dadurch mehr Zeit für sich selbst haben (vgl. u.a. GL01, L04, MA01). Zeit für sich zu haben scheint ein Bedürfnis zu sein, dass mit der 4-Tage-Woche besser befriedigt werden kann als mit einer 5-Tage-Woche:

«Ja ich sage mal, ich war viel mehr in der Natur und konnte mich viel mehr mit mir selber beschäftigen. So Zeit, die du für dich selber hast, das habe ich recht genommen. Für mich, ich habe dann nicht viel mehr abgemacht. Oder weisst du, irgendein Hobby gesucht, für diese Zeit zu füllen.» (MA02, 384-386)

Zeit für sich zu haben bedeutet für die Mitarbeitenden unter anderem, dass sie den zusätzlich freien Tag unabhängig von ihrem persönlichen Umfeld planen können. Denn die meisten Personen aus ihren Umfeldern arbeiten am Freitag (vgl. u.a. MA03). Wie die «Zeit für sich» genutzt wird, ist jedoch sehr unterschiedlich. Hobbies, die in diesem Kontext genannt wurden, sind sportliche Aktivitäten wie Tennis, Fitness, Schwimmen, Fussball spielen oder Rennen (vgl. GL01, L01, L02, L03, MA07). Eine Person hat ausserdem gesagt, dass sie durch die Umstellung überhaupt erst wieder mit Sport angefangen hat (vgl. L03). Weiter wurde gesagt, dass mehr Zeit in der Natur verbracht wird. Skifahren, Campen, Angeln und Wandern sind diejenigen Tätigkeiten, die in diesem Zusammenhang ausgeführt werden (vgl. L04, MA01, MA02). Letztere Erkenntnis ist spannend, weil diese Tätigkeiten prinzipiell alle im Berner Oberland, im Sinne eines Naherholungsgebiets, durchgeführt werden können. Mit einer Ausnahme haben jedoch alle Mitarbeitenden gesagt, dass sie sich mit der Umstellung auf die 4-Tage-Woche keine neuen Hobbies zugelegt haben. Mitarbeiter 04 hat für sich das Gitarre spielen wieder neu entdeckt. Dieses Hobby hat er bis zur Umstellung auf die 4-Tage-Woche nicht mehr verfolgen können und hat nun wieder mehr Zeit sich dieser Tätigkeit zu widmen.

#### 6.4.2 Zusätzliche Erwerbstätigkeit und Weiterbildungen

Drei Mitarbeitende haben gesagt, dass sie durch die zusätzlich freie Zeit die Möglichkeit bekommen haben, sich ihrem eigenen «Business» zu widmen. Ein Mitarbeiter hat ein Unternehmen für Jahrbücher gegründet, ein anderer hat mit einem Freund ein «Re-sale-out» Geschäft aufgebaut (vgl. MA02, L01). Der dritte Mitarbeiter hat sich nicht konkreter zu seinem zusätzlichen Erwerb geäussert (vgl. L03). Zwei Mitarbeitende absolvieren ausserdem eine berufsbezogene Weiterbildung. Durch den zusätzlich freien Tag, haben sie mehr Lernzeit zur Verfügung. Beide haben diesen Umstand als entlastend beschrieben (vgl. MA03, MA06).

### 6.4.3 Familie, Freunde, Erledigungen und Haus- und Carearbeit

Durch die Umstellung auf die 4-Tage-Woche haben viele Mitarbeitende mehr Zeit für Eltern, Kinder, Partnerinnen und Freund:innen. Die Zeit mit Familie und Freund:innen wird jedoch nicht in allen Fällen am Freitag, das heisst am zusätzlich freien Tag, sondern vor allem am Samstag und Sonntag verbracht. Der Freitag schafft aber die Möglichkeit, den Samstag und Sonntag vollumfänglich für Familie oder Freund:innen zu nutzen. Denn dadurch können Erledigungen wie Einkaufen, Putzen, der Gang zur Post oder Arztbesuche bereits am Freitag erledigt werden (vgl. u.a. MA04, L03, GL02):

«Man arbeitet bis um 18 Uhr und um 18 Uhr macht die Post zu. Oder man will noch Einkaufen gehen, irgendwie, und man arbeitet bis 18 Uhr. Oder man hat noch Kollegen, und alles unter einen Hut zu bringen ist auch viel stressiger, wenn man 5 Tage arbeitet. Wenn man 4 Tage arbeitet, dann kann man sagen: Ah, das kann ich am Freitag machen, da habe ich noch Zeit, das kann ich dann am Freitag erledigen. Das ist so ein bisschen das, was so das Haupt Ding ist. Und wenn du natürlich Familie hast, so wie ich [...], kannst du dich natürlich um deine [Anzahl] Kinder kümmern.» (MA03, 32-38)

Obwohl die Lernenden am Freitag bis am Mittag arbeiten, profitieren sie bezüglich Freizeit ebenfalls von der Umstellung auf die 4-Tage-Woche. Am Freitagmorgen räumen sie das Lager auf und haben anschliessend Lernzeit zur Verfügung. Dadurch gewinnen die Lernenden am Samstag und Sonntag Zeit, die sie mit Freund:innen und Familie verbringen können (vgl. u.a. L01, L03):

«Am [Freitag-] Morgen ist man noch da und macht das, was man vielleicht nachher am Wochenende machen müsste. Dort ist am Wochenende mehr Zeit, um mit der Familie oder mit den Kollegen etwas zu unternehmen, anstatt noch ins Lernen zu investieren. Kannst du gerade am Freitagmorgen alles machen.» (L01, 430-433)

Ein Mitarbeiter mit Kindern hat ausserdem gesagt, dass seine Partnerin an seinem zusätzlichen freien Tag ihrer Erwerbstätigkeit nachgeht. Die 4-Tage-Woche schafft für seine Partnerin berufliche Planungssicherheit, weil sie so immer am gleichen Tag arbeiten kann. Während dieser Zeit kümmert er sich um die Kinder und die Hausarbeit (vgl. MA03):

«Meine Frau geht am Freitag dafür oft arbeiten, damit sie auch ein wenig etwas dazu beisteuern kann. Und dann schaue ich auf die Kinder und koche und putze und hier und da und dort. Und das ist das, was sich geändert hat, dass ich einen Tag mehr im Haushalt mithelfe. [...] Und jetzt geht sie halt mehr am Freitag arbeiten und ich schaue auf den Haushalt und gut ist. Das ist das, was für mich neu ist, dass ich am Freitag das machen muss.» (MA03, 352-358)

#### 6.4.4 Entscheidungsfreiheit und Erholung

Wenn die Mitarbeitenden am Freitag nicht einem Hobby nachgehen oder Dinge erledigen, respektive Zeit mit Freund:innen oder Familie verbringen, dann wird der zusätzlich Freie Tag oft auch einfach zur Entspannung genutzt (vgl. u.a. MA01, L01, GL02). Der Freitag wird also nicht schon im Vorherein mit Inhalten oder Tätigkeiten gefüllt. In diesem Zusammenhang wurde die damit einhergehende Spontaneität und Entscheidungsfreiheit explizit oder implizit als positiv hervorgehoben (vgl. u.a. GL02, L02, MA01):

«Ja manchmal chillt man es einfach ein wenig, bleibt mal noch ein wenig liegen und hat mal kein Stress, bleibt noch ein wenig zu Hause und macht draussen etwas. Wir haben noch ein wenig Rasen und Rosen und so weiter, da ist man immer mal wieder etwas am Machen. Und das ist auch gut und erholsam. Man kann es einfach ruhiger angehen und man hat den Druck nicht mehr, dass man noch sollte und müsste.»  
(GL02, 353-357)

#### 6.4.5 Weniger gedankliche Beschäftigung mit der Arbeit in der Freizeit

Obwohl die Geschäftsleitung weiterhin an allen fünf Wochentagen arbeiten, haben auch sie zusätzliche Freizeit gewonnen. Ausserdem hat sich durch die Umstellung auf die 4-Tage Woche und damit einhergehenden Anpassungen in Unternehmensprozessen, ihre gedankliche Beschäftigung mit der Arbeit übers Wochenende verringert (vgl. GL 02):

«Ja es ist schon ich sage jetzt mal schon so der Samstagmorgen, wo man mehr Zeit zur Verfügung hat und man einfach Dinge machen kann, wo man Lust darauf hat ohne im Hinterkopf zu denken, ja ich müsste doch noch oder sollte noch.» (GL 02, 346-348)

## 7 Diskussion

Das Hauptziel dieser Arbeit besteht darin, den Beitrag der 4-Tage-Woche für eine Nachhaltige Entwicklung am Beispiel der SH-Elektro aufzuzeigen. Folgend werden einerseits die Chancen und andererseits die Risiken der 4-Tage-Woche für eine Nachhaltige Entwicklung diskutiert. Diese werden zwecks besserer Nachvollziehbarkeit den einzelnen Dimensionen Nachhaltiger Entwicklung – der ökonomischen, sozialen und ökologischen Dimension – zugeordnet. Es soll aber erwähnt werden, dass die den Dimensionen zugeordneten Erkenntnisse durchaus auch Einflüsse auf die anderen Dimensionen der Nachhaltigen Entwicklung haben können. Im Anschluss wird der

Transformationsprozess der SH-Elektro von der 5-Tage-Woche zur 4-Tage-Woche diskutiert. Im Rahmen dieser Diskussion werden also die beiden Fragestellungen beantwortet.

## 7.1 Chancen für eine Nachhaltige Entwicklung

Die 4-Tage-Woche hat das Potenzial, einen wichtigen Beitrag für eine Nachhaltige Entwicklung zu leisten. Dank der 4-Tage-Woche gelang es SH-Elektro, den Personalmangel als dringendstes Anliegen zu beheben. Das als attraktiv eingeschätzte Modell sorgte dafür, dass neue, gut qualifizierte und motivierte Mitarbeitende gefunden werden konnten. Des Weiteren konnte das Unternehmen seit der Einführung der 4-Tage-Woche eine geringere Personalfuktuation feststellen, was die Resultate von Lewis et al. (2023) und Schor et al. (2022, 2023) bestätigt. Dies führt wiederum zu ökonomischer Sicherheit und tieferen Kosten bei der Personalsuche. Durch die Vermeidung von Leerläufen und durch angepasste Arbeitsprozesse konnte die Produktivität erhöht werden. Somit wird ersichtlich, dass eine Verkürzung der Wochenarbeitszeit nicht mit einem Produktivitätsverlust und damit einhergehendem tieferem Umsatz assoziiert ist. Das erhöht die Chance, dass eine 4-Tage-Woche als konkurrenzfähige Alternative zur 5-Tage-Woche angesehen werden kann. Somit hat die 4-Tage-Woche ein grosses Potential sich positiv auf die ökonomische Dimension der Nachhaltigen Entwicklung auszuwirken.

Innerhalb dieser Arbeit wurden auch positive Effekte auf die soziale Dimension der Nachhaltigen Entwicklung festgestellt. Für Lernende und Mitarbeitende, welche eine berufsbegleitende Weiterbildung absolvieren, wird das Modell der 4-Tage-Woche als förderlich für den individuellen Lernprozess beschrieben. Auch die Geschäftsleitung schätzt das Modell als Chance für Mitarbeitende ein, dem Wunsch nach persönlicher Entwicklung nachzugehen. Zudem ermöglichen der partizipative Ansatz und die Möglichkeit zur aktiven Mitgestaltung der Arbeitsprozesse, den Mitarbeitenden mitzudenken und ihr eigenes Handeln und Verhalten kritisch zu hinterfragen. Dies wird beispielsweise durch die Implementierung einer monatlichen Teamsitzung ersichtlich, bei welcher die Mitarbeitenden Probleme und Lösungsvorschläge vorstellen und diskutieren können. Des Weiteren kann ein Zusammenhang zwischen Partizipation und der Zufriedenheit der Mitarbeitenden festgestellt werden. Dadurch, dass die Geschäftsleitung den Mitarbeitenden die Möglichkeit anbietet, aktiv an der Gestaltung der Arbeitsprozesse mitzuwirken, Verantwortung zu übernehmen und selbstständig zu arbeiten, erhöht sich die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden, was wiederum einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit hat. Zudem wird der zusätzlich freie Tag als Privileg wahrgenommen, wodurch sich das Verpflichtungsempfinden gegenüber dem Betrieb erhöht. Dies wird auch durch die Halbierung der Krankheitsstunden ersichtlich. Jedoch kann nicht abschliessend gesagt werden,

ob diese Zahlen tatsächlich durch ein höheres Verpflichtungsgefühl gegenüber dem Betrieb, oder durch die verbesserte Gesundheit im Allgemeinen zustande kamen.

Weitere Chancen für eine Nachhaltige Entwicklung ergeben sich in der sozialen Dimension durch die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Eine Verbesserung der Work-Life-Balance wurde auch von Lewis et al. (2023) und Bader et al. (2020) gefunden. Durch den zusätzlichen freien Tag steht mehr Zeit für soziale Kontakte, Hobbies, Hausarbeiten, Care-Arbeit und die Freizeitgestaltung im Allgemeinen zur Verfügung. Dies eröffnet einerseits die Chance, dass Kinderbetreuung, Hausarbeiten oder andere Care-Arbeiten einheitlicher aufgeteilt werden können. Somit kann auch der:die Partner:in, eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erreichen. Die Chance für Care-Arbeiten hoben Schor et al. (2022, 2023) ebenfalls hervor. Zudem eröffnet der zusätzlich Freie Tag die Möglichkeit, sich mehr «Zeit für sich» zu nehmen. So kann man sich beispielsweise mit der eigenen körperlichen und mentalen Gesundheit befassen. Ausserdem ermöglicht die verlängerte Ruhepause übers Wochenende eine gedankliche Distanzierung von der Arbeit und erhöht die Kapazität stressige Situationen zu bewältigen. Das wiederum kann negatives Stressempfinden mildern. Die Verschiebung von notwendigen Tätigkeiten wie entsorgen, lernen oder einkaufen vom Samstagmorgen auf den erwerbsarbeitsfrei gewordenen Freitag, zugunsten eines Wochenendes ohne Verpflichtungen, kann als ein Gewinn von Zeitwohlstand interpretiert werden.

Auch in der ökologischen Dimension einer Nachhaltigen Entwicklung finden sich einige Chancen der 4-Tage-Woche. Durch die Einsparung der Arbeitswege und der Reduzierung der Fahrten zum Betrieb, werden weniger lange Strecken mit dem Auto zurückgelegt. Des Weiteren werden am freien Tag verschiedene Tätigkeiten ausgeübt, welche geringe Treibhausgasemissionen verursachen, wie beispielsweise lesen, Freunde treffen, in die Natur gehen oder wandern. Insgesamt ist schwierig zu beurteilen, wie gross der Einfluss der 4-Tage-Woche auf eine ökologische Nachhaltige Entwicklung im Falle von SH-Elektro tatsächlich ist. Denn dies ist vor allem abhängig davon, wie die zusätzliche freie Zeit genutzt wird (Buhl, 2015; Buhl & Acosta, 2016). Damit der zusätzlich freie Tag etwas zur ökologischen Dimension beiträgt, müssen ressourcenextensive Konsummuster mit dieser Zeit verbunden werden (Druckman et al., 2012).

## 7.2 Risiken für eine Nachhaltige Entwicklung

Obwohl die 4-Tage-Woche viele Chancen für eine Nachhaltige Entwicklung mit sich bringt, birgt sie auch einige Risiken. Der Wechsel von einer 5-Tage-Woche hin zu einer 4-Tage-Woche braucht Mut und ist mit gewissen Unsicherheiten verbunden. Die Geschäftsleitung von SH-Elektro konnte zu Beginn nicht wissen, wie die Kund:innen auf den Entscheid reagieren werden. Gerade in der

Baubranche ist es jedoch unumgänglich, zufriedene Kund:innen zu haben, da ansonsten wichtige Aufträge wegfallen können. Somit ist das Gelingen der 4-Tage-Woche massgeblich davon abhängig, weiterhin konkurrenzfähig zu bleiben und die Erwartungen der Kund:innen auch in vier, anstatt fünf Tagen erfüllen zu können. Wird die 4-Tage-Woche nicht als konkurrenzfähiges Modell erachtet, wird sie nicht umgesetzt und kann im Umkehrschluss auch nicht positiv zur ökonomischen Dimension der Nachhaltigen Entwicklung beitragen.

Im Kontext der sozialen Nachhaltigen Entwicklung entsteht ein weiteres Risiko bei der Veränderung der Arbeitsprozesse. Durch die angepassten Arbeitsprozesse der 4-Tage-Woche sehen sich die Mitarbeitenden weniger. Somit geht der soziale Austausch teilweise verloren und es besteht das Risiko, dass der soziale Zusammenhalt im Betrieb geringer wird. Insbesondere für neue Mitarbeitende kann es schwierig sein Anschluss zu finden, wenn man seine Arbeitskolleg:innen nicht täglich sieht und sich mit ihnen austauschen kann.

Des Weiteren besteht im Kontext der sozialen Dimension das Risiko, dass die Mitarbeitenden durch die 4-Tage-Woche mehr Stress empfinden und einem höheren Druck ausgesetzt sind (Bader et al., 2020). SH-Elektro hat sich bei der Einführung der 4-Tage-Woche für das Modell der verkürzten Arbeitszeit mit teilweisem Personalausgleich entschieden. Die Gesamtarbeitszeit pro Woche wurde also von 40 Stunden auf 35 Stunden reduziert, wobei nur ein teilweiser Personalausgleich stattfand. Obwohl SH-Elektro einige neue Mitarbeitende gewinnen konnte, werden diese nicht als Personalausgleich wahrgenommen. Anders ausgedrückt müssen die Mitarbeitenden an ihren Arbeitstagen länger arbeiten und haben insgesamt 5 Stunden weniger Zeit, um die gleiche Arbeit wie vor der Einführung der 4-Tage-Woche zu verrichten. Dies kann als Risiko für eine Nachhaltige Entwicklung angesehen werden, da die Mitarbeitenden durch die verkürzte Arbeitszeit potenziellen Stresssituationen ausgesetzt sind. Auch wenn die Resultate nicht auf eine Erschöpfung oder Überarbeitung der Mitarbeitenden hinweisen, muss das Modell der verkürzten Arbeitszeit mit nur geringem respektive ohne Personalausgleich aus einer Nachhaltigkeitsperspektive kritisch hinterfragt werden, da sich eventuelle negative Konsequenzen auch erst später zeigen können. Des Weiteren nutzen einige der Mitarbeitenden die freie Zeit für weitere Erwerbstätigkeiten. Auch dies kann im Sinne einer Mehrfachbelastung zu Stress und Überarbeitung führen.

Nicht zuletzt ist für die ökologische Dimension einer Nachhaltigen Entwicklung massgebend, für welche Aktivitäten die frei gewordene Zeit genutzt wird, um Rebound-Effekte der Zeitnutzung zu vermeiden (Buhl & Acosta, 2016). Vor allem ressourcenintensive Tätigkeiten wie beispielsweise Skifahren sind für eine Nachhaltige Entwicklung im ökologischen Sinne nicht zielführend.

Ein weiteres Risiko besteht in der Produktivitätssteigerung. SH-Elektro konnte durch die Einführung der 4-Tage-Woche die Produktivität steigern. Im Hinblick auf die ökologische Dimension einer

Nachhaltige Entwicklung ist eine Steigerung der Arbeitsproduktivität jedoch nicht immer wünschenswert, da dies die Abkehr von einem Wachstumsparadigma weiter hindert. Anstelle von einer Steigerung der Arbeitsproduktivität sollte vermehrt auf eine Steigerung der Ressourcenproduktivität<sup>6</sup> gesetzt werden (Bader et al., 2020).

### 7.3 Die Transformation

Ein weiteres Ziel dieser Arbeit war es, die Transformation der SH-Elektro von einer 5-Tage-Woche zu einer 4-Tage-Woche zu analysieren.

Ein wichtiges Element der Transformation, das beobachtet werden konnte, betrifft die Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber der 4-Tage-Woche. Insgesamt haben die meisten Mitarbeitenden gleich reagiert auf die Einführung. Zu Beginn waren sie skeptisch, fragten sich wie das funktionieren solle, oder konnten nicht glauben, dass die Geschäftsleitung diesen Vorschlag ernst meinte. Als ihnen klar wurde, dass die 4-Tage-Woche ein ernsthafter Vorschlag war, haben sie begonnen darüber zu diskutieren. Sie haben mögliche Herausforderungen identifiziert, welche zu meistern sind und sich Lösungswege überlegt, wie die 4-Tage-Woche in ihrem Betrieb in die Realität umgesetzt werden könnte. Dadurch hat sich ihr Fokus weg von der reinen Problembetrachtung, hin zu möglichen Lösungswegen verschoben. Mit der Verschiebung des Fokus hat sich auch die Haltung der Mitarbeitenden zur 4-Tage-Woche ins Positive verändert. Die 4-Tage-Woche wurde zu einem Projekt, das nun umsetzbar erschien. Es folgte die schrittweise Anpassung vieler Arbeitsprozesse und sowohl die Geschäftsleitung als auch die Mitarbeitenden, wurden in ihrem Vorhaben bestätigt. Inzwischen ist die 4-Tage-Woche bei SH-Elektro etabliert und die positive Haltung gegenüber diesem Arbeitszeitmodell hat sich sowohl bei den Mitarbeitenden als auch bei der Geschäftsleitung gefestigt. Die Frage, ob die 4-Tage-Woche ein Modell der Zukunft sei, haben die Befragten mehrheitlich bejaht. In diesem Kontext wurde mehrfach darauf hingewiesen, dass die 4-Tage-Woche den Bedürfnissen heutiger Generationen eher gerecht werde im Vergleich zur 5-Tage-Woche. Denn die 4-Tage Woche erkenne an, dass der Fokus auf materielle Dinge schwinde und die Wichtigkeit von Freizeit in der Gesellschaft steige.

Das Fallbeispiel der SH-Elektro zeigt, dass die erfolgreiche Umsetzung der 4-Tage-Woche mit einem partizipativen Ansatz, sowie guter und langfristiger Planung möglich ist. Ein zentrales Element damit die Transformation von einer 5-Tage-Woche zu einer 4-Tage-Woche gelingen konnte, war die Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber diesem Arbeitszeitmodell. Durch den partizipativen Ansatz, den

---

<sup>6</sup> Die Ressourcenproduktivität stellt das Verhältnis zwischen der Wirtschaftsleistung und dem dafür benötigten Verbrauch von Ressourcen dar.

die Geschäftsleitung bewusst ausgewählt hat, konnten sie die Mitarbeitenden für ihr Vorhaben gewinnen. Anstatt sich nur darum zu kümmern, welche Herausforderungen die 4-Tage-Woche für SH-Elektro mit sich bringt, haben sich die Mitarbeitenden von Anfang an proaktiv mit Lösungsmöglichkeiten beschäftigt und konnten dadurch Verantwortung für den Transformationsprozess übernehmen. Durch den proaktiven Einbezug und die Lösungsorientiertheit ist die Zustimmung der Mitarbeitenden zu diesem Arbeitszeitmodell kontinuierlich gestiegen. Denn sie haben festgestellt, dass sich viele Prozesse bei SH-Elektro optimieren und effizienter gestalten lassen. Obwohl die Umsetzung insbesondere in der Anfangsphase bei den Mitarbeitenden mit mehr negativ erlebtem Stress verbunden war, erkennen sowohl die Mitarbeitenden als auch die Geschäftsleitung die Vorteile, die die 4-Tage-Woche mit sich bringt. Zu diesen Vorteilen zählt die zusätzlich freie Zeit und die damit verbundene, längere Erholungsphase, die Möglichkeit Arbeit und Privatleben besser zu vereinen und vieles mehr. Die längeren Erholungsphasen, die Möglichkeit bei der Gestaltung von Prozessen proaktiv mitzuwirken und alle anderen von den Mitarbeitenden genannten Vorteile, schufen die Grundlage für eine gesteigerte Motivation. Die wiederum diente als Katalysator für weitere Transformationen. Die Umsetzung der 4-Tage-Woche ist jedoch kein geradliniger Prozess, sondern ein Auf und Ab. Gewisse Herausforderungen, wie etwa kurzfristige Qualitätseinbußen aufgrund noch nicht etablierter Prozesse oder Ungewissheit bezüglich der Reaktion der Kund:innen mussten in Kauf genommen werden. Schlussendlich ist der Transformationsprozess zur 4-Tage-Woche aber gelungen und weitere Transformationen dauern bis heute an. Zudem zeigt sich, dass Transformation bei SH-Elektro als etwas betrachtet wird, das nie abgeschlossen ist. Prozesse zu analysieren, zu hinterfragen und sie anzupassen ist Teil des Tagesgeschäfts von SH-Elektro geworden.

## 8 Fazit

In diesem Abschnitt werden Schlussfolgerungen bezüglich der Arbeit als Ganzes gezogen. Es wird nicht nur die Relevanz der Arbeit, sondern auch ihre Limitationen diskutiert. Anschliessend folgt eine Reflexion über die Inter- und Transdisziplinarität, woraufhin Umsetzungsmöglichkeiten der Ergebnisse und mögliche zukünftige Forschungsfragen formuliert werden.

### 8.1 Schlussfolgerungen & Relevanz

Diese Arbeit zeigt, dass die qualitative Herangehensweise an das Thema Arbeitszeitverkürzung, respektive die 4-Tage-Woche, enorm ergiebig ist. Mittels qualitativen Interviews hat sich uns ein breites Bild an Eindrücken und Erfahrungen in Bezug auf die Einführung, Umsetzung und Einstellung gegenüber der 4-Tage-Woche im Betrieb von SH-Elektro ergeben. Ausserdem konnten dadurch wichtige Zusammenhänge zwischen Arbeitszeitverkürzung und Nachhaltiger Entwicklung erkannt werden.

Die qualitative Herangehensweise ist ein Alleinstellungsmerkmal dieser Arbeit und bestätigt bisherige oft quantitative Ergebnisse nicht nur, sondern vermag sie auch zu ergänzen. Letzteres ist für die Wissenschaft als eines der Zielpublika dieser Arbeit wichtig, weil diese Arbeit zukünftige Forschungsfragen zu formulieren vermag, die im Kontext der Forschung zur Arbeitszeitverkürzung bisher zu wenig oder nicht behandelt wurden. Ein solches Beispiel ist das Bedürfnis nach «Zeit für sich» das mit der 4-Tage-Woche besser befriedigt werden kann als mit der 5-Tage-Woche.

Die Ergebnisse dieser Arbeit sind aber auch für die Praxis, das zweite Zielpublikum dieser Arbeit, spannend. Für Akteur:innen aus der Praxis ist es im Kontext der Arbeitszeitverkürzung wichtig, Rollenmodelle zu haben an denen sie sich orientieren können. Diese Orientierungsleistung wird aber erst durch qualitative Forschung möglich, die das Einzelbeispiel ins Zentrum stellt. Um Erkenntnisse bezüglich Arbeitszeitverkürzung aus der Forschung in die Praxis zu übertragen, bräuchte es deshalb mehr qualitative Forschung zu diesem Thema. Unsere Arbeit ist ein erster solcher Versuch im Schweizer Kontext. Die Wichtigkeit von Rollenmodellen für die Praxis ist insbesondere für die Forschung zu Nachhaltiger Entwicklung wichtig. Qualitative Forschung könnte eine spannende Herangehensweise sein, um Lücken zwischen Wissenschaft und Praxis zu schliessen und mittels Forschung gesellschaftliche Transformationsprozesse anzustossen oder voranzutreiben.

## 8.2 Limitationen

Die qualitative Herangehensweise ist bei der Forschung zur Arbeitszeitverkürzung einerseits ein grosser Gewinn, andererseits limitiert sie aber die Reichweite der Ergebnisse. Die hier vorliegenden Erkenntnisse können auf ähnliche Branchen angewendet werden, aber nicht auf alle.

Dazu kommt, dass qualitative Forschung im Kontext der Arbeitszeitverkürzung in der Schweiz nicht existiert. Entsprechend ist es auch nicht möglich, diese Arbeit in einen solchen qualitativen Forschungskontext einzuordnen.

Innerhalb dieser Arbeit wurde ausserdem nur die Perspektive der Mitarbeitenden mit einbezogen. Welche Auswirkungen die 4-Tage-Woche auf andere Akteur:innen wie Freund:innen, Familie oder Partner:innen hat und was das für die Nachhaltige Entwicklung bedeutet, wurde in dieser Arbeit nicht berücksichtigt.

## 8.3 Interdisziplinarität

An dieser Arbeit waren nebst Partner:innen aus der Praxis, insgesamt fünf Personen mit vier unterschiedlichen Disziplinen beteiligt. Im Zuge dessen haben die beteiligten Disziplinen unterschiedlich

zur Arbeit beigetragen. In der Soziologie ist Arbeit und somit auch eine Verkürzung der Arbeitszeit ein prominentes Thema. Daher konnte die Soziologie vor allem bei den theoretischen Grundlagen gebraucht werden. Die Geographie untersucht Wechselwirkungen zwischen Gesellschaft und Raum, weshalb sie sich eignet, um gesellschaftliche und ökologische Herausforderungen zu untersuchen. Durch ihren interdisziplinären Ansatz leistet die Geographie somit einen Beitrag an die Arbeit. Zudem werden insbesondere in der Humangeographie qualitative Methoden verwendet, von denen in dieser Arbeit Gebrauch gemacht werden konnte. Interdisziplinarität ist auch eine Eigenheit der Fachdidaktik. Es ist eine Aufgabe der Fachdidaktik, Bezüge zu den Fachwissenschaften herzustellen und empirisch zu erheben, wie Wissensbestände wirkungsvoll in Lern- und Lehrprozesse einfließen. So war ein in Kooperation durchgeführter Beitrag in dieser Arbeit die Recherche zum Stand der Forschung und die Diskussion der Ergebnisse. In den Osteuropastudien sind qualitative Zugänge sehr verbreitet. Der Wert qualitativer Forschung wird in diesem Studienfach anerkannt und gilt als zentrale Methode zur Erfassung gesellschaftlicher Herausforderungen oder zur Abbildung von spezifischen Lebenswelten. Entsprechend konnte in dieser Arbeit auch hier auf eine breite Palette an methodischen Grundlagen zurückgegriffen werden.

Aufgrund der soeben dargelegten unterschiedlichen Zugänge und Beiträge, die die einzelnen Disziplinen leisten konnten, war es wichtig und wertvoll, dass während dem gesamten Erarbeitungsprozess die teilweise unterschiedlichen Verständnisse über Konzepte, Begriffe, Definitionen, Vorgehensweisen, Theorien und Methoden immer wieder abgeglichen wurden. Die Basis damit das funktionieren konnte, waren ehrliche und respektvolle Kommunikation, aber auch Wertschätzung, Respekt und Raum für Diskussionen. In diesem Zusammenhang haben wir die Erfahrung gemacht, dass es unterstützend ist, diese zwischenmenschlichen Themen zu Beginn der Zusammenarbeit zu diskutieren und konkrete Erwartungen an die gemeinsame Arbeitsweise zu formulieren. Aufbauend darauf war es dann möglich, unterschiedliche Verständnisse zusammen zu bringen und Konsens herzustellen. Ebenso wichtig war die klare, vorausschauende und verpflichtende Planung – insbesondere, weil die Zusammenarbeit über so lange Zeit andauerte. Zu Beginn der Arbeit haben wir deshalb einen Zeitplan mit allen wichtigen Prozessschritten und Terminen erstellt. Ein weiteres Element der Zusammenarbeit war die faire Aufgabenteilung, die zentral war, um die Arbeit zum Abschluss zu bringen. Auch das kann nur reibungslos funktionieren, wenn das zwischenmenschliche Verhältnis geregelt ist und auf definierten Grundsätzen aufbauen kann. Im Falle der Arbeitsaufteilung war es zudem wertvoll, individuelle Fähigkeiten und Kenntnisse gezielt einzusetzen und so die disziplinären Zugänge proaktiv zu nutzen. Ebenso wichtig war die Klarheit bei der Aufgabenverteilung. Dadurch, dass Arbeitsaufträge stets schriftlich und für alle einfach zugänglich (WhatsApp) festgehalten wurden, war klar, wer welche Aufgaben bis wann erledigen muss. Der Rückgriff auf

Kommunikationstools und Technologie war innerhalb der Arbeitsgruppe grundsätzlich hilfreich. So wurde zum Beispiel Zoom für regelmässige Austausche oder OneDrive für die Datenablage genutzt. Bezüglich Austausch haben wir aber auch festgestellt, dass es wichtig ist zu erkennen, wann ein Austausch vor Ort wertvoll oder notwendig ist.

## 8.4 Transdisziplinarität

Bei der Zusammenarbeit mit Partner:innen aus der Praxis, braucht es Offenheit und Neugier. Offenheit und Neugier in dem Sinne, dass man sich als Forschungsteam in ein Feld begibt, das einem bis zu einem gewissen Grad fremd oder unbekannt ist. Durch Offenheit und Neugier war es in unserem Fall möglich, sowohl die Arbeitswelt von SH-Elektro, als auch die gesamte Branche besser zu verstehen. Dadurch konnten wir die 4-Tage-Woche in diesen konkreten Kontext einordnen. Nebstdem ist bei der Zusammenarbeit mit Praxispartner:innen eine vorausschauende Planung zentral – insbesondere, wenn Interviews durchgeführt werden sollen. Bei der Planung musste bedacht werden, wann für den Betrieb ein guter Zeitpunkt sein könnte, um die Interviews durchzuführen, wie lange ein solches Interview realistisch dauern kann oder welcher Interviewort für den Betrieb am meisten Sinn macht. Diese Planung konnte nur durch Austausch mit SH-Elektro bewerkstelligt werden. Flexibilität ist ein weiterer wichtiger Punkt bei transdisziplinären Arbeiten. Zeitliche, örtliche, aber auch kognitive Flexibilität waren in unserem Fall zentral. Als Forschungsteam erarbeiteten wir den Interviewleitfaden basierend auf unseren eigenen Hintergründen und Verständnissen. Während den Interviews haben wir dann aber festgestellt, dass die Mitarbeitenden von SH-Elektro unter den Begriffen «Wertvorstellung» oder «Wertewandel» nicht dasselbe verstehen wie wir. Wir gingen von abstrakten Wertvorstellungen im Sinne eines Leitbildes aus. Die Mitarbeitenden von SH-Elektro haben unter Wertvorstellung jedoch eher praxisbezogene Inhalte wie «Qualität» oder «Kund:innenzufriedenheit» verstanden. Eine solche Erkenntnis erforderte sowohl während den Interviews als auch bei der Analyse ebendieser eine gewisse kognitive Flexibilität. Daraus lässt sich aber die wichtige Erkenntnis ableiten, dass im Falle von Transdisziplinarität nicht davon ausgegangen werden kann, dass die Personen aus der Praxis per se dasselbe unter einem Konzept verstehen wie man selbst.

## 8.5 Umsetzungsmöglichkeiten

Erkenntnisse wie sie in dieser Arbeit vorliegen, könnten von transdisziplinären Arbeitsgruppen aufgenommen werden, um innerhalb einer konkreten Branche mögliche Ansatzpunkte zur Arbeitszeitverkürzung zu eruieren. Durch eine solche Zusammenarbeit würde nicht nur die Lücke zwischen Forschung und Praxis verkleinert werden, sondern sie könnte auch der Ausgangspunkt für grössere

Transformationsprozesse in Richtung Nachhaltige Entwicklung sein. Denn im Zuge der Interviews hat sich gezeigt, dass viele Unternehmen oder Branchen eine Arbeitszeitverkürzung gar nicht erst in Betracht ziehen, weil nicht klar ist, wo angesetzt werden könnte und die Unsicherheiten zu gross sind, um eine solche Transformation anzustossen.

Die in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse könnten ausserdem in Form eines Beitrages in lokalen Zeitungen oder in sozialen Medien geteilt werden, um aufzuzeigen, wie die Arbeitszeitverkürzung in der Praxis umgesetzt werden kann und welche Vorteile, Nachteile und Herausforderungen das mit sich bringt.

## 8.6 Zukünftige Forschungsfragen

Im Rahmen dieser Arbeit haben wir festgestellt, dass Transformation bei SH-Elektro durch die Einführung und Umsetzung der 4-Tage-Woche als etwas Positives und Erstrebenswertes verstanden wird. Die 4-Tage-Woche wurde primär aus wirtschaftlichen Gründen, das heisst aufgrund des Fachkräftemangels eingeführt. Mit der 4-Tage-Woche wurde aber auch ein Arbeitszeitmodell eingeführt, bei dem die Mitarbeitenden und ihre Bedürfnisse stärker im Zentrum stehen. Genau das schätzen die Mitarbeitenden von SH-Elektro. Es motiviert sie Verantwortung zu übernehmen und den Transformationsprozess proaktiv mitzugestalten und voranzutreiben. Ausgehend von dieser Erkenntnis wäre es spannend zu untersuchen, inwiefern Arbeitszeitverkürzung ein Instrument sein könnte, um Transformationsprozesse in Richtung Nachhaltigen Entwicklung voranzutreiben. Darauf aufbauend müsste die Forschung auch fragen, inwiefern die Mechanismen, wie beispielsweise der proaktive Einbezug bei der Gestaltung von Prozessen, oder die Möglichkeit Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen, für einen gesamtgesellschaftlichen Transformationsprozess in Richtung Nachhaltige Entwicklung genutzt werden könnten.

Es hat sich ausserdem gezeigt, dass die Mitarbeitenden immaterielle Werte wie «Zeit für sich», Zeit mit der Familie oder die Möglichkeit Beruf und Privatleben besser zu vereinbaren, als grosse Vorteile der 4-Tage-Woche erachten. Deshalb stellt sich hier die Frage, inwiefern heutige weit verbreitete Arbeitszeitmodelle wie etwa die 5-Tage-Woche, oder aber auch das Wirtschaftssystem als Ganzes, immer noch die Bedürfnisse der Gesellschaft abbilden. Könnten diese sich scheinbar verändernden Bedürfnisse, weg von materiellen, hin zu immateriellen Werten nicht stärker genutzt werden, um einen gesamtgesellschaftlichen Transformationsprozess in Richtung Nachhaltige Entwicklung voranzutreiben?

Was bei der Forschung zur Arbeitszeitverkürzung bisher ebenfalls zu wenig beleuchtet ist, ist die Frage danach, warum die Arbeitszeitverkürzung in einigen Unternehmen erfolgreich umgesetzt

werden kann, während andere daran scheitern. Hier wäre es spannend und wertvoll gescheiterte Fälle mittels qualitativen Ansatzes zu untersuchen.

Sowohl für die Wissenschaft als auch für die Praxis, wäre die Frage spannend, inwiefern Arbeitszeitverkürzung das Verpflichtungsempfinden der Mitarbeitenden gegenüber der Arbeit selbst, aber auch gegenüber dem Betrieb beeinflusst. Denn in unserer Arbeit hat sich gezeigt, dass das Verpflichtungsempfinden der Mitarbeitenden gegenüber der Arbeit und dem Betrieb durch die Einführung der 4-Tage-Woche und allen damit einhergehenden Veränderungen gestiegen ist.

Nicht zuletzt wäre es spannend, mittels transdisziplinärer qualitativer Forschung ein Augenmerk darauf zulegen, was die Arbeitszeitverkürzung für andere Akteur:innen, wie etwa die Familie oder Kund:innen bedeutet und wie sich solche Erkenntnisse in den Kontext der Nachhaltigen Entwicklung einordnen lassen.

## 9 Literaturverzeichnis

- Bader, C., Hanbury, H., Neubert, S., & Moser, S. (2020). *Weniger ist Mehr – Der dreifache Gewinn einer Reduktion der Erwerbsarbeitszeit. Weniger arbeiten als Transformationsstrategie für eine ökologischere, gerechtere und zufriedenerere Gesellschaft – Implikationen für die Schweiz* (Bd. 6). Centre for Development and Environment (CDE); Bern Open Publishing (BOP). <https://boris.unibe.ch/144160/>.
- Bader, C., Moser, S., Neubert, S. F., Hanbury, H. A., & Lannen, A. (2021). *Free Days for Future?* Centre for Development and Environment, University of Bern, Switzerland. <https://doi.org/10.48350/157757>.
- Brunner, M. (2023, Juni 19). *Expert:inneninterview UNIA* [Vor Ort].
- Buhl, J. (2015). Zeit-Rebound-Effekte nach Arbeitszeitverkürzung. *Ökologisches Wirtschaften - Fachzeitschrift*, 30(4), 28. <https://doi.org/10.14512/OEW300428>.
- Buhl, J., & Acosta, J. (2016). Work less, do less? Working time reductions and rebound effects. *Sustainability Science*, 11(2), 261–276. <https://doi.org/10.1007/s11625-015-0322-8>.
- Buhl, J., Schipperges, M., & Liedtke, C. (2017). Die Ressourcenintensität der Zeit und ihre Bedeutung für nachhaltige Lebensstile. In P. Kenning, A. Oehler, L. A. Reisch, & C. Grugel (Hrsg.), *Verbraucherwissenschaften* (S. 295–311). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-10926-4\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-658-10926-4_16).
- Druckman, A., Buck, I., Hayward, B., & Jackson, T. (2012). Time, gender and carbon: A study of the carbon implications of British adults' use of time. *Ecological Economics*, 84, 153–163. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2012.09.008>.
- Hanbury, H., Bader, C., & Moser, S. (2019). Reducing Working Hours as a Means to Foster Low(er)-Carbon Lifestyles? An Exploratory Study on Swiss Employees. *Sustainability*, 11(7), Article 7. <https://doi.org/10.3390/su11072024>.
- Hanbury, H., Illien, P., Ming, E., Moser, S., Bader, C., & Neubert, S. (2023). Working less for more? A systematic review of the social, economic, and ecological effects of working time reduction policies in the global North. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 19(1), 2222595. <https://doi.org/10.1080/15487733.2023.2222595>.
- Heldner, Thomas. (2023, Juli 7). *Expert:inneninterview SH Elektro* [Zoom].
- Kelly, O., Schor, J., Fan, W., Bezdenezhnykh, T., Gu, G., & Bridson Hubbard, N. (2022). *The Four Day Week: Assessing global trials of reduced work time with no reduction in pay: Evidence from Ireland*.
- Lewis, K., Stronge, W., Kellam, J., Kikuchi, L., Schor, J., Fan, W., Kelly, O., Gu, G., Frayne, D., Burchell, B., Bridson Hubbard, N., White, J., Kamerāde, D., & Mullens, F. (2023). *The results are in: The UK's four-day week pilot*. Autonomy Research. <https://autonomy.work/wp-content/uploads/2023/02/The-results-are-in-The-UKs-four-day-week-pilot.pdf>.
- Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (13., überarbeitete Auflage). Beltz.
- Mayring, P., & Fenzl, Thomas. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 633–648). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Nässén, J., & Larsson, J. (2015). Would shorter working time reduce greenhouse gas emissions? An analysis of time use and consumption in Swedish households. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 33(4), 726–745. <https://doi.org/10.1068/c12239>.

- Neubert, S., Bader, C., Hanbury, H., & Moser, S. (2022). Free days for future? Longitudinal effects of working time reductions on individual well-being and environmental behaviour. *Journal of Environmental Psychology*, 82, 101849. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2022.101849>.
- Reisch, L. A., & Bietz, S. (2014). *Zeit für Nachhaltigkeit – Zeiten der Transformation; Mit Zeitpolitik gesellschaftliche Veränderungsprozesse steuern*. oekom Verlag. <https://doi.org/10.14512/9783865819017>.
- Schnell, Martin, Schulz, Christian, Kolbe, Harald, & Dunger, Christine (Hrsg.). (2013). *Der Patient am Lebensende: Eine qualitative Inhaltsanalyse*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schor, J., Fan, W., Gu, G., & Kelly, O. (2023). *A global overview of the 4 day week – Incorporating new evidence from the UK*. Four Day Week Global.
- Schor, J., 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*. Four Day Week Global. <https://www.forsa.ie/wp-content/uploads/2022/11/4DayWeekAssessingGlobalTrials-1.pdf>.
- Spielmann, J. (2022, August 25). Elektriker zieht freitags den Stecker. *Berner Zeitung*. <https://www.bernerzeitung.ch/elektriker-zieht-freitags-den-stecker-465951260632>.
- Spielmann, J. (2023, Februar 17). Viertagewoche gibt Stromern zusätzlichen «Pfuus». *Berner Zeitung*. <https://www.bernerzeitung.ch/viertagewoche-gibt-stromern-zusaetzlichen-pfuus-882076413052>.
- Zander, G. (2023). Die Studienlage zur 4-Tage-Woche. In G. Zander (Hrsg.), *Wundermittel 4-Tage-Woche? Chancen, Risiken, Grenzen und flexible Alternativen* (S. 47–63). Haufe. [https://doi.org/10.34157/978-3-648-17511-8\\_4](https://doi.org/10.34157/978-3-648-17511-8_4).

