

JUBILÄUM ESSAYS

ARBEITSZEITVERKÜR- ZUNG FÜR EINE GE- SÜNDERE SCHWEIZ



Die Anzeichen der Polykrise umfassen vieles vom Artensterben, der globalen Erderwärmung, schweren Kriegen, dem Erstarren demokratie- und menschenfeindlicher Parteien bis hin zu steigenden Depressionsraten. Unsere Wirtschaftsform und Arbeitsweise verstärken die Polykrise. Wenn wir die Arbeitsweise verändern, kann dies einen positiven Beitrag leisten. Eine konkrete Veränderung besteht darin, kürzer zu arbeiten.

Die Arbeitszeitverkürzung stösst auf Widerstand von allen Seiten. Die einen sehen in der 4-Tage-Woche (4TAW) eine neue Spielart der Ausbeutung, die anderen fürchten die grosse Umverteilung. [«Die 4TAW mag funktionieren, aber nicht bei uns»](#) – weil zu gross, zu klein, zu viel zu tun, zu wenig zu tun, bereits viel für Mitarbeitende getan wurde, etc. Vorschläge der Politik, die Thematik besser zu verstehen, werden abgelehnt. In [mehr als 20 Schweizer Firmen](#) arbeiten die Mitarbeitenden seit mehreren Jahren in einer 4TAW, gesünder und zufriedener als vor der Umstellung. Was hat es mit dem Modell auf sich?

Die Arbeitswelt in der Schweiz

Als Bild einer unschädlichen Schweiz kann uns Erich Fromms Verständnis einer gesunden Gesellschaft helfen. Fromm war Psychoanalytiker und Soziologe und beschrieb eine gesunde Gesellschaft als eine, die sich am produktiven Charakter orientiert. Dieser ist durch einen biophilen, sprich lebensbejahenden Bezug zu sich selbst, seinen Mitmenschen und der Umwelt gekennzeichnet. Der produktive Charakter äussert sich auch im Verhältnis zur Arbeit, die von kreativem Ausdruck menschlicher Fähigkeiten bis hin zu Entfremdung reicht. Auch die [Medizinerin Carol Black kommt zum Schluss](#), dass Arbeit gesundheitsförderlich oder -schädlich sein kann. Unser Verhältnis zur Arbeit ist selten produktiv. Ganz im Gegenteil: Der Mensch wird verzweckt und als Ressource maximiert und gewinnorientiert eingesetzt. Das lässt Menschen erkranken.

[Gesundheitsförderung Schweiz](#) beziffert den durch Fehltag entstandenen betriebswirtschaftlichen Schaden mit 6,5 Milliarden CHF. Das [Netzwerk Risikomanagement](#) errechnet 24 Milliarden – das entspricht 1-3 % des BIP der Schweiz. Darin sind die Kosten für das Gesundheitssystem, die Reintegration, der IV etc. nicht enthalten. Würde Arbeit zum Ausdruck eines produktiven Verhältnisses werden, so würden die Menschen gesunden; Leid und Kosten könnten sinken. Die verbesserten Finanzen ermöglichten wichtige Investitionen, während gesündere Menschen sich positiv in die Gesellschaft und Wirtschaft einbringen könnten.

Unser Verhältnis zur Arbeit kann durch die Zeit beschrieben werden, die wir dafür investieren oder investieren müssen. Wie viel wir tatsächlich arbeiten, ist schwer zu beziffern. Neuere Modelle erfassen neben Erwerbs- auch Freiwilligen- und Sorgearbeit.

Der gesetzliche Rahmen gibt 45 Stunden pro Woche für Erwerbsarbeit vor. Die meisten Verträge vereinbaren jedoch eine 42-Stunden-Woche. In einigen Branchen gilt eine 41- oder 40-Stunden-Woche. Für die tatsächliche Arbeitszeit müssen Überstunden hinzugerechnet werden. Wird Teilzeit in Statistiken berücksichtigt, [arbeitet ein Mensch in der Schweiz durchschnittlich 31,2 Stunden](#). Ohne Teilzeit sind es 40,2 Stunden. Für die Jahresarbeitszeit sind auch die Feiertage ausschlaggebend, die [aufgrund kantonaler und regionaler Unterschiede um mehr als zwei Wochen](#) variieren.

Je nach Berichterstattung sind die geleisteten Arbeitsstunden in der Schweiz ein Indikator, dass wir [mehr arbeiten könnten oder sogar sollten](#). Dabei wird meist nur die Erwerbsarbeit betrachtet, nicht aber die unbezahlte Arbeit. Diese wird mehrheitlich von Frauen übernommen und ist [für die Volkswirtschaft kritisch](#). Der grösste Anteil ist Care-Arbeit, weitere Formen unbezahlter Arbeit sind Freiwilligenarbeit wie Trainer:in im lokalen Fussballverein oder politisches Engagement. Diese Mehrfachbelastung aus Erwerbsarbeit und unbezahlter Arbeit führt zu [höheren Arbeitsausfällen und Krankheitstagen](#) sowie zu einem fast [doppelt so hohen Risiko für Altersarmut bei Frauen](#).

Die Mainstream-Forderung nach höheren Beschäftigungsgraden bei Frauen hat nicht zur Folge, dass Care-Arbeit aufgewertet, sondern dass sie an schlechter bezahlte Menschen (meist ausländische Frauen) delegiert wird. Die Forderung entspringt einer männerzentrierten Sicht – die Frau soll den «normalen» Arbeitsstunden des Mannes angepasst werden – und vernachlässigt, dass die unbezahlte Arbeit erledigt werden muss.

Eine gerechte Verteilung unbezahlter Arbeit könnte verhindern, dass die Mehrfachbelastung zur Ausbeutung schlecht bezahlter Pflegekräfte oder zur gesundheitlichen und finanziellen Belastung von Frauen führt. [Stattdessen könnte eine gerechte Verteilung der Arbeit \(bezahlter und unbezahlter\) zu einer menschengerechten Gesellschaft beitragen](#).

Weniger ist mehr

Die Kopplung der Arbeitszeit an den Lohn ist ein Überbleibsel des Industriezeitalters und in [Zeiten von Automatisierung durch Robotik, Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz](#) nicht mehr vertretbar. Wir betrachten hier folglich die Arbeitszeitreduktion bei Lohnausgleich. Arbeitszeitverkürzung bei Lohnausgleich, der Kern der 4-Tage-Woche (4TAW), ist abzugrenzen von Teilzeit oder Arbeitszeitkomprimierung (42 Stunden in 4 Tagen). Der britische Thinktank Autonomy und die neuseeländische NGO 4 Day Week Global prägten den Begriff 4TAW durch Studien, die in Ländern mit 40-Stunden-Wochen durchgeführt wurden. Dabei galt für die teilnehmenden Organisationen die Formel 100-80-100: 100 % der wertschöpfenden Arbeit, in 80 % der Zeit bei 100 % des Jahreslohns. Das hiess im Normalfall 32 Stunden. Teilnehmende Organisationen waren sowohl profitorientierte Unternehmen, von Wissensarbeit bis zu Handwerksbetrieben, als auch NGOs.

Mit dieser Formel bietet die 4TAW Spielraum für Ausgestaltungen. In der [neuesten Studie zur 4TAW aus Deutschland](#) wurden 12 verschiedene Modelle beobachtet. Das ist wichtig, da für einige Beschäftigte keine konventionelle Arbeitswoche im Sinne einer festen Fünftage-Struktur vorliegt. Sie arbeiten in Schichten, temporär und in Teilzeit. Alle Modelle haben Vor- und Nachteile. Erfahrungen und Studien zeigen, dass die Wünsche nach Modellen individuell variieren. Die 4TAW lässt sich weiterhin flexibel im Sinne der Arbeitnehmenden gestalten. Die 4TAW ist ein Überbegriff und allen Varianten gemein ist die Arbeitszeitverkürzung um mindestens 4 Stunden bei vollem Lohnausgleich.

In der Formel 100-80-100 steckt auch, dass die Wertschöpfung bzw. Leistung erhalten bleibt. Im Schnitt der Studien wurde trotzdem keine Arbeitszeitverdichtung beobachtet. Erklärt wird dies durch die positive Veränderung der Arbeitsweise und das Streichen belastender, aber nicht wertschöpfender Tätigkeiten, wie z. B. unnötiger Meetings. Beobachtet wurde hingegen eine [Verbesserung der Gesundheit der Mitarbeitenden](#). Dazu gehören [verbessertes Schlaf, eine Zunahme sportlicher Betätigung und eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben](#).

Ausschlaggebend für die erfolgreiche Einführung der 4TAW ist, wie die Einführung gestaltet wird. Mitarbeitende sollten aktiv in die Gestaltung eingebunden werden. Die Einbindung der Mitarbeitenden in die Umgestaltung der Arbeitsweise und die umgestaltete Arbeit an sich wirken sich [positiv auf die Gesundheit aus](#). Das heisst im Umkehrschluss, dass die Ausrichtung der Arbeit auf Wert (statt auf die geleistete Zeit) und die damit einhergehende Effizienz- und Produktivitätssteigerung sowohl Organisationen als auch ihren Mitarbeitenden zugutekommt.

Bei Schichtarbeit liesse sich [ohne Verlust von mehreren freien Tagen](#) am Stück zum Beispiel in der [gesünderen Vorwärtsrotation](#) arbeiten.

Der Grossteil neuer Pflegekräfte wechselt schon nach wenigen Jahren in die Teilzeit, da die Arbeit schlicht zu anstrengend ist. 100 % Arbeit in der Pflege ist für die wenigsten machbar. Bei Pflegekräften würde eine Arbeitsreduktion damit nur die Realität abbilden.

Gesamtwirtschaftlich gesehen könnte der Gesundheitssektor durch gesündere Menschen entlastet werden und Engpässe in der Versorgung, z. B. an [verfügbaren Therapieplätzen](#), lösen.

[In Haushalten mit Kindern arbeitet meist der Mann voll und die Frau in Teilzeit](#). In den Studien zur 4TAW wurde beobachtet, dass Männer mehr Care-Arbeit übernehmen und diese damit gerechter verteilt wird. Das ermöglicht Frauen, mehr Zeit mit Erwerbsarbeit zu verbringen. Das reduziert für sie die Gefahr von Altersarmut und Abhängigkeiten. Die Bevormundung von Männern bei Beförderungen (da 100 % & vor Ort arbeitend) wird dadurch auch reduziert.

Eine aktive Demokratie ist ein essentieller Bestandteil einer gesunden Schweiz. Die Demokratie lebt von der Partizipation und dazu gehört auch die Übernahme

von Ämtern. Diese werden in unserem Milizsystem meist nebenberuflich ausgeübt, doch die [Bereitschaft, diese zu übernehmen, sinkt](#). Die gewonnene Zeit könnte dazu führen, dass mehr Menschen sich politisch engagieren. Auch könnte es dazu führen, dass sich verstärkt Menschen politisch engagieren, die sich finanziell keine Teilzeit leisten können. Dies könnte zur Vielfalt der Vertreter:innen beitragen und beides würde unsere Demokratie stärken.

Arbeitszeitverkürzung als Klimastrategie

Positive Einflüsse einer Arbeitszeitverkürzung werden auch auf die [Kohlenstoffemissionen](#) und den [Energieverbrauch](#) nachgewiesen. Weniger Erwerbsarbeit führt zu weniger Pendeln, reduziertem Strassenverkehr und weniger Stau, was den CO₂-Ausstoss verringert. Das Gleiche gilt durch [reduzierten Strom- und Papierverbrauch für Büros](#). [Forscher schätzen](#), dass durch eine Einführung der 4TAW die CO₂-Emissionen um 16-30 % sinken und sich die Energienachfrage verlangsamen würde. Das wäre ein relevanter Schritt Richtung Schweizer Klimaziel.

In einer Studie wurde analysiert, wie sich eine Arbeitszeitverkürzung auf die globalen Temperaturen bis 2100 auswirken würde. Dabei wurde geschätzt, dass eine Verringerung der durchschnittlichen Jahresarbeitszeit um 0,5 Prozent pro Jahr «sehr wahrscheinlich ein Viertel bis die Hälfte, wenn nicht sogar mehr, der [globalen] Erwärmung abmildern würde, die noch nicht eingefroren ist» – also jener Erwärmung, die aufgrund der aktuellen Kohlenstoffmenge in der Atmosphäre in den kommenden Jahrzehnten unvermeidlich ist. Dadurch könnten die globalen Temperaturen um 0,2 bis 1,2 Grad Celsius gesenkt werden.

Eine in diesem Zusammenhang immer wieder aufgeworfene Frage lautet, ob die positiven Aspekte durch energieintensive Aktivitäten in der gewonnenen Freizeit, wie z.B. Städtrips per Flugzeug, wieder zunichtegemacht würden? Die Risiken sind geringer als vielleicht vermutet. Erstens [verbringen Menschen](#) die gewonnene Freizeit überwiegend vor Ort mit Lebensführung, Sport und Zeit mit der Familie. Zweitens korrelieren energie- und materialintensive Freizeitaktivitäten mit hohem Zeitstress: Menschen, die lange arbeiten, [verbrauchen in ihrer Freizeit mehr Ressourcen](#).

Die 4-Tage-Woche: Mehr als nur weniger Arbeit

Die 4TAW bietet eine vielversprechende Verbindung notwendiger Elemente für eine [menschengerechte und gesunde Gesellschaft](#). Hilfreich für die Etablierung der 4TAW ist, dass Organisationen individuell die Arbeitszeit verringern können, ohne auf den Gesetzgeber warten zu müssen. Der erste Schritt dahin ist ein organisationsinterner, partizipativer Versuch.

Der Weg zur 4TAW ist ein Prozess. Ein Prozess, in dessen Zuge Menschen gesünder und Arbeitsumgebungen sinnvoller gestaltet werden, der CO₂-Fussabdruck verringert, die Demokratie gestärkt und die Care-Arbeit gerechter verteilt wird. Die 4TAW kann insofern einen wesentlichen Beitrag zu einer gesunden und unschäd-

lichen Schweiz leisten.

Autor | Veit Hailperin ist Organisationsentwickler, Vorstandsmitglied der Internationalen Erich Fromm Gesellschaft und Co-Initiator der Studie zur 4-Tage-Woche Schweiz: www.4-tage-woche.ch.

Literatur

Aall, C./Klepp, I.G./Engeset, A. B./Skuland, S. E./Støa, E. (2011): Leisure and sustainable development in Norway: part of the solution and the problem, in: Leisure Studies, 30(4), S. 453–476.

Arlinghaus, Anna/Lott, Yvonne (2018): SCHICHTARBEIT GESUND UND SOZIALVERTRÄGLICH GESTALTEN, in: Nr. 3 Forschungsförderung Report, Hans Böckler Stiftung, 03.2018.

Backmann, J./Hoch, F./Hüby, J./Platz, M., Sinnemann/M.F. (2024): The 4-Day-Week in Germany: First Results of Germany's Trial on Work Time Reduction, 18.10.2024 <https://www.4dayweek.com/germany-2024-pilot-results>.

Barrer, Jovin (2018): «In diese Gemeinden musst du ziehen, um so viel freie Tage wie möglich abzustauben», in Watson, 15.08.2018.

BFS - Bundesamt für Statistik (2022): 2020 war unbezahlte Arbeit 434 Milliarden Franken wert, Medienmitteilung, 5.12.2022, <https://www.bfs.admin.ch/asset/de/23767760>.

BFS - Bundesamt für Statistik (2024): Absenzen, 23.7.2024, <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/arbeitszeit/absenzen.html>.

BFS - Bundesamt für Statistik (2024): Tatsächliche Arbeitsstunden, <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/arbeitszeit/tatsaechliche-arbeitsstunden.html>.

Black, Carol (2008): «Working for a Healthier Tomorrow: Dame Carol Black's Review of the Health of Britain's Working Age Population», in Presented to the Secretary of State for Health and the Secretary of State for Work and Pensions, 17.03.2008.

Bücker, Teresa (2022): Alle_Zeit, Berlin.

Danuser, Brigitta (2019): Homo laborans, Zürich.

Devetter, François-Xavier/Rousseau, Sandrine (2011): Working Hours and Sustainable Development, Review of Social Economy, 69(3), S. 333–355.

Garcia, Luiz/Kikuchi, Lukas/Stronge, Will (2023): GPT-4 (Day Week): Great Britain Edition, 20.11.2023, <https://autonomy.work/portfolio/gpt-4-day-week-gb-edition/>.

Gerny, Daniel/Aschwanden (2014): «Bereitschaft für ein Engagement in der Gemeinde sinkt» in Neue Zürcher Zeitung, 03.01.2014.

Gesundheitsförderung Schweiz (2020): Ihr Einstieg ins betriebliche Gesundheitsmanagement, Januar 2020, <https://gesundheitsfoerderung.ch/sites/default/files/>

remote-files/lhr_Einstieg_ins_betriebliche_Gesundheitsmanagement.pdf.

Gomes, Pedro/Fontinha Rita (2024): Four-Day Week: Results from Portuguese Trial, Juli 2024, <https://www.4dayweek.com/portugal-2024-pilot-results>.

Graf M./Pekruhl U./Korn K./Krieger R./Mücke A./Zölch M. (2007): 4. Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen 2005 - Ausgewählte Ergebnisse aus Schweizer Perspektive. EVD, SECO; 2007.

Guidi, Martina/Hübscher, Bettina (2021): Mitarbeiterausfall kostet pro Jahr 24 Milliarden, in: Management und Qualität, 7-8/2021, S. 20-21.

Hailperin, Veit (2024): Beispiele von Branchen mit erfolgreichen 4-Tage-Woche Beispielen, LinkedIn 07.2024, <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7207027160388145153/>.

Kälin, Kari (2022): «Fachkräftemangel: Schweizer arbeiten immer weniger», in: Aargauer Zeitung, 27.07.2022.

Knight, Kyle/Rosa, Eugene/Schor, Juliet (2013): Could Working Less Reduce Pressures on the Environment? A Cross-National Panel Analysis of OECD Countries, 1970-2007, in: Global Environmental Change, 23, no. 4 (August 2013), S. 691-700.

Limmataler Zeitung (2024): «35-Stunden-Woche für alle? Die Linken nennen es zeitgemäss, die Rechten eine Gefahr für die Wirtschaft», in: Limmattaler Zeitung, 2.9.2024.

Mompelat, Laurie (2021): Stop the clock- The environmental benefits of the 4 Day Week, 05.2021 https://issuu.com/4dayweekglobal/docs/stop_the_clock_-_carbon.

Pang, Alex (2023): Work Less, Do More. Designing the 4-Day Week, Bad Hersfeld.

Pro Senectute (2023): Altersarmut in der Schweiz 2022, <https://www.prosenectute.ch/de/fachwelt/publikationen/altersmonitor/altersarmut.html>.

Rau, Simone/Gamp Roland (2022): «Psychisch kranke Kinder und Jugendliche warten Monate auf eine Therapie», in Tagesanzeiger, 31.01.2022.

Rennwald, Jean-Claude (2024): La Semaine de 4 Jours, Ivry-sur-Seine.

Rosnick, David (2013): Reduced Work Hours as a Means of Slowing Climate Change, 02.2013 <https://www.cepr.net/documents/publications/climate-change-workshare-2013-02.pdf>.

Schor, Juliet (2004): Sustainable Consumption and Worktime Reduction, Working Paper, No. 0406, Johannes Kepler University of Linz, Department of Economics.

Stronge, Will/Harper, Aiden/et al.(2019): The Shorter Working Week: a radical and pragmatic approach, Jan 2019, <https://autonomy.work/portfolio/the-shorter-working-week-a-report-from-autonomy-in-collaboration-with-members-of-the-4-day-week-campaign/>.

Unia (2020): Pflegende am Limit, 7.04.2020, <https://unia.ch/de/arbeitswelt/von-a-z/dienstleistungsberufe/pflege-und-betreuung/umfrageresultate>.