



»Wir bieten den
Mitarbeitern viel
Freizeit am Stück,
da sind wir besser
als die Industrie.«

Markus Ruf (links) und **Armin Zimmermann**,
Führungsduo der Ruf & Keller Metallbautechnik in
Watterdingen, wollen mit der 3-Tage-Woche langfristig
attraktive Arbeitsplätze bieten.

Masterplan für die 3-TAGE-WOCHE

Weniger arbeiten, wenn überall Fachkräfte fehlen? Markus Ruf will gerade deshalb die 3-Tage-Woche in seinem Betrieb einführen. Wie das funktioniert und was es im Handwerk bringt, die Arbeitszeit auf weniger Tage zu verteilen.

Autorin **Kerstin Meier** Fotografen **Annette Cardinale & Ilja Mess**

E

Ein familiäres Team, faire Löhne, moderne Maschinen, spannende Produkte, Unterstützung bei der Weiterbildung sowie die Möglichkeit zu Auslandsaufenthalten in Europa und den USA – dem Familienbetrieb Ruf & Keller Metallbautechnik in Watterdingen war es schon immer ein Anliegen, sich als attraktiver Arbeitgeber am Markt zu positionieren. „Doch unsere Maßnahmen reichen heute nicht mehr, um neue Fachkräfte anzulocken“, weiß Geschäftsführer Markus Ruf.

KEINE LUST MEHR AUF ÜBERSTUNDEN

Als der 42-jährige Betriebswirt den Betrieb nahe der Schweizer Grenze vom Vater übernommen hatte, half der eine oder andere Mitarbeiter gerne mal samstags aus, wenn etwas fertig werden musste. „Heute“, so Ruf, „finde ich kaum jemanden, der Überstunden machen will, die Freizeit ist den Mitarbeitern wichtiger.“

Eine Erkenntnis, die dem umtriebigen Unternehmer bei seiner monatelangen Marktforschung nach den aktuell wichtigsten Attraktivitätsfaktoren für Arbeitgeber immer wieder begegnete: „Viele haben gesagt, dass sie sich vor allem qualitativ hochwertige Freizeit am Stück wünschen.“ Die meisten seiner 25 Mitarbeiter sahen das genauso, und gemein-

sam mit Prokurist Armin Zimmermann haben die beiden Chefs in Workshops mit dem Team ein Konzept für eine 3-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich entwickelt: „Die 4-Tage-Woche ist längst kein Alleinstellungsmerkmal mehr, und wir wollen mehr bieten als die Industrie, die viele Fachkräfte aus dem Handwerk abzieht“, erklärt Markus Ruf. ➤

Gründe für den Wunsch nach einer 4-Tage-Woche

Mehr Zeit für sich selbst, die Familie sowie Hobby und Ehrenamt: Die Umfrage des WSI-Instituts zeigt deutlich, dass die meisten Mitarbeiter sehr klare Vorstellungen davon haben, wie sie die zusätzliche Freizeit nutzen möchten.

Weil ich die Arbeitsbelastung verringern will

74,79 %

Weil ich gesundheitliche Probleme habe

30,95 %

Weil ich mehr Zeit mit der Familie haben will

88,89 %

Weil ich mehr Zeit für mich selbst haben will

96,51 %

Weil ich mehr Zeit für Hobbys, Sport und Ehrenamt haben will

87,38 %

Quelle: WSI-Institut der Hans-Böckler-Stiftung, Umfrage zur 4-Tage-Woche 2023

Sample: abhängig Beschäftigte in Vollzeit mit vertraglich geregelten Arbeitszeiten, gewichtete Prozentanteile

Nach dem neuen Modell arbeiten die Mitarbeiter drei Tage zu jeweils zehn Stunden und haben im Zwei-Wochen-Rhythmus jeweils sieben Tage am Stück frei (Details siehe Schichtplan unten). Jeder Mitarbeiter kann frei wählen, ob er 30 oder 40 Stunden pro Woche arbeiten möchte, der Lohn ist bei beiden Modellen gleich, der Urlaubsanspruch unterscheidet sich jedoch. Überstunden gibt es bei der 3-Tage-Woche keine, nach zehn Stunden ist definitiv Schluss, so sieht es das Arbeitszeitgesetz auch vor.

OFFEN SEIN FÜR NEUE LÖSUNGEN

Was aus Sicht vieler Mitarbeiter nach einem Traumjob klingt, treibt Unternehmen beim ersten Gedanken wohl eher Sorgen- oder auch Zornesfalten in die Stirn: Kann sich das für den Betrieb überhaupt rechnen? Muss ich als Chef künftig noch mehr arbeiten, um die Freizeit der Mitarbeiter zu finanzieren? Kommt dann bald die 2-Tage-Woche? Wenn Markus Ruf im modernen Besprechungsraum des Unternehmens das Modell erklärt, ist

ihm klar, dass er polarisiert. Doch er hat definitiv Spaß daran, die ausgetretenen Pfade im Handwerk zu verlassen, um neue Mitarbeiter zu finden.

MASCHINEN BESSER AUSLASTEN

Acht Metallbaugesellen bräuchte er zusätzlich, um mit der 3-Tage-Woche starten zu können. Denn nur dann kann er von Montag bis Samstag jeweils zehn Stunden produzieren und den teuren Maschinenpark deutlich besser auslasten als bei der 40-Stunden-Woche. Die durch die zusätzlichen Produktionsstunden relativ gesunkenen Fixkosten sind nach Rufs Erfahrung auch der Grund, dass sich sein Modell etwa für einen Malerbetrieb nie rechnen kann: „In weniger produktionsorientierten Branchen ist der Fixkostenanteil zu gering, da sind andere Modelle bei der Arbeitszeit sinnvoller.“

Als er im Frühjahr 2023 die 3-Tage-Woche mit Unterstützung der Handwerkskammer Konstanz den Medien vorstellte, hatten er und Armin Zimmermann vor allem die Sorge, den Ansturm der Be-



»Jeder Betrieb sollte bei der Arbeitszeit auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen.«

Emily Peters, Beraterin für Personalentwicklung bei der Handwerkskammer Mannheim.

So funktioniert die 3-Tage-Woche im Metallbaubetrieb

Mit der Einführung der 3-Tage-Woche will Ruf & Keller Metallbautechnik in Watterdingen den Mitarbeitern möglichst zusammenhängende und planbare freie Zeit am Stück ermöglichen. Im Gegenzug kann der Betrieb seine Produktion um einen Tag ausweiten und damit den hochwertigen und teuren Maschinenpark besser auslasten.

	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
WOCHEN 1	10 h	10 h	10 h	EHT	frei	frei	frei
WOCHEN 2	frei	frei	EHT	10 h	10 h	10 h	frei
WOCHEN 3	10 h	10 h	10 h	EHT	frei	frei	frei
WOCHEN 4	frei	frei	EHT	10 h	10 h	10 h	frei

LEGENDE	10 h	EHT	frei
	Arbeitstag mit 10 Stunden	bezahlter Erholungstag	arbeitsfreier Tag

Nach drei Arbeitstagen mit zehn Stunden (10 h) folgt ein vom Chef bezahlter Erholungstag (EHT), dem sich ein fünftägiger Freizeitblock anschließt. Der nächste Arbeitsblock startet dann zunächst mit einem bezahlten Erholungstag. Nach dem freien Sonntag beginnt der Zyklus wieder von vorne.

DIE WICHTIGSTEN FAKTEN IM ÜBERBLICK

- # **Arbeitszeit:** Jeder Mitarbeiter, der sich für die 3-Tage-Woche entscheidet, arbeitet statt der früheren 160 Stunden (4 x 40 Stunden/Woche) jetzt nur noch 120 Stunden, seine Arbeitszeit reduziert sich also um 40 Stunden pro vierwöchigem Arbeitszyklus.
- # **Freizeit:** Pro Jahr hat jeder Mitarbeiter durch die 3-Tage-Woche 480 Stunden (12 x 40 Stunden) mehr freie Zeit zur Verfügung, das entspricht vollen 20 Tagen.
- # **Urlaub:** Jeder Mitarbeiter hat bei der 3-Tage-Woche 25 Tage bezahlten Erholungsurlaub, bei der klassischen 40-Stunden-Woche sind es 30 Tage.
- # **Lohn:** Wer sich für die 3-Tage-Woche entscheidet, verdient das Gleiche wie vorher bei der klassischen 40-Stunden-Woche.
- # **Überstunden:** Sind bei der 3-Tage-Woche nicht mehr vorgesehen.

werber nicht mehr bewältigen zu können. Doch es passierte etwas, mit dem beide in den kühnsten Träumen nicht gerechnet hatten. „Es meldeten sich nur zweieinhalb Interessenten, denen jedoch die Qualifikation für den Job bei uns fehlte“, erinnert sich der für Produktion und Montage zuständige Prokurist Armin Zimmermann. Hatten Sie etwa umsonst die Arbeitsverträge mit Unterstützung einer Rechtsanwältin ausgearbeitet, wenn es außer dem Team niemanden gibt, der sie unterschreiben will?

NICHT JEDER WILL DIE 4-TAGE-WOCHEN

Während die Unternehmer weiter fleißig an ihrer Akquisestrategie arbeiten, ist für Dennis Schäuble, Fachbereichsleiter Unternehmensservice der Handwerkskammer Konstanz, die Einbeziehung des Samstags als voller Arbeitstag ein kritischer Faktor. Schließlich seien in der ländlichen Region viele Mitarbeiter in Vereinen engagiert, deren Aktivitäten eben oft am Wochenende stattfinden. Die vom gewerkschaftsnahen WSI-Institut durchgeführte Umfrage zur 4-Tage-Woche (Details siehe rechts) könnte einen weiteren Erklärungsansatz liefern: Dem-

nach wollen immerhin 85 Prozent der Befragten keine 4-Tage-Woche, weil sie Spaß an der Arbeit haben. Markus Ruf und Armin Zimmermann haben sich auch schon viele Gedanken zu den Gründen des Bewerbermangels gemacht, sind aber von ihrem Konzept überzeugt: „Aufgeben ist nicht unser Ding, wir glauben an unseren Erfolg und machen weiter.“

DI E CHEFS SUCHEN NACH DEM HAKEN

Martin Gaedt, Keynote Speaker und Geschäftsführer der Provotainment GmbH in Berlin, kann die beiden Unternehmer darin nur bestärken. Stolze 75 Handwerker hat er zu ihren Erfahrungen mit der 4-Tage-Woche befragt und die Ergebnisse in seinem Buch (4-Tage-Woche, Provotainment GmbH 2023, 14,99 Euro) zusammengefasst. Fast alle Betriebe berichten von Vorbehalten und Ängsten der Mitarbeiter vor Überstunden und nörgelnden Kunden. „Die Beschäftigten“, so Gaedt, „sind skeptisch und suchen gezielt den Haken.“ Schließlich hätten sie ihr Privatleben teilweise über Jahrzehnte um den Job herum organisiert und wollten sicher sein, dass es sich lohne, die privaten Abläufe an ein neues Arbeitszeitmodell anzupassen. Deshalb ist es nach seiner Erfahrung sinnvoll, eine Testphase zu

definieren, in der Chef und Team die Vor- und Nachteile live erleben können: „Die Neugestaltung der Arbeitszeit löst eine Kettenreaktion aus, weil sie viele Veränderungen im Betrieb anstößt.“ So bleiben laut Gaedt zwar fast alle Betriebe danach beim neuen Modell, allerdings müsse es jedem Mitarbeiter freigestellt sein, dabei mitzumachen oder nicht. Schließlich gäbe es teilweise sehr individuelle Gründe, warum Mitarbeiter beim gewohnten Arbeitszeitmodell bleiben wollen. Während beim Teilnehmerkreis aus Sicht des Unternehmers also maximale Toleranz gefragt ist, gibt es bei der Entlohnung nur eine Option: „Das Gehalt bleibt gleich, das ist der Deal“, bestätigt Martin Gaedt.

DER LOHNAUSGLEICH RECHNET SICH

Kann das in einem Handwerksbetrieb auch dann funktionieren, wenn es nicht wie bei Ruf & Keller Metallbautechnik einen teuren Maschinenpark gibt, der mit dem neuen Arbeitszeitmodell besser ausgelastet wird? Sascha Rathje, Dachdeckermeister in Wedel, gehörte 2020 mit zu den ersten Handwerksbetrieben, die eine 4-Tage-Woche eingeführt haben. Sein Fazit nach drei Jahren: „Wir verdienen weder weniger Geld noch machen wir weniger Umsatz, auch die Mitarbeiter sind superzufrieden.“ Zwar hat sich die Arbeitszeit im Dachdeckerbetrieb pro Woche um zwei Stunden reduziert, doch an den vier Tagen muss jeder ein stolzes Pensum von 9,5 Stunden arbeiten. Weil das Team mit Aussicht auf das lange Wochenende topmotiviert zur Sache geht und sich unproduktive Fahr- sowie Rüstzeiten reduzieren, rechnet sich die 4-Tage-Woche für Rathje auf jeden Fall. Nach seiner Erfahrung spricht das Modell vor allem Menschen an, „die Lust auf ihre Arbeit haben und mit ihrer Freizeit etwas anfangen können“.

Emily Peters von der Handwerkskammer Mannheim Rhein-Neckar-Odenwald kann Rathjes Einschätzung nur bestätigen: „Es gibt bei der 4-Tage-Woche im Handwerk keine Musterlösung oder eine für alle gültige Vorgehensweise.“ Das überaus große Interesse am gemeinsam mit ihren Beraterkollegen der Handwerkskammern in Baden-Württemberg durchgeführten Webinar zur 4-Tage-Woche zeige aber auch, wie wichtig es heute für die Betriebe sei, auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen und individuelle Lösungen zu finden. Dabei ist die 4-Tage-Woche nach Peters' Erfahrung



»Egal, wie das neue Modell aussieht, der Lohn muss für alle im Team gleich bleiben.«

Martin Gaedt, Keynote Speaker und Buchautor zur 4-Tage-Woche im Handwerk.

nur eine von vielen Möglichkeiten, die Arbeitgeberattraktivität im Handwerk zu steigern. „Wer unsicher ist, sollte nicht gleich jede Veränderung ablehnen, sondern eine Liste mit Vor- und Nachteilen erstellen und in Ruhe prüfen, ob Betrieb und Mitarbeiter davon profitieren können.“ Allerdings warnt sie auch davor, in einem neuen Arbeitszeitmodell das Allheilmittel für alle betrieblichen Probleme zu sehen: „Ein gutes Arbeitsklima und Vertrauen sind wichtige Voraussetzungen für eine attraktive Arbeitgebermarke im Handwerk, ohne diese Werte bringt auch eine 4-Tage-Woche nichts.“

4-TAGE-WOCH E ALS WECHSELGRUND

Wie stark ein solches Modell auf die Arbeitgeberattraktivität einzahlen kann, zeigt der im zweiten Quartal 2023 erstellte Jobwechsel-Kompass, den die Königsteiner Gruppe regelmäßig mit der Online-Jobbörse stellenanzeigen.de erhebt. Danach finden stolze 77 Prozent der wechselwilligen Mitarbeiter Arbeitgeber mit einer 4-Tage-Woche attraktiver als andere Unternehmen, 42 Prozent der wechselwilligen Kandidaten suchen sogar gezielt nach solchen Angeboten. >

Gründe für die Ablehnung

einer 4-Tage-Woche

Der Spaß am Job sowie die Befürchtung, dass die Prozesse nicht an die neue Arbeitszeit angepasst werden, sind laut Umfrage des WSI-Instituts die Hauptgründe dafür, warum Mitarbeiter keine 4-Tage-Woche wollen.



Quelle: WSI-Institut der Hans-Böckler-Stiftung, Umfrage zur 4-Tage-Woche 2023
Sample: abhängig Beschäftigte in Vollzeit mit vertraglich geregelten Arbeitszeiten, gewichtete Prozentanteile

Checkliste: Was bei neuen Arbeitszeiten wichtig ist

Egal, ob 3- oder 4-Tage-Woche, die Aufteilung des Teams in Schichten oder alle zwei Wochen ein freier Freitag: Eine Veränderung der Arbeitszeit ist langfristig nur dann sinnvoll, wenn das neue Modell für Chef und Mitarbeiter gleichermaßen Vorteile bringt. Damit das gelingt, sollten Sie vor allem die folgenden Schlüsselfaktoren im Blick haben.

Mitsprache

Auch wenn sich einzelne Mitarbeiter ab und an über mangelnde Flexibilität beschweren oder plötzlich Homeoffice fordern, sollten Sie bei Veränderungen alle im Team mitreden lassen. Schließlich haben die meisten ihr Privatleben bislang um den Job herum organisiert und müssen sich bei einem neuen Arbeitszeitmodell auch privat neu aufstellen. Das kann und will nicht jeder. Insofern besteht die Kunst darin, ein Modell zu finden, das die betrieblichen und individuellen Belange der Mitarbeiter bestmöglich abdeckt. Um den Prozess bei größeren Belegschaften zu erleichtern, hat sich die Bildung eines Projektteams mit Vertretern aus der Geschäftsleitung sowie den einzelnen Mitarbeitergruppen bewährt.

Freiwilligkeit

Egal, wie vorteilhaft das neue Modell aus Ihrer Sicht für den Mitarbeiter auch ist: Lassen Sie jedem die Wahl, ob er sich für die tolle 3-Tage-Woche entscheidet oder sein Pensum doch lieber in fünf Tagen abarbeiten will. Das erhöht zwar den Organisationsaufwand, ist aber für eine umfassende Akzeptanz sowie ein weiterhin gutes Betriebsklima unerlässlich. Manche Mitarbeiter blockieren in einem ersten Reflex zunächst, ändern aber später ihre Meinung, wenn sie sehen, dass es bei den anderen gut läuft.

Lohntransparenz

In einem sind sich die Arbeitszeitexperten aus Wirtschaft und Wissenschaft einig: Kein Mitarbeiter darf bei einem veränderten Arbeitszeitmodell weniger verdienen als vorher. Das gilt gleichermaßen für Vollzeit- und Teilzeitkräfte. Wie die Erfahrung vieler Handwerksbetriebe nach Umstellung auf eine 4-Tage-Woche zeigt, wird eine Reduzierung der Wochenstunden bei vollem Lohnausgleich durch die gestiegene Produktivität fast immer überkompensiert. Manche Betriebe berichten sogar von einem überaus deutlichen Produktivitätszuwachs.

Kommunikation

Das Thema Arbeitszeit ist nicht nur komplex, sondern vor allem auch höchst emotional. Deshalb kann es sinnvoll sein, die

Mitarbeiter nicht gleich mit dem tollen Plan zur 3- oder 4-Tage-Woche zu „überfallen“, sondern in Vorgesprächen erst einmal die Zufriedenheit jedes Einzelnen im Team mit dem bestehenden Modell zu erfragen. Mit diesem Stimmungsbild im Rücken fällt es leichter, sowohl das für die meisten passende Modell als auch das richtige Tempo bei der Umsetzung zu finden.

Wirtschaftlichkeit

Genauso wie die Mitarbeiter müssen Sie auch als Chef das Wahlrecht haben, zum alten Modell zurückkehren zu können. Da die Arbeitsverträge (siehe unten) der Mitarbeiter sowieso auf das neue Modell angepasst werden müssen, ist es sinnvoll, gleich einen entsprechenden Passus mit aufzunehmen. Nach den bisherigen Erfahrungen im Handwerk wird zwar ein etwaiger Lohnausgleich durch die Produktivitätsgewinne fast immer überkompensiert, doch dafür gibt es keine Garantie. Vor allem in Betrieben mit unzureichender Prozessorganisation und schlechtem Betriebsklima kann es sein, dass der Deal zwischen Chef und Team nicht funktioniert.

Arbeitsrecht

Um Ihr Wunschmodell praktizieren zu können, müssen Sie die Verträge der Mitarbeiter mithilfe eines Arbeitsrechtlers anpassen und die gesetzlichen Vorgaben beachten. So dürfen Mitarbeiter nicht länger als zehn Stunden pro Tag und 48 Stunden pro Woche arbeiten, bei minderjährigen Auszubildenden sind achtstündige Arbeitstage das Maximum.

Pilotphase

Experten empfehlen, das neue Arbeitszeitmodell mindestens sechs Monate mit den Mitarbeitern, die sich dafür entschieden haben, zu testen. So können Chef und Mitarbeiter in Ruhe Erfahrungen sammeln und eventuell auch Vorbehalte abbauen. Das gilt auch für die Ängste vieler Unternehmer, dass die Kunden verärgert abspringen, was in der Praxis jedoch nur selten der Fall ist. Nach Ablauf der Probephase sollten Sie die Vor- und Nachteile des neuen Modells offen diskutieren und im Team gemeinsam über eine endgültige Einführung des neuen Modells entscheiden.

Stefan Gebhardt, Orthopädienschuhmachermeister und Chef von Podovelo Gebhardt in Karlsruhe, hatte im Herbst 2022 mit seinem Team nach einer Lösung gesucht, die explodierenden Stromkosten zu senken. „Unsere Lösung war dann die 4-Tage-Woche“, erzählt der Chef von zehn Mitarbeitern. Nachdem der Betrieb mit angegliedertem Schuhhandel bislang samstags geschlossen war, kam nun noch der Freitag hinzu. Die Wochenarbeitszeit der Mitarbeiter wurde von 38 auf 36 Stunden bei vollem Lohnausgleich reduziert, und es wurde eine Testphase bis Ende März 2023 vereinbart.

STROM GESPART UND TAG GEWONNEN

„Schon im Januar war klar, dass wir alle bei der 4-Tage-Woche bleiben wollen“, erinnert sich Stefan Gebhardt. Schließlich hatte sich durch die Konzentration der Einlagenfertigung auf zwei Tage und den freien Freitag nicht nur der Stromverbrauch um ein stolzes Drittel reduziert, auch Mitarbeiter und Chef waren happy mit dem Plus an Freizeit. Das Anpassen der Prozesse brauchte zwar seine Zeit, klappte laut Gebhardt auch bei den Kunden sehr gut: „Früher sind viele Kunden freitags zum Vermessen gekommen, denen biete ich jetzt Termine frühmorgens oder abends an, das wird gut angenommen.“ Gefreut hat ihn auch, als sein Auszubildender erzählte, wie cool seine Mitschüler die 4-Tage-Woche finden – und dass sie später auf jeden Fall gerne bei so einem Betrieb arbeiten würden.

Gute Chancen also für die Chefs von Ruf & Keller Metallbautechnik in Watterdingen, doch noch Fachkräfte für ihre innovative 3-Tage-Woche zu finden? Stefan Gebhardt, der sich als Chef auch einen freien Freitag gönnt, hat jedenfalls volles Verständnis dafür, dass die Umstellung auf einen neuen Arbeitsrhythmus bei manchen etwas länger dauert: „Wenn ich sonntags aufwache, denke ich oft, es sei schon Montag – und freue mich dann über den zusätzlichen freien Tag.“ **hm**

kerstin.meier@handwerk-magazin.de



Themenseite Arbeitszeit

Noch mehr Infos zu Arbeitszeitmodellen im Handwerk mit Fallbeispielen und Checklisten gibt es unter:
handwerk-magazin.de/arbeitszeit

Quellen: eigene Recherche, Buch „4-Tage-Woche“ von Martin Gaedt (Provotainment GmbH 2023, 14,99 Euro), Buch „Wundermittel 4-Tage-Woche“ von Guido Zander (Haufe 2023, 29,99 Euro)



»Wir haben überlegt, notfalls auch mal freitags zu arbeiten, doch das kam bislang noch nie vor.«

Orthopädieschuhmachermeister Stefan Gebhardt in Karlsruhe ist überzeugt von der 4-Tage-Woche und nutzt den freien Freitag auch selbst für die Familie.