

Mission „Vier Tage“

ARBEITSWELT – Das neuseeländische Unternehmerduo Andrew Barnes und Charlotte Lockhart will die Welt davon überzeugen, dass die Viertagewoche die Zukunft ist. Über eine **Mission für mehr Produktivität und weniger Burnouts.**



SWZ: Sie sind Verfechter einer Evolution der Arbeitswelt – aus fünf mach vier sozusagen. Wie kommt es dazu?

Andrew Barnes: Den Anstoß für unser Projekt gab eine Reihe von Artikeln aus dem britischen *Economist*, in denen über Forschungen berichtet wurde, die zeigten, dass britische Erwerbstätige nur für drei Stunden am Tag produktiv waren. Daraus leitete ich meine These ab: Was, wenn ich meinen Mitarbeiter*innen einen zusätzlichen Tag frei gebe und sie dafür an den restlichen Tagen je 45 Minuten produktiver sind. Das käme einer Fünftagewoche gleich. Wir starteten also einen achtwöchigen Test in meinem in Neuseeland angesiedelten Treuhandunternehmen Perpetual Guardian. Wir wurden dazu von einem Forschungsteam der *University of Auckland* unterstützt. Das Medieninteresse war von Anfang an groß. So haben wir im Grunde die vergangenen zweieinhalb Jahre damit verbracht, mit Zeitungen, Akademiker*innen und Politiker*innen auf der ganzen Welt über die Bedeutung zu sprechen, weniger zu arbeiten und dabei dieselbe Produktivität zu erzielen.

Wie bringen Sie in Ihrem Unternehmen die Faktoren Zeit, Gehalt und Produktivität der Mitarbeiter*innen zusammen, um weiterhin konkurrenzfähig zu sein?

Unser Credo: 100 Prozent Gehalt, 80 Prozent Zeit, 100 Prozent Produktivität. In der Praxis erzielen Mitarbeiter*innen aber weit mehr Produktivität.

Andrew Barnes: Wir fanden im Zuge unseres Tests heraus, dass der Anreiz eines freien Tages dazu führt, dass Angestellte schnell Wege finden, ihre Gewohnheiten zu optimieren, und weit mehr als 45 Minuten an Produktivitätssteigerung erzielen. Das führte zur drastischen Erhöhung der Profitabilität und Produktivität in der Firma. Unser Credo: 100 Prozent Gehalt, 80 Prozent Zeit, 100 Prozent Produktivität. Wir wurden bei der Auswertung eines Besseren belehrt. Statt 100 waren es rund 140 Prozent an Produktivitätssteigerung. Aus diesem Grund führten wir das neue Modell fix ein.

Wie messen Sie Produktivität?

Andrew Barnes: Interessante Frage. Was mir in meinem Unternehmen aufgezeigt wurde, ist Folgendes: Es kam bei der Reduzierung der Arbeitsstunden zu einer Steigerung der Profitabilität, des Kundenservicestandards und des Absatzes. Der Absatz pro Mitarbeiter*in verdoppelte sich. Während wir Bezugsnormen innerhalb unserer Teams im Unternehmen haben, kann man über viele andere Unternehmen sagen: Sie wissen ihre Produktivität nicht zu messen. Führungskräfte nutzen meist Zeit als Anhaltspunkt. Daher rührt das Misstrauen zur Viertagewoche. Arbeitgeber*innen können es sich nicht vorstellen, dass in vier Tagen mehr zu schaffen ist als in fünf. Ist diese Hürde jedoch überwunden, realisieren Unternehmer*innen: Es gibt viele Möglichkeiten, die Produktivität zu steigern.

Wie sichern Sie den Kundenservice, wenn Ihre Arbeitnehmer*innen praktisch nur vier Tage in der Woche im Büro sind?

Charlotte Lockhart: Der Erhalt des Kundenservicestandards war eine Voraussetzung für den Start des Projekts. In der Praxis sind wir kein striktes Viertageunternehmen, sondern setzen auf Flexibilität. Wir haben Mitarbeiter*innen, die an fünf Tagen sechs Stunden arbe-

DER ANLASS

Referenten beim Global Forum Südtirol

Andrew Barnes und Charlotte Lockhart sind am heutigen Freitag beim 12. Global Forum Südtirol in Bozen live aus Neuseeland zugeschaltet. Sie sind global führende Verfechter der Viertagewoche, Unternehmer und selbsternannte Philanthropen. Barnes ist Gründer der größten neuseeländischen Treuhandgesellschaft Perpetual Guardian. Durch eine Reihe von Artikeln aus dem *Economist* bekam er

den Anreiz, die Viertagewoche zu testen. Das Ergebnis war die Gründung von *Four Day Week Global* und der *Four Day Week Global Foundation* in Zusammenarbeit mit seiner Partnerin Charlotte Lockhart.

Lockhart setzt sich als CEO der Viertagewochenkampagne für die Vorteile eines produktivitätsorientierten und stundenreduzierten Arbeitsplatzes ein. Dadurch wurde sie in den

Vorstand des neu geschaffenen *Wellbeing Research Centre* an der Universität Oxford und in das Beratungsgremien der US-Kampagne und der Irlandkampagne für die Viertagewoche berufen. Zusammen referieren Barnes und Lockhart regelmäßig über Führung, Unternehmertum, Teamkultur und Change Management vor einem internationalen Publikum – in Coronazeiten natürlich online.

Charlotte Lockhart: Ja! In jedem bestehenden Sektor gibt es bereits mindestens ein Unternehmen, das es tut. Die Lösungsansätze können vielfältig sein. Nehmen wir das US-Gesundheitswesen als Beispiel. Dort starben vor Corona 240.000 Menschen pro Jahr durch falsche Diagnosen und Behandlungen, die durch Stress und Überar-

beitung der Ärzte ausgelöst wurden. Bräuchte es mehr Ärzt*innen und Krankenpfleger*innen, wenn die Arbeitszeit reduziert würde? Ja. Doch: Es gibt eine signifikante Burnoutrate in diesen Berufen. Diese verursachen Kosten für die Allgemeinheit. Könnten diese Kosten und falsche Behandlungen verhindert werden, könnte das gesparte Geld in mehr Personal reinvestiert werden. Der Beruf an sich würde attraktiver, und mehr Menschen würden sich für diese Karriere entscheiden.

Im Gastgewerbe ist es nicht anders. Ausgeruhte Köch*innen produzieren besseres Essen, bekommen weniger Burnouts und sind loyaler. Die Belegschaftsfluktuation sinkt bei Restaurants mit weniger rigiden Arbeitszeiten deutlich, was in der Folge zu besser eingespieltem Personal, höherer Kundenzufriedenheit und einer Reduktion der operativen Kosten führt. Das Vereinigte Königreich verliert jedes Jahr 15 Millionen Arbeitstage durch Probleme der seelischen Gesundheit. Das würde mit der Viertagewoche obsolet.

Was wären die gesellschaftlichen Folgen einer weitreichend angewandten Viertagewoche?

Charlotte Lockhart: Als die Vierzigstundenwoche breite Anerkennung fand, war unsere Gesellschaft noch ganz anders aufgebaut. Es waren vor allem die Väter, die zur Arbeit gingen, während die Mütter zu Hause blieben. Die Erziehung, der Haushalt und das Soziale waren Sache der Frauen. Die Gesellschaft hat sich seitdem aber gewandelt. Wir haben eine ausgeglichener Arbeitsstruktur, was aber auch bedeutet, dass im Durchschnitt mehr gearbeitet wird. Das müssen wir ausgleichen.

Aus gesellschaftlicher Sicht macht die Viertagewoche viel Sinn. Sie kann viele Probleme der Neuzeit lösen. Vor der Corona-Pandemie gab es bereits eine ganz andere Volkskrankheit: die Pandemie der seelischen Gesundheit. Eine*r von fünf Erwerbstätigen hat zu jeder Zeit *Mental-Health-Probleme*. Das überträgt sich auf Krankschreibungen und verlorene Produktivität. Weiters haben wir das Problem des Pendelns, das durch einen zusätzlichen freien Tag, aber natürlich auch durch Smart Working reduziert wird. Flexible Arbeitssysteme haben bereits gezeigt, dass sie das Familienleben verbessern. Menschen haben mehr Energie für psychologische Investitionen in Beziehungen zur Verfügung, die sich dadurch tendenziell verbessern und zu glücklicheren Arbeitnehmer*innen führen. Auch geben flexible Modelle Arbeitgebern die Möglichkeit, aus einem größeren Pool an Talenten zu schöpfen und mit Home-Office-Vereinbarungen qualifizierten Frauen (und vermehrt auch Männern), die sonst vielleicht mit kleinen Kindern zu Hause wären, eine bezahlte Arbeit zu geben.

Interview: Laurin J. Kompatscher

ten. Andere nehmen zwei Nachmittage frei, wieder andere einen ganzen Tag. Die Mitarbeiter*innen sind frei in der Gestaltung, solange sie ihre Produktivitäts-Benchmark erzielen. Da kommt eine gute Kommunikation ins Spiel: Die Kunden müssen mitgenommen werden auf diese Reise, und es muss ihnen erklärt werden, wieso das Unternehmen einen solchen Schritt geht und wie die Zusammenarbeit in Zukunft aussehen wird – doch das trifft auf viele andere Prozesse in einem Unternehmen auch zu.

Wenn Arbeitnehmer*innen nur mehr 30 Stunden im Büro verbringen, besteht da nicht die Gefahr einer Arbeitsverdichtung? Das könnte mehr Stress zur Folge haben.

Andrew Barnes: Der Punkt ist, Erwerbstätige sind beschäftigt, nicht aber produktiv. Wir geben dem Team den Anreiz, das zu ändern, nicht an sinnlosen Meetings teilzunehmen und sich nicht ablenken zu lassen. Einige Studien deuten darauf hin, dass wir alle elf Minuten abgelenkt sind und in der Folge 22 Minuten brauchen, um wieder zur vollen Produktivität zurückzukehren. Die Umsetzung ist kein Hexenwerk. Wir vereinen einfach einige Zeitmanagementtricks, um eine höhere Produktivität zu erzielen. Wir stellen Leitlinien auf, wie zum Beispiel: „Iss dein Mittagessen nicht im Büro, da andere abgelenkt werden.“ „Wenn du dir nicht vertraust, dich nicht vom Handy ablenken zu lassen, sperr es weg.“ In der Folge fanden wir heraus: Websur-

fen auf den Top-5 nicht arbeitsrelevanten Seiten ging um 35 Prozent zurück. Mitarbeiter*innen änderten plötzlich ihre Gewohnheiten, um sich einen freien Tag zu sichern – das ist der Grund für das Funktionieren der Viertagewoche. Es ist reine Psychologie.

Wie ändert die Viertagewoche Arbeitsprozesse innerhalb eines Unternehmens?

Charlotte Lockhart: Mitarbeiter*innen arbeiteten durch den Anreiz eines freien Tages plötzlich viel besser und effizienter zusammen. Wir sind ein Unternehmen mit 250 Menschen in 16 Zweigstellen in ganz Neuseeland. Viele von ihnen hatten noch nie etwas miteinander zu tun gehabt. Doch als wir die Viertagewoche einführten, begannen Mitarbeiter*innen bereichsübergreifend Ideen auszutauschen und Prozesse zu optimieren. Wir haben einen Mitarbeiter damit beauftragt, die Ideen zu bündeln und weiterzugeben.

Andrew Barnes: Kernpunkt der Produktivitätsverbesserung ist eine Effizienzsteigerung, die aus dem Ändern von Verhaltensmustern hervorgeht, weniger die Prozessverbesserung an sich. Das Finden von besseren Gewohnheiten ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Wir bekräftigen Mitarbeiter*innen, uns mitzuteilen, was sie anders machen würden, und können das in der Folge bereichsübergreifend umsetzen.

Kann eine Viertagewoche in allen Sektoren und Jobs funktionieren?

booking südtirol

BUCHE JETZT DEINEN URLAUB IN SÜDTIROL

→ www.bookingsuedtirol.com

Mit freundlicher Unterstützung der Handelskammer Bozen.