

Führt eine Verkürzung der Arbeitszeit tatsächlich zu besserer Erholung?

Subjektive Auswirkungen der 4-Tage-Woche auf die Life Domain
Balance der Mitarbeitenden am Beispiel einer Werbeagentur

BACHELOR THESIS

Juni 2023

Autorin
Rey, Lisa

Betreuungsperson
Burri, Leonie

Praxispartner*in
seerow GmbH
Kontaktperson Schneider, Fabian

Abstract

Lange Arbeitstage und -wochen können für die Mitarbeitenden gravierende, negative Folgen mit sich bringen. Eine Möglichkeit dieser Gefahr entgegenzuwirken, ist das Arbeitsmodell der 4-Tage-Woche, welches auch von der seerow GmbH eingeführt wurde. Motivation der Umstellung war für das Unternehmen unter anderem ein ausgeglichenes Zusammenspiel von Arbeit und Nicht-Arbeit. Ob diese Effekte eingetroffen sind oder nicht, wird in der vorliegenden Arbeit anhand der folgenden übergeordneten Fragestellung untersucht: „Welche subjektiven Auswirkungen hat die 4-Tage-Woche auf die Life Domain Balance der Mitarbeitenden des Unternehmens seerow GmbH?“. Nebst dem Gleichgewicht der Lebensbereiche wird untergeordnet die individuelle Abgrenzung zwischen den Bereichen und die Erholung der Mitarbeitenden vertieft. Um die Frage zu beantworten, wurden 5 Mitarbeitende der seerow GmbH mit qualitativen Leitfadenterviews befragt. Die Untersuchung zeigt, dass das Arbeitsmodell der 4-Tage-Woche bei den Mitarbeitenden der seerow GmbH einen positiven Effekt auf den Ausgleich und die Abgrenzung zwischen Lebensbereichen, sowie die Erholung hat. Die grösste Herausforderung liegt bei der gedanklichen und aufgabenorientierten Abgrenzung der Erwerbsarbeit in der Freizeit. Aus dieser Grundlage und unter Berücksichtigung der wissenschaftlichen Literatur wurden dem Unternehmen entsprechende Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Schlagerwörter: Arbeitsmodelle, 4-Tage-Woche, Arbeitszeitreduktion, Life Domain Balance, Boundary Management, Erholung.

Anzahl Wörter des Abstracts: 176

Anzahl Zeichen des Berichts (inkl. Leerzeichen, ohne Anhang): 79'786

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
1.1	<i>Ausgangslage seerow GmbH</i>	5
1.2	<i>Fragestellungen, Hypothesen und Zielsetzung</i>	6
1.3	<i>Aufbau der Arbeit</i>	7
2	Theoretische Grundlagen	9
2.1	<i>4-Tage-Woche</i>	9
2.2	<i>Life Domain Balance</i>	9
2.2.1	<i>Begriffsabgrenzung</i>	10
2.2.2	<i>Einflussfaktoren</i>	10
2.3	<i>Boundary Management</i>	11
2.4	<i>Erholung</i>	13
3	Methodik.....	15
3.1	<i>Forschungsdesign</i>	15
3.2	<i>Stichprobe</i>	16
3.3	<i>Erstellung Leitfaden.....</i>	16
3.4	<i>Ablauf Datenerhebung</i>	17
3.5	<i>Vorgehen Datenauswertung</i>	18
4	Ergebnisse	20
4.1	<i>Allgemeine 4-Tage-Woche.....</i>	20
4.2	<i>Life Domain Balance</i>	21
4.2.1	<i>Arbeitslast.....</i>	22
4.2.2	<i>Zeitliche Aspekte und Einbussen</i>	22
4.2.3	<i>Ideale Verteilung der Ressourcen.....</i>	23
4.3	<i>Boundary Management</i>	24
4.3.1	<i>Arbeitsbezogene Tätigkeiten in der Freizeit.....</i>	24
4.3.2	<i>Strategien zur Abgrenzung</i>	25
4.4	<i>Erholung</i>	26
4.4.1	<i>Detachment</i>	26
4.4.2	<i>Physische Entspannung.....</i>	27
4.4.3	<i>Zeitliche Aspekte von Erholung.....</i>	28
4.4.4	<i>Kontrolle über freie Zeit.....</i>	28
5	Diskussion	30
5.1	<i>Beantwortung der Fragestellungen und Überprüfung der Hypothesen</i>	30

5.2	<i>Fazit</i>	34
5.3	<i>Reflexion</i>	35
5.4	<i>Ausblick und weiterführende Forschung</i>	36
	Literaturverzeichnis	37
	Abbildungsverzeichnis	40
	Tabellenverzeichnis	40
	Anhang	41

1 Einleitung

Eine Metaanalyse von Wong, Chan und Ngan (2019) mit gesamthaft über 800'000 Teilnehmenden von 1998 bis 2008 berichtet über umfassende negative Effekte von langen Arbeitstagen und -wochen auf die Gesundheit von Mitarbeitenden. Das Ergebnis zeigt, dass Arbeitnehmende, welche lange und viele Arbeitstage absolvieren, anfälliger für verschiedene Arten von Gesundheitsproblemen sind. Einige nennenswerte Beobachtungen betreffen Schlafstörungen und -probleme, Müdigkeit, eine erhöhte Verletzungsgefahr, kardiovaskuläre Krankheiten, Übergewicht, Bluthochdruck, Depressionen und Stress (Wong et al., 2019). Eine systematische Review hält fest, dass die Verringerung der Arbeitszeit bei gleichbleibendem Lohn, eine wirksame betriebliche Massnahme sein kann, um das Wohlbefinden der Arbeitnehmenden – insbesondere in Bezug auf Stress und Schlaf – zu verbessern (Voglino et al., 2022). Eine konkrete Umsetzungsmöglichkeit bietet das Arbeitsmodell der 4-Tage-Woche. Die Mitarbeitenden arbeiten in diesem Modell vier Tage pro Woche und haben somit jeweils drei Tage frei. Normalerweise wird mit der Umstellung eine Arbeitszeitreduktion auf ungefähr 35 Stunden pro Woche eingeführt, ist jedoch nicht zwingend. Eine grossangelegte landesweite Studie aus Island (Haraldsson & Kellam, 2021) berichtet dabei von vielseitigen positiven Effekten der Arbeitszeitverkürzung für Arbeitnehmende und Arbeitgebende. Einige nennenswerte Befunde umfassen ein reduziertes Stressempfinden, einen verbesserten Ausgleich zwischen einzelnen Lebensbereichen, bessere Erholung und gesteigerte Produktivität der Mitarbeitenden (Haraldsson & Kellam, 2021). Auch in der Schweiz verbreitet sich das neue Arbeitsmodell immer mehr und wird von ersten Unternehmen, wie beispielsweise der seerow GmbH, umgesetzt.

Auf der anderen Seite gibt es auch kritische Stimmen, beispielsweise die systematische Review von Campbell (2023). Die sehr aktuelle Studie hat 31 Forschungsartikel zur 4-Tage-Woche von 1970 bis heute untersucht und berichtet von einem gesamthaft komplizierten und sehr zweideutigen Bild. Laut der Review basieren die positiven Effekte oftmals auf Forschungen mit mangelnden wissenschaftlichen Gütekriterien (Campbell, 2023). Ob die oben beschriebenen positiven Auswirkungen also bei der Einführung einer 4-Tage-Woche tatsächlich eintreffen oder nicht, kann durch den aktuellen Forschungsstand nicht abschliessend beantwortet werden. Dies soll nachfolgend am Beispiel der Werbeagentur seerow GmbH untersucht werden.

1.1 Ausgangslage seerow GmbH

Die 2014 gegründete seerow GmbH von Solothurn ist ein Design und Development fokussiertes Unternehmen, welches massgeschneiderte digitale Produkte wie

beispielsweise Corporate Websites, Mobile Applications oder E-Commerce-Lösungen erschafft. Aus dem gesamthaft neunköpfigen Team sind drei Personen Teil der Geschäftsleitung.

Die Werbeagentur hat im Oktober 2021 eine 4-Tage-Woche für das gesamte Team eingeführt. Dabei wurde gleichzeitig die Arbeitszeit von 42 auf 35 Soll-Wochenstunden gekürzt. Die Löhne bleiben gleich wie in einer 5-Tage-Arbeitswoche, sprich allen Mitarbeitenden werden 100% bezahlt. Der wegfallende Arbeitstag wird durch Prozessoptimierungen und Effizienzsteigerungen aufgefangen, weshalb die Dienstleistungen des Unternehmens nicht teurer sind. Ausserdem arbeitet die Gruppe mit Teamsplitting (einige haben am Montag, andere am Freitag frei), womit das Unternehmen weiterhin während fünf Tagen in der Woche geöffnet bleibt.

Motivation hinter dem neuen Arbeitsmodell ist hauptsächlich eine verbesserte Life Domain Balance für alle Beteiligten. Heisst, es wird ein ausgeglichenes Zusammenspiel von Arbeit und den restlichen Lebensbereichen eines Individuums angestrebt. Annahme ist, dass durch die zusätzliche Erholung und den Ausgleich die Motivation, Zufriedenheit, Effizienz und Arbeitsleistung der Mitarbeitenden ansteigt, wobei eine klare Win-Win-Situation für Arbeitnehmende und Arbeitgebende entsteht.

Das Unternehmen möchte nun wissen, ob diese Effekte tatsächlich eingetroffen sind oder nicht und welche subjektiven Auswirkungen das neue Arbeitsmodell diesbezüglich auf die Mitarbeitenden hat.

1.2 Fragestellungen, Hypothesen und Zielsetzung

Aus der vorangehend beschriebenen Ausgangslage hat sich folgende **übergeordnete Fragestellung** ergeben, welche die vorliegende Arbeit zu beantworten versucht.

„Welche subjektiven Auswirkungen hat die 4-Tage-Woche auf die Life Domain Balance der Mitarbeitenden des Unternehmens seerow GmbH?“

Alle Auswirkungen der 4-Tage-Woche, welche sich nicht um die Life Domain Balance drehen, sind somit nicht Fokus der Arbeit. Um den Untersuchungsgegenstand zu konkretisieren, werden für die Fragestellung zwei konkrete Hypothesen und eine weitere Unterfragestellung formuliert.

Für eine erfolgreiche Life Domain Balance ist unter anderem eine gute Abgrenzung zwischen den einzelnen Lebensbereichen unverzichtbar. Aus diesem Grund wird der Trennung von Bereichen die **Hypothese 1** gewidmet.

„Eine Verkürzung der Arbeitszeit (4-Tage-Woche) führt zu einer subjektiv effektiveren Abgrenzung zwischen den einzelnen Lebensbereichen der Mitarbeitenden.“

Ein weiteres zentrales Konzept in der vorliegenden Arbeit ist die Erholung, welcher ebenfalls ein grosser Effekt auf die Life Domain Balance nachgesagt wird. Dabei stellt sich folgende **untergeordnete Fragestellung**.

„Inwiefern hat sich die Erholung der Mitarbeitenden durch die Arbeitszeitverkürzung (4-Tage-Woche) verändert?“

Auch hier wird für die Fragestellung eine konkrete Annahme, anhand der **Hypothese 2**, formuliert.

„Eine Verkürzung der Arbeitszeit (4-Tage-Woche) beeinflusst die wahrgenommenen Erholungserfahrungen der Mitarbeitenden positiv.“

Als Grundlage der hier vermerkten Hypothesen dienen die theoretischen Grundlagen in Kapitel 2.

Ziel der Arbeit ist somit die Identifikation von subjektiven und individuellen Auswirkungen der 4-Tage-Woche auf die Life Domain Balance der Mitarbeitenden. In diesem Zusammenhang gilt es untergeordnet festzulegen, inwiefern sich die Abgrenzung zwischen den Lebensbereichen und die Erholung verändert haben. Am Schluss werden mit den gesammelten Informationen die Hypothesen überprüft und gemeinsam mit den Fragestellungen versucht zu beantworten, beziehungsweise zu bestätigen oder widerlegen.

1.3 Aufbau der Arbeit

Nach der theoretischen und praktischen Ausgangslage, der Einführung der Fragestellungen, Hypothesen und Zielsetzung folgen in Kapitel 2 die theoretischen Grundlagen der Arbeit. Diese beinhalten alle relevanten Definitionen und die Erläuterung der zentralen Konzepte Life Domain Balance, Boundary Management und Recovery Crafting (Erholung).

Anschliessend folgt in Kapitel 3 die Ausführung und Begründung der methodischen Vorgehensweise. Dazu gehört das Forschungsdesign, die Stichprobe, die Erstellung des Leitfadens, sowie der Ablauf der Datenerhebung und Datenauswertung.

In Kapitel 4 werden anschliessend die Ergebnisse der Datenerhebung aufgeführt und mit repräsentativen Zitaten der Befragten belegt.

Nachfolgend werden diese Ergebnisse in Kapitel 5 diskutiert, mit der Theorie verknüpft und im Hinblick auf die Fragestellungen und Hypothesen reflektiert. Darauf folgt eine

Reflexion der vorliegenden Arbeit, ein Fazit und ein Ausblick mit Gedanken zu weiterführender Forschung.

2 Theoretische Grundlagen

Im nachfolgenden Kapitel werden die, für die vorliegende Arbeit relevanten, theoretischen Grundlagen erläutert. Dazu gehört eine kurze Einführung zum behandelten Arbeitsmodell der 4-Tage-Woche. Weiter werden die drei zentralen Konzepte Life Domain Balance, Boundary Management und Recovery Crafting behandelt.

2.1 4-Tage-Woche

Für ein konformes Verständnis der hier behandelten Thematik ist ein einheitliches Verständnis des zugrundeliegenden Arbeitsmodells unverzichtbar. Obwohl der Begriff 4-Tage-Woche sehr selbsterklärend wirkt – eine Woche in der vier Tage gearbeitet wird – gibt es verschiedene Interpretationen der Umsetzung. Grundsätzlich geht es um eine Antwort auf das „klassische Arbeitsmodell“ das 1926 von Henry Ford ins Leben gerufen wurde. Er führte die noch heute sehr verbreitete 5-Tage-Woche mit 40-Wochenstunden ein (Brinkley, 2003). In der vorliegenden Arbeit dient dieses Modell oftmals als Referenzpunkt. Wenn nachfolgend von der „klassischen 5-Tage-Woche“ gesprochen wird, dann ist somit das hier beschriebene Arbeitsmodell von Henry Ford gemeint.

Bei der 4-Tage-Woche sind die Wochensollstunden hingegen nicht klar festgelegt. Von gewissen Unternehmen werden die 40 Stunden beibehalten, bei den meisten wird die Arbeitszeit jedoch entsprechend reduziert (Haraldsson & Kellam, 2021). In der nachfolgenden Arbeit, sprich bei der seerow GmbH, wurde die Wochenarbeitszeit auf 35 Stunden reduziert. Dieses Wissen ist essenziell, um die Effekte des Modells korrekt einzuschätzen.

2.2 Life Domain Balance

Wie durch die übergeordnete Fragestellung in Kapitel 1.2 ersichtlich wird, liegt der Fokus der vorliegenden Arbeit klar auf dem Konzept der Life Domain Balance. Bezüglich der Begriffsdefinition gibt es viele verschiedene Beschreibungen in der Literatur (Kratzer, Menz & Pangert, 2015; Sirgy & Lee, 2018; Ulich & Wülser, 2018). Eine integrative Review definiert den Begriff beispielsweise wie folgt: „Work-life balance is engagement in multiple roles with an approximate equal level of attention, time, involvement or commitment.“ (Sirgy & Lee, 2018, S. 230). Trotz der unterschiedlichen Ansätze lassen sich diese im Großen und Ganzen zu einer gemeinsamen Richtung zusammenfassen. Wie durch die obenstehende Definition ersichtlich wird, geht es bei der Life Domain Balance grundsätzlich um die jeweiligen Rollen, die ein Individuum in unterschiedlichsten Lebensbereichen trägt (Sirgy & Lee, 2018). Was das konkret für Bereiche sind, ist sehr individuell und kann stark variieren (Tiefenbach & Kohlbacher, 2015). Mögliche Beispiele dafür sind; das Individuum

selbst, die Familie, Freunde, Erwerbsarbeit, Gesundheit, Finanzen, Sport oder Freiwilligenarbeit. Die Möglichkeiten sind fast unbegrenzt (Roberts & Clement, 2007). Zu diesen jeweiligen Rollen und Verpflichtungen kommt das Wort Balance hinzu. Dieses implizierte Gleichgewicht bedeutet, dass idealerweise die eigene Energie, Zeit, Aufmerksamkeit und weitere persönliche Mittel, ausgeglichen zwischen den Lebensbereichen verteilt werden können (Sirgy & Lee, 2018). Erst wenn in alle gewünschten Bereiche der Person die angemessene Menge an Ressourcen investiert werden kann, spricht man von einer sogenannten Life Domain Balance (Sirgy & Lee, 2018). Ist das nicht gegeben, spricht man von einer Life Domain Imbalance. Hier wird ein Ungleichgewicht zwischen den jeweiligen Rollen angenommen. In dieser Einschätzung gibt es jedoch immer einen Bewertungsprozess, der von der betroffenen Person ausgeht. Somit spielt die subjektive Gewichtung der eigenen Umstände eine zentrale Rolle, was wiederum die Wahrnehmung des Belastungsgrades beeinflusst (Sirgy & Lee, 2018).

2.2.1 Begriffsabgrenzung

Ein weiterer bedeutender Aspekt, welcher bei der Definition von Life Domain Balance berücksichtigt werden muss, ist die Abgrenzung zu Work Life Balance. Dieser Begriff ist insbesondere in der gesprochenen Sprache deutlich mehr verbreitet und auch in der Literatur häufig gegenwärtig. Die vorliegende Arbeit grenzt sich hingegen deutlich von der Bezeichnung ab, um allfällige Verwirrung zu vermeiden. Work Life Balance suggeriert die Annahme, dass die Arbeit vom allgemeinen Leben abgegrenzt werden kann oder sich gar gegenübersteht. Für viele Menschen ist die Erwerbsarbeit jedoch ein zentraler Teil des Lebens, womit die Trennung schwerfallen kann (Ulich & Wülser, 2018). Der Begriff Life Domain Balance hingegen umfasst alle möglichen Lebensbereiche einer Person und gibt somit genug Raum für eine individuelle Gewichtung (Kratzer et al., 2015).

2.2.2 Einflussfaktoren

Ob und wann eine Life Domain Balance oder Imbalance entsteht, ist von verschiedenen Einflussfaktoren abhängig. Dabei gibt es laut Kratzer, Menz und Pangert (2015) Einflüsse, die entweder von der Person oder von der Situation ausgehen können. Auf Seite der Situation spielen oftmals die Umstände der Erwerbsarbeit eine grosse Rolle. Laut der Studie können sich Faktoren wie die Länge der Arbeitszeit oder die Arbeitsintensität, welche eine Person täglich leistet, kann sich bei einer negativen Ausprägung schnell nachteilig auf die wahrgenommene Balance auswirken (Kratzer et al., 2015). Diese Arbeitszeit wird durch die 4-Tage-Woche verändert, welche in der vorliegenden Arbeit behandelt wird.

Auf der Seite der Person ist insbesondere die Erholung sehr zentral (Kratzer et al., 2015). In diesem Kontext versteht sich darunter ein Ausgleich oder eine Pause von einem Lebensbereich in einem anderen – also beispielsweise durch einen Naturspaziergang, um sich nach der Erwerbsarbeit zu erholen. Die genauen Auswirkungen und die gesamte Rolle der Erholung wird in Kapitel 2.4 beschrieben. Ein weiterer nennenswerter Einflussfaktor sind die Copingstrategien, welche eine Person besitzt. Je ausgeprägter das Repertoire dieser Strategien ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit für eine gute Life Domain Balance (Sirgy & Lee, 2018). Einige Beispiele werden hierzu in den Kapiteln 2.3 und 2.4 ausgeführt (zum Beispiel Segmentationsstrategien). Zwischen der Perspektive Situation und Person befindet sich die jeweilige Abgrenzung der Lebensbereiche, welcher einer der zentralsten Einflussfaktoren ist. Diese Thematik wird separat im darauffolgenden Kapitel 2.3 bearbeitet.

Zum Schluss dieses Abschnittes werden die Folgen einer Life Domain Balance oder Imbalance beleuchtet. Die Literatur zeigt, dass ein gelungener Ausgleich mit weniger Stressempfindung (Karkoulian, Srour & Sinan, 2016), einer besseren Arbeitsleistung und -zufriedenheit und weniger Absentismus einhergeht (Sirgy & Lee, 2018). Diese positiven Befunde zeigen, dass es sich sowohl für die Einzelperson als auch für das Unternehmen lohnt, in eine gute Life Domain Balance zu investieren. Denn genau solche grundlegenden Entscheidungen sind die Bausteine für eine gesunde Arbeitswelt.

2.3 Boundary Management

Wie gegen Ende des vorherigen Abschnittes 2.2 erwähnt, ist die Fähigkeit eines Individuums zur Abgrenzung einzelner Lebensbereiche ein zentraler Einflussfaktor der Life Domain Balance. Diese Thematik wird im folgenden Kapitel unter dem Konzept Boundary Management behandelt und bietet die theoretische Grundlage für die Hypothese 2 der vorliegenden Arbeit. Denn unter Boundary Management versteht sich genau das; die Art und Weise, wie Personen Grenzen schaffen, formen oder bewahren (Allen, Merlo, Lawrence, Slutsky & Gray, 2021). In Bezug auf die in Kapitel 2.2 beschriebene Definition von Life Domain Balance bedeutet das konkret, wie sich eine Person ihre Rollen zwischen den verschiedenen Lebensbereichen strukturieren und abgrenzen kann (Olson-Buchanan & Boswell, 2006). Laut der Studie von Allen, Merlo, Lawrence, Slutsky und Gray (2021) wird insbesondere zwischen zwei Extremformen auf dem Spektrum der Abgrenzung unterschieden; Segmentation und Integration. Wenn ein Individuum die eigenen Lebensbereiche ganz klar zeitlich und räumlich voneinander trennt, dann spricht man von Segmentation (Allen et al., 2021). In diesem Fall gibt es keine oder nur eine sehr kleine Überschneidung von Arbeit und Nicht-Arbeit. Die Person kann sich gut abgrenzen. Bei der

Integration hingegen überschneiden sich verschiedene Lebensbereiche stark und das Individuum kann sich nur schlecht abgrenzen (Allen et al., 2021). Konkret bedeutet dies, dass unterschiedliche Rollen und Bereiche zur selben Zeit und am selben Ort auftreten können. Die Grenzen sind demzufolge sehr schwammig.

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass Menschen mit einer Ausprägung zu Integrationsverhalten tendenziell erschöpfter sind und eine schlechtere Life Domain Balance erleben (Wepfer, Allen, Brauchli, Jenny & Bauer, 2018). Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass die Ausprägung in der Realität selten so extrem ausfällt und sich die meisten Personen auf dem Spektrum irgendwo zwischen den beiden Polen befinden. Weiter lässt sich sagen, dass die subjektive Wahrnehmung und Einschätzung der Situation durch das Individuum selbst ebenfalls eine zentrale Rolle spielen (Sonntag & Fritz, 2015). Denn ist ein Mensch zufrieden damit, wie er die eigenen Grenzen handhabt, dann ist dies bereits eine gute Voraussetzung für gesundheitsförderliche Folgen. Ist die Person unglücklich mit der Situation, lässt sich das Gegenteil daraus schliessen (Sonntag & Fritz, 2015).

Trotz dieser Tatsache lohnt es sich die Tendenzen im Verhalten einer Person zu analysieren. Denn je mehr Stressoren im Leben der Betroffenen auftreten, desto kritischer und gesundheitsgefährdender kann integratives Verhalten werden. Auch wenn die Person selbst grundsätzlich kein Problem im Grenzumfang sieht (Sonntag & Fritz, 2015). Somit lohnt es sich immer, das eigene Verhalten in Bezug auf das Boundary Management zu kennen, zu reflektieren und im Falle von stressigen Zeiten oder einer erhöhten Belastung über gewisse Copingstrategien zu verfügen (Allen, Cho & Meier, 2014). Denn die Strategien sind, wie in Kapitel 2.2 beschrieben, ebenfalls ein zentraler Einflussfaktor auf die Life Domain Balance eines Individuums.

Im Kontext von Boundary Management gelten die sogenannten Segmentationsstrategien als eine der effektivsten Wege, um eine bessere Abgrenzung und somit eine bessere Life Domain Balance zu fördern. Wie der Name bereits andeutet, geht es dabei um Strategien, die konkret helfen, das Segmentationsverhalten einer Person zu begünstigen (Sonntag & Fritz, 2015). Allen, Cho und Meier (2014) definieren verschiedene Kategorien von Strategien. Alle Kategorien auszuführen, würde jedoch zu stark vom Fokus der vorliegenden Arbeit abweichen, weshalb darauf verzichtet wird. Einige konkrete relevante Beispiele sind technische Hilfsmittel, wie beispielsweise eine E-Mail-Sperre nach Arbeitsschluss, das Annehmen von Hilfe oder die Kommunikation von Erwartungen.

2.4 Erholung

Wie in Kapitel 2.2 erwähnt, ist die Erholung eines Individuums eine der wichtigsten Instrumente, um eine Work Life Balance wiederherzustellen oder aufrechtzuerhalten. In diesem Zusammenhang stützt sich die vorliegende Arbeit auf das Konzept Recovery Crafting. Dabei geht es um die eigene Gestaltung von Erholung und deren verschiedenen Facetten oder Einflussfaktoren (Sonnentag & Fritz, 2015). Das nachfolgende Kapitel bietet somit die theoretische Grundlage für die untergeordnete Fragestellung und die dazugehörige Hypothese 2.

Eine Metaanalyse von Bennett, Bakker und Field (2018) definierte zum Konzept Recovery Crafting vier bedeutsame Erholungserfahrungen; Detachment, physische Entspannung, Kontrolle und Bewältigung. Zur Übersicht sind die Erfahrungen in Abbildung 1 grafisch dargestellt.

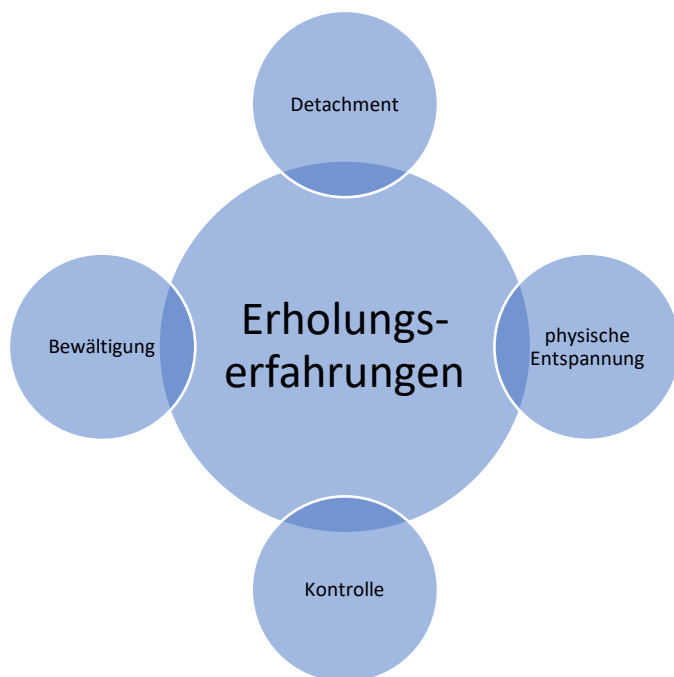


Abbildung 1. Erholungserfahrungen (eigene Darstellung)

Detachment umfasst laut der Studie die gedankliche Trennung der verschiedenen Lebensbereiche eines Individuums. Beispielsweise wie oft eine Person nach dem Feierabend noch an die Arbeit oder arbeitsbezogene Themen denkt. Dabei gilt die Annahme, dass Personen, welche die Bereiche jeweils gut gedanklich voneinander abtrennen können, eine bessere Erholung wahrnehmen (Bennett et al., 2018). Meditation ist ein konkretes Unterstützungsangebot, das gedankliches Abschalten unterstützen kann. Im Unternehmenskontext könnte beispielsweise der Zugang zu einer Meditationsapp oder ein Workshop helfen.

Bei der **körperlichen Entspannung** geht es um das Aktivierungslevel einer Person. Für eine gute Erholung sollte der Aktivierungslevel möglichst tief sein und so beispielsweise die hohe Aktivierung während der Arbeit ausgleichen (Bennett et al., 2018). Die oben erwähnte Meditation kann auch die körperliche Entspannung fördern.

Der dritte Begriff **Kontrolle** aus der Metaanalyse (Bennett et al., 2018) bezieht sich darauf, ob ein Individuum die subjektive Wahrnehmung hat, dass sie oder er die komplette Kontrolle über die Bestimmung der jeweiligen Lebensbereiche hat. Damit ist insbesondere gemeint, dass die Lebensbereiche ausserhalb der Erwerbsarbeit, nicht durch diese gestört oder eingeschränkt werden. Ein grosser Handlungsspielraum kann hier das Gefühl der Selbstwirksamkeit steigern und führt im Idealfall zu einer effektiveren Gestaltung der Erholung (Bennett et al., 2018). Ist diese Kontrolle eingeschränkt, beispielsweise durch arbeitsbezogene Pflichten, welche in der Freizeit bestehen bleiben, kann dies hingegen einen gravierenden negativen Einfluss auf die Erholungserfahrung haben (Bennett et al., 2018).

Die letzte Bezeichnung der **Bewältigung** meint die positive Meisterung einer herausfordernden Aufgabe in der Freizeit, was ebenfalls die Selbstwirksamkeitserwartung fördert (Bennett et al., 2018). Da diese Erholungserfahrung jedoch praktisch unabhängig von der Erwerbsarbeit ist und in der vorliegenden Arbeit der Einfluss eines Arbeitsmodelles untersucht wird, wird die Bewältigung nachfolgend nicht näher betrachtet.

Aus dem Kapitel 2 der theoretischen Grundlagen lässt sich zusammenfassend mitnehmen, dass die untersuchte Life Domain Balance komplexe Einflussfaktoren hat. Besonders zu berücksichtigen sind dabei, inwiefern sich die Personen in ihrer Freizeit von der Erwerbsarbeit abgrenzen können (Boundary Management mit Integration und Segmentation) und wie ihre Erholung beziehungsweise ihre Erholungserfahrungen (Detachment, körperliche Entspannung und Kontrolle) aussehen.

3 Methodik

In diesem Kapitel wird das methodische Vorgehen näher erläutert, welches bei der vorliegenden Untersuchung angewendet wurde. Dies beinhaltet die Beschreibung des Forschungsdesigns, die Erstellung des Leitfadens für die Interviews, die befragte Stichprobe, sowie der Ablauf der Datenerhebung und -auswertung.

3.1 Forschungsdesign

Da sich die vorliegende Arbeit, wie in Kapitel 1.2 beschrieben, mit der Identifikation von subjektiven und individuellen Auswirkungen der 4-Tage-Woche beschäftigt, wurde gezielt ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Mit dieser Herangehensweise konnten Einzelmeinungen sowie persönliches Erleben und Empfinden ideal erfasst werden (Flick, 2021). Konkret wurden die Daten anhand leitfadengestützter Interviews erhoben, da sie die nötige Struktur für möglichst vergleichbare Daten bieten (Hussy, Schreier & Echterhoff, 2013). Dafür wurde vorab ein Leitfaden konstruiert, um den Aufbau und Ablauf des Interviews mit all seinen relevanten Aspekten festzuhalten. Die Erstellung nach dem SPSS-Prinzip (Helfferich, 2011) wird in Kapitel 3.3 näher beschrieben. Der Leitfaden diente der Gesprächsführung und gewährleistet, dass am Schluss alle Meinungsbilder der interviewten Personen vergleichbar sind. Die halbstandardisierte Durchführung (Hussy et al., 2013) der Interviews, wie die anschließende Auswertung nach der qualitativen Inhaltsanalyse (Kuckartz & Rädiker, 2020) werden in Kapitel 3.4 und 3.5 behandelt und begründet.

Für eine bessere Übersicht sind die wichtigsten Punkte des Forschungsdesigns in Abbildung 2 zu finden.

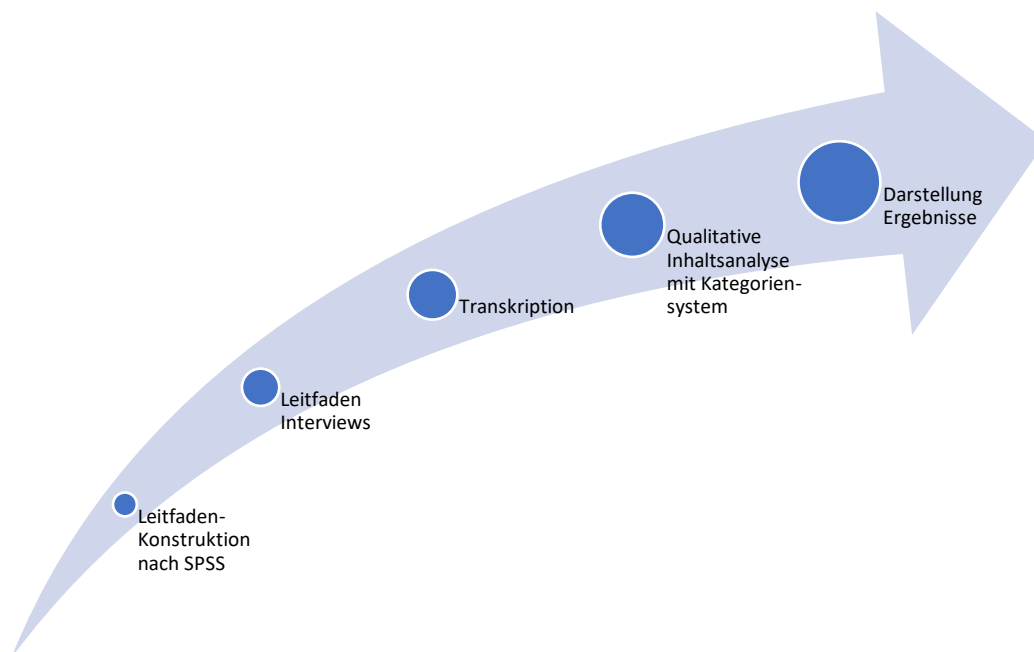


Abbildung 2. Forschungsdesign (eigene Darstellung)

3.2 Stichprobe

Da es in der vorliegenden Arbeit um subjektive Erfahrungen durch die 4-Tage-Woche bei der seerow GmbH geht, wurden für die Interviews ausschliesslich interne Personen des Unternehmens interviewt. Weitere Ein- oder Ausschlusskriterien gab es nicht. Das Team umfasst, wie in Kapitel 1.1 beschrieben, insgesamt neun Personen. Deshalb wurden alle Personen der seerow GmbH befragt, welche sich für ein Interview bereit erklärten. Schlussendlich konnten fünf Personen rekrutiert werden, darunter waren vier Männer und eine Frau. Die Befragten arbeiten als Interaction Designer, Software Engineer oder Software Architect. Zudem sind zwei Personen davon auch Teil der Geschäftsleitung und Führung. Alle Freiwilligen konnten sich für den Termin in einem Dokument, mit einem Zeitrahmen von zwei Wochen, frei eintragen. In Tabelle 1 ist eine Übersicht aller Teilnehmenden zu finden.

Geschlecht	Job	Position
Weiblich	Software Engineer	Mitglied Geschäftsleitung
Männlich	Software Architect	Geschäftsführer
Männlich	Software Engineer	Mitarbeiter
Männlich	Software Engineer	Mitarbeiter
Männlich	Interaction Designer	Mitarbeiter

Tabelle 1. Sampling (eigene Darstellung)

In Tabelle 1 wird bewusst auf die Nummerierung der Befragten verzichtet, da aufgrund des kleinen Teams bereits mit wenigen Informationen Rückschlüsse auf die Personen möglich wären. Um die Anonymität der Befragten zu gewährleisten, wurden die nachfolgenden Bezeichnungen der Interviews (B01, B02...) in Kapitel 4 für die Ergebnisse randomisiert.

3.3 Erstellung Leitfaden

Für das leitfadengestützte Interview wurde, wie in Kapitel 3.1 beschrieben, vor der Durchführung ein generalisierter Leitfaden für alle Interviews erstellt. Der Leitfaden gewährleistet eine möglichst standardisierte Situation für alle Teilnehmenden, indem allen Befragten die gleichen Grundfragen gestellt werden. Der Leitfaden wurde nach dem SPSS-Prinzip von Helfferich (2011) erstellt. Die Abkürzung SPSS steht für die vier Schritte Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren. Der Ablauf ist in Abbildung 3 als Übersicht grafisch dargestellt.



Abbildung 3. SPSS-Prinzip nach Helfferich (2011), (eigene Darstellung)

Der **erste Schritt** umfasst das offene Sammeln aller Fragen, welche im Zusammenhang mit dem Forschungsthema interessieren. Dabei geht es um eine quantitative und noch keine qualitative Sammlung. Das heisst, Formulierungen und inhaltliche Relevanz werden zunächst nicht überprüft. Diese Prüfung folgt dann in **Schritt 2**. Hier wird die Frageliste stark gekürzt und strukturiert. Somit bleiben die relevanten und brauchbaren Fragen übrig. Bei **Schritt 3** wird diese gekürzte Liste sortiert. Die Fragen werden in inhaltliche Bündel oder zusammengehörige Blöcke eingeteilt. Im **letzten Schritt** gilt es, für die in Schritt 3 definierten Blöcke, jeweils eine passende Erzählaufforderung zu finden. Auch die restlichen relevanten Ergänzungen, wie die Checklisten und Nachfragen, wurden gemacht. Als zusätzliche Hilfestellung definiert Helfferich (2011) umfängliche Leitfragen, welche durch den schrittweisen Prozess führen. Diese wurden in der vorliegenden Arbeit als Unterstützung verwendet.

Als theoretische Grundlage der einzelnen Blöcke und Fragen dienten die in Kapitel 2 hinterlegten Modelle und Studien.

3.4 Ablauf Datenerhebung

Bevor der Leitfaden in der Praxis eingesetzt wurde, wurde dieser durch einen Pretest überprüft. Dabei wurde eine freiwillige und arbeitstätige Person befragt. Die Befragte arbeitet nicht im Modell einer 4-Tage-Woche, aber in einem 80% Pensum und hat somit trotzdem jeweils drei Tage am Stück frei. Beim Pretest wurde getestet, ob alle Fragen verständlich formuliert sind und inhaltlich zu allen, für die Beantwortung der Fragestellungen, benötigten Informationen führen. Nach dem Test wurden einige kleinere Anpassungen vorgenommen und die finale Version des Leitfadens (Anhang A) entstand.

Mit dem fertigen Leitfaden wurden anschliessend die Interviews Anfang März 2023 in der Kalenderwoche 10 abgehalten. Alle Gespräche fanden online über das Tool Zoom statt, wobei jeweils mit geteiltem Audio und Video auf Schweizerdeutsch kommuniziert wurde. Die Teilnehmenden erhielten einige Tage vor dem Termin eine E-Mail mit dem Ablauf, dem Ziel der Erhebung, der ungefähren Dauer des Interviews, der Handhabung der persönlichen Daten, der Freiwilligkeit der Teilnahme, einem persönlichen Zugangslink und einer Einverständniserklärung (Anhang B). Die Erklärung wurde von allen Befragten vor der Durchführung der Interviews unterzeichnet. Die Durchführung fand dabei halbstandardisiert statt (Hussy et al., 2013). Dies bedeutet, dass grundsätzlich allen Personen dieselben

Fragen gestellt wurden, jedoch auch gewisse Freiheiten vorhanden waren. So war es beispielsweise erlaubt, die Reihenfolge der Fragen zu ändern oder seitens der interviewenden Person spontane Nachfragen zu stellen, falls dies den Gesprächsfluss förderte und weitere benötigte Informationen gewonnen werden konnten (Hussy et al., 2013). Das Gespräch wurde für Dokumentationszwecke über die entsprechende Zoomfunktion aufgezeichnet. Alle Teilnehmenden wurden mehrmals und vorab darauf hingewiesen und haben die Aufnahme mit der Einverständniserklärung (Anhang B) schriftlich eingewilligt.

Gesamthaft wurden fünf Interviews durchgeführt, welche zwischen 36 und 57 Minuten dauerten.

3.5 Vorgehen Datenauswertung

Nach der Erhebung wurden die gewonnenen Daten anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2020) ausgewertet. Diese Methode wurde gewählt, weil sie konkret für Interviews konzipiert wurde, welche mit einem strukturierten Leitfaden geführt werden, was auch in der vorliegenden Arbeit der Fall ist. Für die gesamte Analyse wurde das Softwaretool MAXQDA (Version 2022) verwendet.

In einem ersten Schritt wurde dafür das ganze Datenmaterial von allen Interviews transkribiert. Dies wurde mithilfe der Aufzeichnungen der Gespräche gemacht, damit die Dokumentation genau mit dem Gesagten übereinstimmt. Für die Transkription wurden zudem die 14 definierten Transkriptionsregeln von Kuckartz und Rädiker (2020) berücksichtigt und eingehalten. Diese niedergeschriebenen Texte wurden anschliessend exploriert. Dabei ging es um eine Reflexion und Offenlegung der eigenen Vorannahmen, aber auch darum, bereits erste Auffälligkeiten und Muster zu entdecken. Einfach gesagt, die Interviews aufmerksam durchlesen und die Fälle dabei als Ganzes anschauen, ohne die einzelnen Themen bereits in Kategorien zu verfrachten. Trotzdem konnten in diesem Schritt bereits wichtige Begriffe farbcodiert oder sogar erste Textabschnitte paraphrasiert werden. Memos und Fallzusammenfassungen waren hier zusätzlich für eine grobe Übersicht hilfreich. Als nächstes wurden aus dieser Vorarbeit deduktiv thematische Hauptkategorien extrahiert. Für diesen Schritt galt auch der Interviewleitfaden (Anhang A) als zentraler Ausgangspunkt, welcher Hinweise zur Gestaltung des Kategoriensystems geben soll. Denn der Leitfaden ist nicht nur ein Erhebungsinstrument, sondern bringt viele Vorüberlegungen zum Ausdruck. Mit den groben Kategorien wurden bereits erste, möglichst präzise und prägnante, Kategoriendefinitionen formuliert. Falls nötig wurden zur Abgrenzung zusätzliche Einschluss- und Ausschlusskriterien für die jeweilige Kategorie festgehalten. Mit dieser Grundlage wurde die erste Basiscodierung vorgenommen. Nach der ersten Codierung

kamen die Weiterentwicklung und Überarbeitung des Kategoriensystems, beispielsweise die Ergänzung oder das Zusammennehmen von Subkategorien. Anschliessend wurde mit dem überarbeiteten Kategoriensystem eine Feincodierung gemacht und noch nicht erfasste Textstellen wurden eingearbeitet.

Zu diesem Zeitpunkt stand das fertige Kategoriensystem mit allen Beschreibungen (Anhang C). Der grobe Aufbau mit den Ober- und Subkategorien ist in Abbildung 4 ersichtlich.



Abbildung 4. Kategoriensystem (eigene Darstellung)

In einem letzten grossen Schritt folgte die vertiefte Analyse der codierten Daten. Die Auswertung verlief kategorienbasiert (Kuckartz & Rädiker, 2020) und wurde stark an den Ober- und Subkategorien orientiert. Die kategorienbasierte Darstellung der Ergebnisse wurde gewählt, weil ein Gesamtbild der Meinungen zu den jeweiligen Themen in der vorliegenden Arbeit für die Beantwortung der Fragestellungen relevanter ist als das Gesamtbild der Meinung einer einzelnen Person zu allen behandelten Themen.

Bei diesem letzten Schritt wurden jeweils die wichtigsten Befunde festgehalten und mit aussagekräftigen und repräsentativen Zitaten untermalt. Die Ergebnisse sind im nachfolgenden Kapitel 4 beschrieben.

4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Interviews aufgeführt. Die Gliederung orientiert sich dabei stark am Kategoriensystem, insbesondere den vier Oberkategorien, welche auch im Leitfaden so vertreten sind. Die objektivierte Zusammenfassung des Gesagten wird jeweils mit aussagekräftigen Zitaten unterstützt, um ein möglichst repräsentatives Bild der Meinungen abzugeben. In den für die Fragestellungen und Hypothesen relevanten Kapiteln 4.2, 4.3 und 4.4, werden die zentralen Informationen in der Klammer mit einer Angabe versehen (zum Beispiel 4/5). Dabei handelt es sich um Mengenangaben, sprich wie viele Personen die entsprechende Meinung äusserten. Beispielsweise 4/5 bedeutet, dass vier von fünf Befragten die Ansicht teilen. Dies soll helfen, das gesamte Meinungsbild besser einschätzen zu können.

4.1 Allgemeine 4-Tage-Woche

In dieser Hauptkategorie geht es um sehr allgemeine Aussagen zur 4-Tage-Woche oder der Arbeitszeitreduktion, welche noch keinen direkten Bezug zu den Fragestellungen oder Hypothesen haben. Trotzdem gibt der Abschnitt einen essenziellen Überblick in die Gesamtmeinung zum Arbeitsmodell, Gedanken zum Umstellungsprozess oder der Zukunft. Da diese Informationen helfen spätere Aussagen von Befragten besser zu verstehen, werden nachfolgend trotzdem die wichtigsten Erkenntnisse kurz aufgeführt. Aus diesem Grund wird in diesem Abschnitt bewusst auf Zitate verzichtet.

Zu Beginn der Interviews wurde jeweils über den Umstellungsprozess von der vorherigen Situation zum Wechsel ins aktuelle Arbeitsmodell gesprochen. Bei der seerow GmbH wurden viele Prozesse analysiert, hinterfragt und angepasst. Dabei wurde von den Mitarbeitenden konkret das Offenlegen und Teilen von Informationen, eine umfassendere und zugänglichere Dokumentation, sowie effizientere Meetings und Kommunikationswege genannt. Durch das Aufbrechen von Gewohnheiten konnte nicht nur Zeit gespart werden, sondern das Unternehmen ist durch die neuen Abläufe weniger personenabhängig und kann somit viel flexibler auf Ausfälle reagieren.

Bei der Abfrage der subjektiven Vorteile der 4-Tage-Woche wurde von den Mitarbeitenden sehr viel genannt. Zusammengefasst lässt sich sagen, dass die Umstellung allen zugutekommt. Personen, welche vorher in einer klassischen 5-Tage-Woche arbeiteten, haben bei gleichbleibendem Lohn jetzt mehr Freizeit. Und Personen, die aus einer 80% Anstellung kommen, erhalten nun mehr Lohn mit gleichbleibender Zeit für sich.

Nachteile wurden durch die Mitarbeitenden nicht viele angegeben. Als zentrale Herausforderung gilt insbesondere, dass das Modell mit den neuen Arbeitsweisen auch in

stressigen Phasen bestehen bleibt. Denn unter diesen Umständen besteht eine grössere Gefahr, dass Personen eher in alte Muster zurückfallen und sich an Gewohntes halten.

Für die Zukunft sehen alle Befragten grosses Potenzial in der 4-Tage-Woche. Wichtig ist, dass die Individualität berücksichtigt wird und das Unternehmen selbst, sowie die Mitarbeitenden, sich flexibel und offen auf den Wandel einlassen. Längerfristiges und ganzheitliches Denken ist gefragt.

4.2 Life Domain Balance

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst, die sich um die Life Domain Balance in Zusammenhang mit der 4-Tage-Woche drehen. Übergeordnet geht es darum, ob die Lebensbereiche der Befragten ausgeglichen sind oder nicht und inwiefern sich dieses Verhältnis durch die 4-Tage-Woche verändert hat. In den nachfolgenden Unterkapiteln werden die Arbeitslast, die zeitlichen Aspekte und Einbussen durch die Erwerbsarbeit, sowie die ideale Verteilung von Ressourcen behandelt.

Die allgemeine Life Domain Balance wird von den Mitarbeitenden in der 4-Tage-Woche als positiv wahrgenommen (5/5). Das heisst, alle berichten über einen gesamthaft guten Ausgleich zwischen der Arbeit und anderen Lebensbereichen. Im Vergleich zur vorangehenden Arbeitssituation, welche bei den Befragten sehr unterschiedlich aussah, zeigt sich bei einigen eine grosse Veränderung (3/5). Dabei hat sich der Fokus stark verschoben und im Vergleich zur Erwerbsarbeit haben Hobbies, Freunde, Sport oder ähnliches mehr Platz bekommen.

„...ich habe einfach wieder viel mehr von diesen Domänen, also von diesen Bereichen. Früher hat es teilweise wirklich zeitlich nicht mehr gereicht, um noch zu trainieren. Und es sind so kleine Dinge, aber das frustriert extrem. Das kann ja nicht sein, dass ich mir keine Stunde nehmen kann oder 2-3-mal, um ein wenig Sport zu machen. Jetzt merk ich schon, dass ich wieder mehr Kulturelles mache, mal freiwillig irgendwo helfe oder auch Sport machen wieder Platz hat.“ (B01, Pos. 24).

Auf der anderen Seite zeigt sich im Vergleich zu einem 80% Arbeitsverhältnis keine grosse Veränderung in Bezug auf die Life Domain Balance (2/5).

„Für mich ist es jetzt nicht so ein grosser Unterschied zu den 80%. Aber man schätzt es umso mehr, dass man das auch an einem neuen Ort und mit noch attraktiveren Bedingungen ausleben darf.“ (B03, Pos. 24).

4.2.1 Arbeitslast

Bei der Thematik der Arbeitslast, geht es darum, ob und wie sich die Menge der Arbeit durch die 4-Tage-Woche für die Mitarbeitenden verändert hat. Dabei geht es um eine subjektive Einschätzung der Befragten. Die Annahme ist, dass eine grössere Arbeitslast zu einer schlechteren Life Domain Balance führt.

Durch die Aussagen in den Interviews wird deutlich, dass sich bezüglich der Arbeitslast in der 4-Tage-Woche nicht viel für die Mitarbeitenden verändert hat (4/5). Zum einen wurde durch die vielfältigen Prozessoptimierungen viel Zeit eingespart, weil alle Abläufe effizienter sind. Zum anderen äusserten mehrere Befragte die Meinung, dass die Menge der Arbeitslast unabhängig vom Arbeitsmodell ist (3/5). Stattdessen werden die Situation und der Einfluss durch Kundinnen und Kunden als grössere Einflussfaktoren wahrgenommen.

„Also bei uns ist das sehr schwierig zu sagen, weil im Moment ist der Workload wieder extrem hoch. Aber das liegt einfach am Frühling und dass die Leute wieder neue Projekte im Kopf haben. Aber das hat nichts mit dem Arbeitsmodell zu tun. Ich hätte vermutlich dieselbe Arbeitslast, wenn ich fünf Tage arbeiten würde, halt einfach anders verteilt. Oder besser gesagt, mit unserer alten Vorgehensweise wäre ich sicher auch fünf Tage ausgelastet.“ (B04, Pos. 24).

Weiter spielt auch die Selbstverantwortung eine grosse Rolle (2/5). Alle Mitarbeitenden müssen ihren Teil dazu beitragen, dass sie ihre Pausen und Grenzen einhalten. Vom Unternehmen selbst werden dafür jedoch gute Voraussetzungen gestellt.

4.2.2 Zeitliche Aspekte und Einbussen

In diesem Unterkapitel geht es um die zeitlichen Aspekte der Ressourcenverteilung zwischen einzelnen Lebensbereichen. Dabei geht es insbesondere darum, wie die Wahrnehmung der zeitlichen Verteilung die Life Domain Balance der Befragten beeinflusst. In diesem Zusammenhang wurde auch erfasst, ob für die Befragten potenzielle Einbussen durch die Erwerbsarbeit in anderen Lebensbereichen entstehen. Beispielsweise, dass aufgrund der Erwerbsarbeit zu wenig Zeit für die Familie bleibt.

Keiner der Befragten fühlt sich durch die Erwerbsarbeit zeitlich in anderen Bereichen eingeschränkt (5/5). Somit berichtet niemand über zeitliche Einbussen oder Beeinträchtigungen. Den Mitarbeitenden steht gesamthaft genügend Nicht-Arbeitszeit zur Verfügung, um eine nachhaltige Life Domain Balance aufrechtzuerhalten (5/5).

„Rein von der Zeit finde ich es eigentlich gut so wie es ist. Teilweise denke ich, jetzt hätte ich auch noch ein Tag mehr nehmen können und teilweise denke ich, diesen Freitag hätte ich jetzt gar nicht benötigt. Aber im Schnitt ist es wirklich sehr gut so.“ (B01, Pos. 30).

Weiter wurde die zeitliche Verteilung in der 4-Tage-Woche mit vorangehenden Erfahrungen aus anderen Arbeitsmodellen verglichen. Laut Erzählungen musste dazumal teilweise zwischen trivialen Dingen entschieden werden, weil die Zeit einfach fehlte. Dies ging laut den Mitarbeitenden oftmals mit starkem Frust, fehlender Motivation oder schlechter Stimmung einher (3/5). In der aktuellen Situation sind solche Verzichte deutlich weniger vorhanden. Durch den neu gewonnenen Raum werden die privaten Interessen der Befragten wieder zugänglicher.

„Gerade auch Sprachschulen, die haben ja auch ihre Zeiten. Also dort wo ich jetzt gerade war, da gab es keine Kurse um 19.00 Uhr. Also das heisst, ich hätte gar keine andere Wahl gehabt. Und das sind genau so Sachen. Das macht es einfach einfacher, wenn man noch einen freien Tag hat, wo man halt wirklich nur für seine Freizeit nutzen kann.“ (B04, Pos. 22).

4.2.3 Ideale Verteilung der Ressourcen

Die ideale Verteilung von Ressourcen bietet den Mitarbeitenden Platz für Wunschdenken. Es geht darum zu sehen, wie weit die Befragten von einer für sie perfekten Life Domain Balance entfernt sind. Die Kategorie dient unter anderem als Anker, um die gesamthafte Life Domain Balance besser einschätzen zu können.

Es hat sich gezeigt, dass die meisten Mitarbeitenden mit der aktuellen 4-Tage-Woche sehr nahe an ihrer idealen Ressourcenverteilung liegen (3/5). Die Reduktion auf vier Arbeitstage wird als sehr förderlich für die Life Domain Balance der Befragten wahrgenommen. Das Bedürfnis noch weitere Tage zu reduzieren hat niemand, sonst wird laut den Befragten die Arbeit irgendwann zu wenig.

„Arbeiten kann ja auch super sein. Es gibt Projekte, die machen einem so Spass, da würde man am liebsten den ganzen Tag nur an dem arbeiten und bleibt freiwillig noch länger dran.“ (B04, Pos. 28).

Trotzdem werden von den Mitarbeitenden, in Bezug auf eine Idealvorstellung der eigenen Ressourcenverteilung, Wünsche oder Ideen ausgesprochen. Dabei geht es insbesondere um flexiblere Arbeitszeiten oder eine Reduktion der täglichen Arbeitsstunden.

„...ich weiss nicht, ob ich es vielleicht besser fände, wenn ich wie jeden Tag arbeiten könnte, aber einfach weniger Stunden. Wir machen ja wirklich fast nur Kopfarbeit. Und dann

diese fast 9 Stunden pro Tag sich zu konzentrieren, ist halt schon sehr anstrengend. Aber ich weiss nicht, ob es besser wäre, ich habe es noch nicht probiert.“ (B05, Pos. 38).

Wie sich durch die obige Aussage (B05, Pos. 38) zeigt, relativierten jedoch viele diese Wunschvorstellungen und hinterfragten selbst die Realisierbarkeit der eigenen Gedanken.

Zusammenfassend lässt sich für das Kapitel 4.2 der Life Domain Balance Ergebnisse somit sagen, dass alle Mitarbeitenden einen guten oder immerhin verbesserten Ausgleich durch die 4-Tage-Woche erleben. Die unveränderte Arbeitslast, die reduzierten zeitlichen Einschränkungen und die nachhaltigere Ressourcenverteilung sind dabei alles positive Einflüsse.

4.3 Boundary Management

Das Boundary Management behandelt die Abgrenzung einzelner Lebensbereiche von einer Person. In den Interviews wurde erfasst, wie die Befragten mit ihren eigenen Grenzbereichen umgehen und welche Rolle dabei die 4-Tage-Woche spielt. In den nachfolgenden Unterkapiteln werden die arbeitsbezogenen Tätigkeiten in der Freizeit und die Strategien zur Abgrenzung noch spezifisch behandelt.

Die allgemeine Wahrnehmung vom Boundary Management zeigt sich durch die Interviews als sehr unterschiedlich. Zum einen gibt es Personen, die sich laut eigenen Angaben sehr gut abgrenzen können (2/5). Die Arbeit kann am Wochenende oder am Feierabend leicht ausgeblendet werden.

„Ich habe das Gefühl, ich kann das sehr gut auseinanderhalten und voneinander abgrenzen. Sobald der Arbeitstag fertig ist, dann gibt es einen Wechsel und ich bin in einem anderen Bereich. Dieser Wechsel passiert bei mir automatisch.“ (B03, Pos. 40).

Auf der anderen Seite gibt es Mitarbeitende, welche Mühe haben, ihre Lebensbereiche zu trennen und ihre Grenzen als sehr fließend beschreiben (3/5). Insbesondere unter der Woche ist die Arbeit sehr präsent. An den drei freien Tagen gelingt die Abgrenzung bei allen deutlich besser (5/5).

4.3.1 Arbeitsbezogene Tätigkeiten in der Freizeit

In diesem Kapitel wird dargelegt, ob und wie regelmässig Mitarbeitende arbeitsbezogene Tätigkeiten in ihre Freizeit mitnehmen. Diese Tendenz gibt weitere aufschlussreiche Informationen über das Boundary Management der Befragten preis.

Durch die geführten Interviews zeigt sich ein sehr diverses Bild in Bezug auf arbeitsbezogene Tätigkeiten, welche in der Freizeit erledigt werden. Wichtig ist jedoch festzuhalten, dass sich die Mitarbeitenden einig sind, dass der freie Tag von allen sehr respektiert wird (5/5). Niemand wird, vom Unternehmen oder einer sonstigen Drittperson, gezwungen oder dazu angeregt in seiner freien Zeit arbeitsbezogene Tätigkeiten zu erledigen. Kundinnen und Kunden, sowie andere Mitarbeitende aus dem Team stören nie jemanden am freien Tag oder nach dem Feierabend (3/5). Und wenn eine Nachricht versendet wird, dann wird nie eine sofortige Antwort erwartet.

„...es wird sehr respektiert, dass man allein gelassen wird. Es wird nicht erwartet, dass man am freien Tag zurückschreibt. Also ich lese es dann einfach jeweils und antworte dann einfach an meinem nächsten Arbeitstag. Wir arbeiten wirklich einfach an diesen vier Tagen und an den anderen Tagen haben wir frei.“ (B05, Pos. 50).

Trotzdem gibt es einige Befragte, die aus Eigeninitiative regelmässig arbeitsbezogene Tätigkeiten in ihrer Freizeit erledigen (3/5). Die Motive sind dabei sehr unterschiedlich. Sie gehen von Neugier, über Gewohnheiten bis hin zu einem selbstbenannten Helfer-Syndrom.

„...dann denke ich mir mehr so, uh ich schaue mal was bei den Projekten so läuft. Also es ist nicht so als würde man aus der Freizeit gerissen werden, sondern wenn, dann reisst man sich selbst aus der Freizeit (lacht), weil man irgendwie neugierig ist oder ja.“ (B04, Pos. 34).

4.3.2 Strategien zur Abgrenzung

Bei den Strategien zur Abgrenzung geht es darum zu sehen, ob die Mitarbeitenden über eigene Taktiken verfügen, um ihr Boundary Management effizient zu gestalten. Dabei interessiert auch, wie diese allfälligen Strategien für die Befragten konkret aussehen.

In den Interviews zeigte sich, dass für die Mitarbeitenden ein klarer Cut zwischen den Lebensbereichen sehr wichtig ist (4/5). Die Trennung wird unterschiedlich umgesetzt, aber sie hilft vielen als zentrale Strategie für eine klare Abgrenzung. Befragte erwähnen hierbei speziell die örtliche oder räumliche Trennung. Designierte und insbesondere gleichbleibende Arbeitsräumlichkeiten helfen die Bereiche abzugrenzen.

„Das hilft mir sehr, diese Abgrenzung. Ich habe auch im Homeoffice immer in einem Zimmer gearbeitet und nicht irgendwie am Küchentisch oder so. Das habe ich wirklich von Beginn an eingehalten.“ (B02, Pos. 46).

Eine weitere wichtige Strategie zur Abgrenzung ist für die Mitarbeitenden der Umgang mit Benachrichtigungen (3/5). Sind die arbeitsbezogenen Benachrichtigungen auf allen Geräten deaktiviert, hilft das für die Trennung von Lebensbereichen. Nur eine Einzelperson

empfindet Strategien für die eigene Abgrenzung nicht nötig, da das Boundary Management laut eigener Einschätzung für die Person kein Problem darstellt (1/5).

Zusammenfassend lässt sich zum Kapitel 4.3 sagen, dass die Mitarbeitenden ein sehr unterschiedliches Boundary Management besitzen. Einige Personen können sich gut abgrenzen, andere weniger. Dieses Bild verdichtet sich durch die arbeitsbezogenen Tätigkeiten. Die Strategien sind jedoch bei fast allen Befragten vielseitig vorhanden.

4.4 Erholung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse in Bezug auf die Erholung der Mitarbeitenden in der 4-Tage-Woche dargelegt. Nebst der allgemeinen Erholung wird die psychische Erholung (Detachment), die physische Entspannung, die zeitlichen Aspekte der Erholung, sowie die Kontrolle der Mitarbeitenden über die freie Zeit behandelt.

Die Erholung wird im Vergleich zu einer klassischen 5-Tage-Woche von allen Mitarbeitenden als deutlich besser wahrgenommen (5/5). Der zusätzliche Tag, der komplett der Erholung gewidmet werden kann, macht laut ihnen einen grossen Unterschied. Es hat sich gezeigt, dass sich die meisten Befragten, durch die zusätzlich gewonnene Distanz, insbesondere psychisch erholter fühlen (3/5).

„...psychisch die Erholung finde ich wirklich viel besser. Einfach eine viel grössere Distanz zum Geschäft und danach kann ich auch wieder motivierter arbeiten. Und das ist in unserem Job auch viel mehr das Problem, denke ich. Bei Bürojobs da bewegt man sich halt nicht viel, aber das Hirn explodiert irgendwann einfach.“ (B01, Pos. 44).

Auf der anderen Seite wird im Vergleich zu einer 80% Anstellung kein grosser Unterschied in Bezug auf die Erholung festgestellt (2/5). Erwähnt wird hierzu auch, dass drei freie Tage am Stück vermutlich einen grösseren Effekt zeigen, als wenn die Tage verteilt sind.

4.4.1 Detachment

Detachment umfasst die gedankliche Trennung zwischen verschiedenen Lebensbereichen. In den Interviews ging es insbesondere darum, zu erfassen, inwiefern die Mitarbeitenden nach der Arbeit gedanklich abschalten und sich auf andere Bereiche fokussieren können. Detachment gilt als eine zentrale Erholungserfahrung.

In den Interviews zeigte sich, dass die eigene gedankliche Trennung von vielen Mitarbeitenden in der 4-Tage-Woche als gut oder immerhin verbessert wahrgenommen wird (4/5).

„Es kommt sehr selten vor, dass ich wirklich Gedanken von der Arbeit über die Arbeitszeit hinaus noch mitnehme, weil es mich so beschäftigt. Natürlich kommt es selten mal vor, dass ich 1-2 Stunden nach dem Feierabend noch über etwas nachdenke, aber ansonsten habe ich wirklich nicht das Gefühl, dass die Arbeit noch sehr präsent ist.“ (B03, Pos. 40).

Trotzdem gibt es Personen, welche berichten, dass ihre Gedanken in der Freizeit regelmässig bei der Arbeit sind (3/5). Alle sind sich jedoch einig, dass die gewonnene Distanz durch die drei freien Tage eine sehr grosse Hilfe ist, um den Kopf zu lüften. In diesen Tagen können sich alle Befragten gedanklich besser abgrenzen. Weiter hat sich allgemein gezeigt, dass Detachment sehr situationsabhängig ist. Besonders in stressigen Arbeitsphasen wird die gedankliche Trennung als deutlich grössere Herausforderung eingestuft (3/5).

„Logisch, wenn man jetzt irgendwie ein Problem hat bei der Arbeit, dann denkt man auch in der Freizeit noch darüber nach, wie man das jetzt lösen könnte. Oder wenn es allgemein einfach sehr viel zu tun gibt.“ (B05, Pos. 44).

4.4.2 Physische Entspannung

Die physische Entspannung behandelt die körperlichen Aspekte der Erholung. Dabei wird erfasst, ob sich die Mitarbeitenden in der 4-Tage-Woche körperlich jeweils angemessen erholen können. Die physische Entspannung wird – gleich wie Detachment – als zentrale Erholungserfahrung bezeichnet.

Durch die Interviews zeigt sich, dass die physische Entspannung gesamthaft als gut beschrieben wird (4/5). Beispielsweise die Zeit, um lange auszuschlafen, hilft einigen (2/5). Die Arbeit wird von den Mitarbeitenden körperlich jedoch nicht als sehr anstrengend wahrgenommen. Laut den Aussagen der Befragten ist die physische Erholung somit leichter zu beheben als die psychische.

„Ja körperlich kann ich mich gut erholen. Gut, also physisch ist es natürlich bei uns auch weniger anstrengend. Es ist mehr so Kopfsache. Deshalb fühle ich mich eigentlich nie wegen der Arbeit physisch nicht erholt und komme gut wieder zu dieser Regeneration.“ (B03, Pos. 58).

Durch die gute physische Erholung bleibt am Ende der Woche ein höheres Mass an körperlicher Energie übrig, um am Wochenende mehr als nur das nötigste zu machen.

4.4.3 Zeitliche Aspekte von Erholung

Beim Abschnitt zeitliche Aspekte von Erholung geht es speziell darum, ob den Mitarbeitenden genügend Zeit für ihre Erholung zur Verfügung steht. Weiter interessiert, ob oder inwiefern sich die zeitlichen Aspekte durch die 4-Tage-Woche verändert haben.

Alle Befragten geben an, genügend Zeit für eine zufriedenstellende Erholung zu haben (5/5). Vorher waren die freien Tage viel durchgetakteter, jetzt bleibt mehr Zeit für die Regeneration.

„Ansonsten ist das Wochenende immer so kurz und man muss noch so vieles erledigen. Jetzt mit diesem zusätzlichen Tag trägt das bei mir sehr zur Erholung bei. Dann fühle ich mich viel erholt am Montag.“ (B02, Pos. 60).

So hat das Wochenende durch die 4-Tage-Woche eine andere Bedeutung für die Mitarbeitenden bekommen. Alle Sachen, die die Mitarbeitenden nebst der Arbeit erledigen müssen oder möchten, erhalten mehr Platz. Diese zeitliche Ausweitung hat ebenfalls eine positive Wirkung auf die Erholung.

„Beispielsweise gehe ich immer freitags einkaufen. Damit ich nicht am Samstag in einen komplett vollen Laden muss. Denn das stresst mich persönlich extrem. Und dann kann ich mir in Ruhe ein schönes Wochenende machen und mich erholen.“ (B01, Pos. 44).

4.4.4 Kontrolle über freie Zeit

Das letzte Kapitel behandelt, wie viel Kontrolle die Mitarbeitenden über ihre Nicht-Arbeitszeit haben. Konkret ist damit die subjektive Empfindung gemeint, ob die Befragten eine vollumfängliche oder eingeschränkte Kontrolle in ihrer Freizeit wahrnehmen. Und inwiefern diese Kontrolle durch die Erwerbsarbeit beeinflusst wird. Ein grosser Handlungsspielraum bedeutet dabei eine positive Erholungserfahrung.

Die eigene Kontrolle über die freie Zeit wird von den Mitarbeitenden als gut und vollumfänglich beschrieben (5/5). Es besteht nie das Gefühl durch die Erwerbsarbeit in der Nicht-Arbeitszeit eingeschränkt oder kontrolliert zu werden. Der Feierabend und die freien Tage werden, wie bereits erwähnt, von allen sehr gut respektiert.

„...ich habe eigentlich nie das Gefühl, dass ich dort eingeschränkt werde. Es würde mich sehr überraschen, wenn es mal heissen würde, du musst heute an deinem freien Tag kommen. Diese Person ist heute nicht da und dann wird das gut respektiert, dass man nirgends sein muss oder erreichbar sein muss oder so. Deswegen finde ich das sehr gut gehandhabt und auch eingehalten so.“ (B03, Pos. 66).

Teilweise gibt es Teambuilding-Events an den Randtagen Montag oder Freitag, wo jeweils ein Teil der Mitarbeitenden frei hat. Alle Befragten berichten jedoch, dass solche Events nie Pflicht sind und keinerlei Druck oder Erwartungen dadurch entstehen.

„Also das sind jetzt keine erzwungenen Teambuilding-Sachen, wo jetzt alle gezwungen werden Spass zu haben, obwohl sie eigentlich Wochenende wollen (lacht). Und das ist halt auch das Gute, wenn du ein kleines Team bist und dich sehr gut verstehst, da gehst du sowieso freiwillig hin.“ (B04, Pos. 44).

Zusammenfassend lässt sich zu den Ergebnissen in Kapitel 4.4 sagen, dass die Erholung der Mitarbeitenden gesamthaft als gut wahrgenommen wird. Insbesondere psychisch hat sich die Erholung stark verbessert, obwohl das Detachment in der 4-Tage-Woche bei einigen Befragten weiterhin eine Herausforderung darstellt. Die physische Entspannung und Kontrolle über die freie Zeit werden beide sehr gut bewertet.

5 Diskussion

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus Kapitel 4 zusammengefasst und diskutiert. Dafür werden die Fragestellungen und Hypothesen aus Kapitel 1.2 aufgegriffen und versucht zu beantworten beziehungsweise zu überprüfen. Anschliessend folgt eine Reflexion der gesamten Arbeit, ein abschliessendes Fazit und ein Ausblick mit weiterführender Forschung.

5.1 Beantwortung der Fragestellungen und Überprüfung der Hypothesen

Die **übergeordnete Fragestellung** in der vorliegenden Arbeit lautet: *„Welche subjektiven Auswirkungen hat die 4-Tage-Woche auf die Life Domain Balance der Mitarbeitenden des Unternehmens seerow GmbH?“*. Für die Beantwortung dieser Fragestellung werden insbesondere die Ergebnisse aus Kapitel 4.2 (Ergebnisse Life Domain Balance) und die Informationen aus dem theoretischen Kapitel 2.2 verwendet.

Ganz allgemein wird die Life Domain Balance von den Mitarbeitenden als positiv wahrgenommen. Dabei kann unterschieden werden, dass Personen, die aus einer klassischen 5-Tage-Woche kommen, eine grössere Veränderung empfinden als Personen, die vorausgehend in einer 80% Anstellung arbeiteten. Diese Erkenntnisse unterstreichen die Befunde aus der Theorie, wo die Länge der Arbeitszeit als massgebender Einflussfaktor für die Life Domain Balance der Mitarbeitenden festgehalten wird (Kratzer et al., 2015).

Weiter wird die Arbeitslast von den Befragten als relativ unverändert wahrgenommen. Die Situation scheint dabei abhängiger von Kundinnen und Kunden und weniger vom Arbeitsmodell selbst. Dass sich die wahrgenommene Last nicht erhöht hat, ist jedoch als positiv einzustufen. Durch die Reduktion von fünf auf vier Arbeitstage – mit unverändertem Unternehmensoutput – läuft Gefahr, dass sich die Arbeitslast und -menge in der 4-Tage-Woche verdichtet. Dass dies bei der seerow GmbH nicht der Fall ist, deutet darauf hin, dass mit der Umstellung eine erfolgreiche Prozessoptimierung stattgefunden hat. Diese Annahme wird durch die Ergebnisse in Kapitel 4.1 verstärkt, wobei die Befragten unter anderem über ein zugänglicheres Informationsmanagement, eine umfassendere Dokumentation und effizientere Kommunikationswege berichten.

Zusätzlich entstehen zeitlich keine Einschränkungen durch die Erwerbsarbeit, was bedeutet, die Mitarbeitenden haben genügend Zeit für eine gute Life Domain Balance zur Verfügung. Auch hier ergibt sich durch die Erhebung, dass dies bei der Mehrheit der Befragten erst seit der 4-Tage-Woche der Fall ist und somit in der vorherigen Situation nicht gewährleistet war.

Als letztes unterstützen die Ergebnisse aus Kapitel 4.2.3 zur idealen Verteilung von Ressourcen die gute Life Domain Balance der Mitarbeitenden. Dort gibt niemand an, dass sie oder er die Arbeitstage reduzieren oder erhöhen möchte. Dies deutet darauf hin, dass die jetzige Aufteilung von vier Tagen Arbeit und drei Tagen frei für die Mitarbeitenden der seerow GmbH das ideale Verhältnis ist.

Zusammenfassend lässt sich in Bezug auf die Fragestellung somit sagen, dass sich die Life Domain Balance für die Mitarbeitenden durch die 4-Tage-Woche positiv entwickelt hat. Dies zeigt sich durch die subjektiven Auswirkungen, welche bei den Interviews genannt wurden. Dazu gehören die unveränderte Arbeitslast, die reduzierten zeitlichen Einschränkungen durch die Erwerbsarbeit, die vermehrte Zeit für den Ausgleich und die positive Einschätzung der Ressourcenverteilung.

Weitere Einflüsse auf die Life Domain Balance wurden durch das Boundary Management und die Erholung erfasst. Diese werden jedoch als zentrale Konzepte nachfolgend in separaten Hypothesen beziehungsweise einer separaten Fragestellung reflektiert. Die abschliessende Beantwortung der übergeordneten Fragestellung, unter Berücksichtigung aller Einflussfaktoren, folgt am Ende des Kapitels.

Wie in Kapitel 1.2 beschrieben, kann die **Hypothese 1** der übergeordneten Fragestellung untergeordnet werden. Die Hypothese lautet: *„Eine Verkürzung der Arbeitszeit (4-Tage-Woche) führt zu einer subjektiv effektiveren Abgrenzung zwischen den einzelnen Lebensbereichen der Mitarbeitenden.“*. Dabei geht es um das Boundary Management der Mitarbeitenden, weshalb die Überprüfung der Hypothese hauptsächlich auf den Ergebnissen von Kapitel 4.3 und dem theoretischen Hintergrund aus Kapitel 2.3 basiert. Laut der Theorie lassen sich alle Mitarbeitenden auf einem Spektrum von Segmentation bis Integration einordnen (Allen et al., 2021). Diese Annahme lässt sich durch die vorliegende Untersuchung bestätigen. Es zeigen sich relativ deutlich zwei Personengruppen, wobei die eine Gruppe grössere Tendenzen zur Integration und die andere Gruppe grössere Tendenzen zur Segmentation aufweist. Das Integrationsverhalten zeigt sich bei den Mitarbeitenden der seerow GmbH durch sehr fließende Grenzen und regelmässige arbeitsbezogene Tätigkeiten, welche aus Eigeninitiative in der Freizeit erledigt werden. Das Segmentationsverhalten hingegen zeigt sich bei den Befragten durch gute Abgrenzung, wenig bis gar keine arbeitsbezogenen Tätigkeiten, welche nach den Arbeitsstunden erledigt werden und vielseitige Strategien für gutes Boundary Management.

Hier lohnt es sich, klar und deutlich zu betonen, dass keiner der Mitarbeitenden sich vom Unternehmen zu diesen Tätigkeiten angeregt oder gar gezwungen fühlt. Alle Personen haben deutlich ausgesprochen, dass die freien Tage und der Feierabend sehr gut

respektiert wird. Sie wissen genau, was von ihnen erwartet wird und was nicht. Eine klare Abgrenzung wird der Geschäftsleitung befürwortet. Diese Bilanz sollte keineswegs als selbstverständlich hingenommen werden und deutet auf eine vorbildliche und lobenswerte Kommunikation seitens des Unternehmens hin.

Ob freiwillig oder nicht, Personen mit einer Tendenz zur Integration haben laut den theoretischen Befunden ein grösseres Risiko für eine schlechtere Life Domain Balance oder eine Erschöpfung (Wepfer et al., 2018). Dabei helfen können die in Kapitel 2.3 beschriebenen Segmentationsstrategien, welche den Betroffenen eine bessere Abgrenzung ermöglichen sollen (Allen et al., 2014). Bei den Ergebnissen in Kapitel 4.3.2 zeigt sich jedoch, dass eine klare Mehrheit der Befragten über vielseitige Strategien zur Abgrenzung verfügen. Diese Beobachtung lässt sich positiv werten, weil die Mitarbeitenden insbesondere in Stresssituationen darauf zurückgreifen können. Trotzdem könnte es sich für die seerow GmbH allenfalls lohnen, dieser Thematik nachzugehen. Eine Ausarbeitung der konkreten Massnahmen geschieht am besten partizipativ, da die Bedürfnisse sehr individuell sind. In einem solch kleinen Team könnte allenfalls sogar die Einzelperson berücksichtigt werden.

Zum Schluss gilt es noch zu beachten, dass es laut einer Studie (Sonntag & Fritz, 2015) eine grosse Rolle spielt, ob eine Person mit der eigenen Grenzhandhabung zufrieden ist oder nicht. Gefällt ihr der Umgang mit der Abgrenzung, senkt sich die Wahrscheinlichkeit für negative Folgen drastisch. Auch bei der vorliegenden Untersuchung gab es Personen, welche äusserten, sie haben kein Bedürfnis ihr Boundary Management zu ändern. Solche Meinungen sollten aus diesem Grund ebenfalls berücksichtigt werden.

Zusammenfassend lässt sich somit sagen, dass die Hypothese 1 teilweise bestätigt werden kann. Es zeigen sich Tendenzen, dass die 4-Tage-Woche die Abgrenzung der Mitarbeitenden positiv beeinflusst. Trotzdem zeigen einige Personen noch Schwierigkeiten mit einem effektiven Boundary Management. Dies könnte jedoch auf persönliche Faktoren und weniger das Arbeitsmodell selbst zurückzuführen sein.

Wie im ersten Teil der Diskussion erwähnt wurde, ist auch die Erholung ein zentraler Einflussfaktor der Life Domain Balance. Daher wird dieser Aspekt anhand einer eigenen **untergeordneten Fragestellung** diskutiert: *„Inwiefern hat sich die Erholung der Mitarbeitenden durch die Arbeitszeitverkürzung (4-Tage-Woche) verändert?“*. Für die Beantwortung der Fragestellung werden die Kapitel 2.4 und 4.4 beigezogen. Im Allgemeinen wird die Erholung von den Mitarbeitenden als gut wahrgenommen. In Bezug auf die Veränderung wird erneut zu einer klassischen 5-Tage-Woche ein grosser Unterschied festgestellt und im Vergleich zu einer 80% Anstellung ein kleinerer.

Um die genauen Effekte der 4-Tage-Woche auf die Erholung zu erfassen, wurden die für die vorliegende Arbeit zentralen Erholungserfahrungen (Bennett et al., 2018) untersucht. Hierzu wurde die separate **Hypothese 2** verfasst. Die entsprechende Annahme lautet: *„Eine Verkürzung der Arbeitszeit (4-Tage-Woche) beeinflusst die wahrgenommenen Erholungserfahrungen der Mitarbeitenden positiv.“*. Zu den erhobenen Erholungserfahrungen Detachment, physische Entspannung und Kontrolle kann aus den Ergebnissen in den Kapiteln 4.4.1, 4.4.2 und 4.4.4 gesamthaft eine positive Resonanz gezogen werden. Das Detachment, also die psychische Erholung oder Abgrenzung, wurde von einigen Mitarbeitenden gesamthaft als schlechter als die physische Erholung eingestuft. Trotzdem wird beim Detachment eine grössere Veränderung in Bezug auf vorherige Arbeitsmodelle festgestellt, was darauf hindeutet, dass die gedankliche Trennung in anderen Modellen noch schwieriger ist. Dabei ist es wichtig anzumerken, dass die Arbeit bei der seerow GmbH allgemein als sehr kopflastig beschrieben wird und sich somit die Verteilung erklären könnte. Das bedeutet aber auch, dass ein gutes Detachment besonders relevant ist, wenn in dieser Branche gearbeitet wird. Da die Mehrheit der Befragten angibt, dass die Gedanken in der Freizeit regelmässig bei der Arbeit sind, ist es für das Unternehmen empfehlenswert, diesen Aspekt weiterzuverfolgen. Auch hier gilt es die Situation genauer zu analysieren und mögliche Massnahmen anschliessend gemeinsam mit den betroffenen Personen auszuarbeiten. Ein möglicher konkreter Lösungsansatz wäre Meditation, die durch einen Workshop oder ein zur Verfügung gestelltes App zugänglich gemacht wird. Diese Massnahme ist geeignet, weil sie vielseitig wirkt und psychische wie physische Erholung fördern kann.

Für die physische Entspannung lässt sich sagen, dass diese zwar als sehr gut wahrgenommen wird, jedoch die körperliche Belastung im Arbeitsalltag laut den Mitarbeitenden kaum vorzufinden ist. So oder so kann diese als positive Ressource wirken. Die letzte erhobene Erholungserfahrung ist eindeutig. Bei allen Mitarbeitenden ist eine vollumfängliche Kontrolle über ihre freie Zeit vorzufinden. Die Nicht-Arbeitszeit wird von allen respektiert und eingehalten. Es entsteht nie der Zwang oder Druck sich in der Freizeit nach der Arbeit richten zu müssen.

Die vorliegende Untersuchung zeigt somit, in Hinsicht der untergeordneten Fragestellung und der Hypothese 2, dass die Erholungserfahrungen Kontrolle und physische Entspannung bei allen Befragten sehr gut sind. Gutes Detachment ist bei einigen Mitarbeitenden noch ein Problem, trotzdem ist auch dort eine Verbesserung durch die 4-Tage-Woche ersichtlich. Mit diesem Fazit lässt sich die Fragestellung zum Einfluss der 4-Tage-Woche auf die Erholung beantworten. Die Hypothese 2 lässt sich zudem teilweise bestätigen, benötigt jedoch weitere Untersuchungen, um einen endgültigen Entschluss zu

fassen. Für eine endgültige Entscheidung müssten insbesondere die vielseitigen Einflussfaktoren auf die Erholungserfahrungen klar abgegrenzt werden, um garantieren zu können, dass die Effekte tatsächlich auf die 4-Tage-Woche zurückzuführen sind.

Um die übergeordnete Fragestellung abschliessend zu beantworten, wird sie hier erneut aufgegriffen und um die Erkenntnisse zum Boundary Management und der Erholung erweitert. Als Erinnerung; Inhalt der Fragestellung ist die Identifikation von subjektiven Auswirkungen der 4-Tage-Woche auf die Life Domain Balance der Mitarbeitenden. Laut den Ergebnissen der Hypothese 1 kann im Grossen und Ganzen bei der vorliegenden Stichprobe das Boundary Management als positiver Einflussfaktor auf die Life Domain Balance betrachtet werden. Auch die Erholung zeigt sich bei der seerow GmbH weitestgehend als Ressource für die Mitarbeitenden. Jedoch gilt es, beide Einflussfaktoren mit einer gewissen Vorsicht zu betrachten, da einige Befragte bei der Integration und dem Detachment noch Mühe zeigten. Deren schlussendlichen Effekte auf die Life Domain Balance können somit nicht vollumfänglich bestätigt werden.

5.2 Fazit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die 4-Tage-Woche bei den Mitarbeitenden der seerow GmbH einen positiven Effekt auf die Life Domain Balance, das Boundary Management und die Erholung zeigt. Die grössten Schwierigkeiten scheinen bei der Abgrenzung zu liegen. Diese Annahme basiert auf der Tatsache, dass die Mehrheit der Befragten regelmässig Integrationsverhalten zeigt und sich gedanklich nur schwer distanzieren kann. Aus diesem Grund empfiehlt es dem Unternehmen nachfolgend insbesondere auf diese Aspekte den Fokus zu legen. Dabei helfen könnte der Ausbau von Segmentationsstrategien oder eine Förderung des Detachments, beispielsweise durch Meditationskurse. Bei den Ergebnissen zeigen sich jedoch relativ grosse Unterschiede, ob die Person vorausgehend in einer klassischen 5-Tage-Woche oder in einer 80% Anstellung arbeitete. Daher sollten bei allfälligen Massnahmen entsprechend immer die Einzelpersonen und deren Bedürfnisse berücksichtigt werden.

Im Grossen und Ganzen lässt sich sagen, dass den Mitarbeitenden mit der 4-Tage-Woche vielseitige Ressourcen zur Verfügung stehen und die positiven Aspekte laut einer subjektiven Einschätzung klar überwiegen. Besonders die offene und zielführende Kommunikation, sowie die vielseitigen gelungenen Prozessoptimierungen gilt es dabei besonders hervorzuheben und zu loben.

5.3 Reflexion

Im Hinblick auf die Qualität der Arbeit gilt es immer, das Vorgehen und die Arbeitsprozesse kritisch zu reflektieren. Eine der zentralsten Herausforderungen waren die Ähnlichkeiten beziehungsweise die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Themen in dieser Arbeit. Beispielsweise ist das Thema Detachment, welches eine Erholungserfahrung ist, sehr nahe am Thema Boundary Management, weil es grundlegend um eine Abgrenzung geht. Solche Verknüpfungen erschwerten die thematische Auswertung und somit auch die klare Zuordnung von Effekten. Gleichzeitig konnte so die Komplexität und Vielseitigkeit der Thematik betont werden und dies wiederum führte zu facettenreichen Ergebnissen.

Weiter gab es zwei inhaltliche Aspekte bezüglich der Arbeitssituation, die sich rückblickend als grosse Einflussfaktoren herausstellten. Zum einen ist dies die Tatsache, dass bei der seerow GmbH die Umstellung auf die 4-Tage-Woche mit einer Homeoffice Flexibilität einher ging. Da viele Mitarbeitende regelmässig von zuhause arbeiten, war es teilweise schwierig, die Folgen trennscharf abzugrenzen. Beispielsweise, ob jemand Mühe mit den Boundary Management hat, weil die Person in der 4-Tage-Woche arbeitet oder weil sie zuhause arbeitet und somit räumlich wenig Abgrenzung hat. Diesem Effekt konnte jedoch mit der halbstandardisierten Durchführung der Interviews grösstenteils gegengewirkt werden. Denn dies öffnete die Möglichkeit für Nachfragen bei allfälligen Unklarheiten.

Zum anderen prägte die vorangehende Arbeitssituation der Mitarbeitenden – also ob sie vorher in einer 80 oder 100% Anstellung arbeiteten – meine Untersuchung. Denn wie an verschiedenen Stellen in der Arbeit erwähnt wurde, hatte dies eine massgebende Wirkung auf die subjektive Wahrnehmung der 4-Tage-Woche. Und erschwerte somit die Vergleichbarkeit der einzelnen Meinungen und Aussagen. Gleichzeitig bestätigt es den qualitativen Ansatz, der bei der vorliegenden Arbeit gewählt wurde, da er für solche individuellen Einflussfaktoren und somit auch Ansichten genügend Raum lässt.

Der letzte Punkt, der kritisch reflektiert werden sollte, sind die online durchgeführten Interviews. In einem computerbasierten Setting ist die Gefahr immer grösser für Missverständnisse oder ein künstliches Setting, dass zu sonstigen Verzerrungen führen kann. Die Entscheidung wurde letztendlich aufgrund der örtlichen Flexibilität getroffen. Die Tatsache, dass jeweils ein Video und Audio beider Gesprächsbeteiligten zur Verfügung stand, verringerte diesen Effekt, da nonverbale Informationen wie Mimik oder Gestik trotzdem zur Verfügung standen. Weiter wurde aus diesem Grund das Interview bewusst auf Schweizerdeutsch durchgeführt, der Muttersprache aller Beteiligten. Somit konnte eine möglichst natürliche Situation gewährleistet werden.

Abschliessend ist sehr wichtig anzumerken, dass die Zusammenarbeit mit der seerow GmbH und der Betreuungsperson der FHNW sehr angenehm und zielführend war. Es wurden viele spannende Gedanken ausgetauscht, woraus ein vielseitiger Mehrwert entstand.

5.4 Ausblick und weiterführende Forschung

Für weiterführende Forschungen empfiehlt es sich, die vorliegende Forschungsarbeit auf verschiedenen Ebenen auszuweiten. Auf der einen Seite ist die Life Domain Balance, mit dem Boundary Management und der Erholung, nur ein spezifischer Faktor, der sich durch die 4-Tage-Woche beeinflussen lässt. Es gibt noch viele weitere spannende Einflussfaktoren, wie beispielsweise den Effekt auf die Motivation oder die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden, die weiter untersucht werden könnten. In dieser Arbeit lag der Fokus stark auf dem Blickwinkel der Mitarbeitenden und weniger auf der Unternehmenssicht. Da es viele Hypothesen gibt, dass die Arbeitgebenden genauso von dem Arbeitsmodell profitieren, würde sich dort ein vertiefter Blick sicherlich lohnen. Ein konkretes Thema könnte dabei beispielsweise die Produktivität oder die Führung sein.

Auf der anderen Seite empfiehlt sich eine Ausweitung bezüglich der Stichprobe. In der vorliegenden Arbeit bleibt aktuell offen, ob sich die gefundenen Effekte auf grössere Stichproben übertragen lassen. Im Fall der seerow GmbH wäre der nächste Schritt eine Vollerhebung aller Mitarbeitenden. Noch grösser gedacht, könnte dies auch in Form einer zusätzlichen quantitativen Forschung sein, welche die hier entdeckten Auffälligkeiten vertieft.

Allgemein sollten allfällig abgeleitete Handlungsempfehlungen stets zu einem späteren Zeitpunkt evaluiert und somit bezüglich ihrer Wirksamkeit überprüft werden.

Literaturverzeichnis

- Allen, T.D., Cho, E. & Meier, L.L. (2014). Work-Family Boundary Dynamics. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 99–121.
doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091330
- Allen, T.D., Merlo, K., Lawrence, R.C., Slutsky, J. & Gray, C.E. (2021). Boundary Management and Work-Nonwork Balance While Working from Home. *Applied Psychology*, 70(1), 60–84.
doi:10.1111/apps.12300
- Bennett, A.A., Bakker, A.B. & Field, J.G. (2018). Recovery from work-related effort: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 262–275. doi:10.1002/job.2217
- Brinkley, D. (2003). The 40-hour revolution. *Time*, 161(13), 8-8.
- Campbell, T.T. (2023). The four-day work week: a chronological, systematic review of the academic literature. *Management Review Quarterly*. doi:10.1007/s11301-023-00347-3
- Flick, U. (2021). *Qualitative Sozialforschung: eine Einführung* (10. Aufl.). Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Haraldsson, G. & Kellam, J. (2021). *Going Public: Iceland's journey to a shorter working week*. London: Autonomy.
- Helferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. Heidelberg: Springer. doi:10.1007/978-3-642-34362-9
- Karkoulian, S., Srour, J. & Sinan, T. (2016). A gender perspective on work-life balance, perceived stress, and locus of control. *Journal of Business Research*, 69(11), 4918–4923.
doi:10.1016/j.jbusres.2016.04.053
- Kinnunen, U., Rantanen, J., De Bloom, J., Mauno, S., Feldt, T. & Korpela, K. (2016). The role of work–nonwork boundary management in work stress recovery. *International Journal of Stress Management*, 23(2), 99–123. doi:10.1037/a0039730

- Kratzer, N., Menz, W. & Pangert, B. (Hrsg.). (2015). *Work-Life-Balance - eine Frage der Leistungspolitik*. Wiesbaden: Springer. doi:10.1007/978-3-658-06346-7
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2020). *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA: Schritt für Schritt*. Wiesbaden: Springer. doi:10.1007/978-3-658-31468-2
- Olson-Buchanan, J. B. & Boswell, W. R. (2006). Blurring boundaries: Correlates of integration and segmentation between work and nonwork. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 432–445. doi:10.1016/j.jvb.2005.10.006
- Roberts, J.A. & Clement, A. (2007). Materialism and Satisfaction with Over-All Quality of Life and Eight Life Domains. *Social Indicators Research*, 82(1), 79–92. doi:10.1007/s11205-006-9015-0
- Sirgy, M.J. & Lee, D.J. (2018). Work-Life Balance: An Integrative Review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229–254. doi:10.1007/s11482-017-9509-8
- Sonnentag, S. & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework: the stressor-detachment model. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S72–S103. doi:10.1002/job.1924
- Tiefenbach, T. & Kohlbacher, F. (2015). Individual differences in the relationship between domain satisfaction and happiness: The moderating role of domain importance. *Personality and Individual Differences*, 86, 82–87. doi:10.1016/j.paid.2015.05.040
- Ulich, E. & Wülser, M. (2018). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen*. Wiesbaden: Springer. doi:10.1007/978-3-658-18435-3
- Voglino, G., Savatteri, A., Gualano, M.R., Catozzi, D., Rousset, S., Boietti, E. ... Siliquini, R. (2022). How the reduction of working hours could influence health outcomes: a systematic review of published studies. *BMJ Open*, 12(4). doi:10.1136/bmjopen-2021-051131
- Wepfer, A.G., Allen, T.D., Brauchli, R., Jenny, G.J. & Bauer, G.F. (2018). Work-Life Boundaries and Well-Being: Does Work-to-Life Integration Impair Well-Being through Lack of Recovery? *Journal of Business and Psychology*, 33(6), 727–740. doi:10.1007/s10869-017-9520-y

Wong, K., Chan, A.H. & Ngan, S.C. (2019). The Effect of Long Working Hours and Overtime on Occupational Health: A Meta-Analysis of Evidence from 1998 to 2018. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(12), 2102. doi:10.3390/ijerph16122102

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1.</i> Erholungserfahrungen (eigene Darstellung).....	13
<i>Abbildung 2.</i> Forschungsdesign (eigene Darstellung)	15
<i>Abbildung 3.</i> SPSS-Prinzip nach Helfferich (2011), (eigene Darstellung).....	17
<i>Abbildung 4.</i> Kategoriensystem (eigene Darstellung).....	19

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1.</i> Sampling (eigene Darstellung).....	16
--	----