Arbeitszeitverkürzung

S+ Dreitagewoche bei vollem Lohnausgleich – wie geht das?

Von wegen Viertagewoche: Bahnhof-Systemgastronom Yorma's will auf drei Tage bei vollem Gehalt verkürzen. Kreativleiterin Tamara Eberl erklärt das neue Modell.

Ein Interview von **Maren Hoffmann**
14.03.2024, 13.00 Uhr

S+ Artikel zum Hören • 6 Min

Yorma's-Gründer Yorma Eberl mit seinen Töchtern Tamara Eberl (l.), die die Kreativabteilung leitet, und Prokuristin Ramona Eberl Foto: YORMA'S

Zur Person

Tamara Eberl, 34, hat Marketing und Management an der EAM Europaakademie München – School of International Business studiert und fing dann im Unternehmen ihres Vaters an – zunächst als Regionalleiterin; mittlerweile ist sie zuständig für die Kreativabteilung der Systemgastronomie Yorma's AG, die 1985 von ihrem Vater Yorma Eberl gegründet wurde. In den 61 Filialen, meist in Bahnhöfen gelegen, und der Zentrale arbeiten rund 1200 Beschäftigte.

SPIEGEL: Sie haben seit Januar 2023 die Viertagewoche, jetzt wollen Sie dieses Jahr noch die Dreitagewoche bei vollem Lohnausgleich einführen. Gibt es in Ihrer Firma zu wenig zu tun?

Eberl: Doch, aber wir arbeiten einfach effizienter. Durch die Digitalisierung und künstliche Intelligenz (KI) haben wir viele neue Möglichkeiten, Arbeitsabläufe zu vereinfachen und Aufgaben zu streichen. Die Mitarbeitenden sind ja Experten für ihre eigenen Arbeitsabläufe; wenn man sie lässt, dann finden sie Möglichkeiten, diese Abläufe zu verbessern. Noch wichtiger als die KI ist der denkende Mitarbeiter, der sich fragt: Wofür mache ich das eigentlich? Was ist mein Ziel? Und dann stellt sich heraus, dass man manche Dinge, die vor fünf oder zehn Jahren sinnvoll waren, vielleicht gar nicht mehr braucht, und man sich die Arbeit einfach sparen kann.

Work-Life-Balance: Mehr als die Hälfte der Vollzeitbeschäftigten wollen kürzer arbeiten

SPIEGEL: Erst vier, jetzt noch drei Tage – kommt nächstes Jahr die Zweitagewoche bei Ihnen?

Eberl: Wenn es gut klappt, warum nicht? Solange die Arbeit gut erledigt wird, ist Zeit nicht das entscheidende Kriterium.

SPIEGEL: Das gilt aber nicht für alle. Wie viele Ihrer 1200 Mitarbeitenden haben denn verkürzte Arbeitszeiten?

Eberl: Nur die in der Zentrale. Das sind 30 Leute. Wir sind da für ein Unternehmen dieser Größe bereits sehr schlank aufgestellt – wir haben nichts outgesourct. Diese 30 Leute machen alles, vom Marketing über die Lohnabrechnungen bis zur Buchhaltung.

SPIEGEL: Auf jede Person in der Zentrale kommen also 40 Leute, für die das Angebot nicht gilt. Sind die nicht neidisch?

Yorma's-Filiale in Münster: »Man muss nur können und wollen bei uns« Foto: YORMA'S

Eberl: Die könnten schon Dreitagewochen machen. Das Problem ist: Die sind auf Stundenbasis eingestellt. Die würden dann automatisch weniger verdienen. Aber wir bezahlen bereits über dem Tarif und werden das auch parallel anpassen.

SPIEGEL: Die stundenbasierte Entlohnung ist ja aber nicht Schicksal, sondern eine unternehmerische Entscheidung.

Eberl: Draußen muss man halt schon 365 Tage für den Kunden da sein. Wir sind ja auch ein Dienstleistungsunternehmen. Neid mag es geben, aber viele sind auch stolz, zu einem fortschrittlichen Unternehmen zu gehören. Jeder unserer Mitarbeiter hat die Möglichkeit, sich nach oben zu arbeiten. Wir legen keinen Wert auf Ausbildung, Schulabschluss oder Studium. Man muss nur können und wollen bei uns. Die meisten unserer Regionalleiter haben ganz klein bei uns angefangen. Und die können sich die Arbeitszeit auch selbst einteilen – hier zählt die Leistung, nicht die Arbeitszeit.
SPIEGEL: Welche Erfahrungen haben Sie mit der Viertagewoche gemacht?

Eberl: Wir sind von 38 auf 33 Stunden gegangen und haben selbst keinen konkreten Plan gehabt – wir haben unseren Mitarbeitenden einfach freie Hand gelassen. Die mussten selbst schauen, wie sie dafür sorgen, dass die Abteilungen besetzt sind. Jede Abteilung macht das unterschiedlich. Manche sprechen sich wöchentlich ab, andere haben feste freie Tage. Da mischt sich die Geschäftsführung nicht ein. Es klappt super. Die Viertagewoche würde auch in anderen Unternehmen sehr gut funktionieren, davon bin ich überzeugt. Wir diskutieren halt nicht lange, wir machen auch keine Studie draus, wir probieren so etwas einfach aus. Unsere Erfahrung: Die Mitarbeitenden sind entspannter und glücklicher.

Immer auf dem Laufenden bleiben?

Arbeitsrecht, Coaching, aktuelle Nachrichten und menschliche Geschichten: So verpassen Sie keine Artikel aus dem Bereich Job & Karriere des SPIEGEL.

So aktivieren Sie Ihre Benachrichtigungen

SPIEGEL: Wie viele Stunden wird die Dreitagewoche umfassen?
Eberl: Zwischen rund 26 und 28. Wir hoffen, dass wir das bis zum dritten Quartal hinbekommen. Alles hängt davon ab, dass die Mitarbeitenden gute Möglichkeiten finden, ihre Arbeit zu entschlacken und mit smarten Programmen effizienter zu gestalten. Aber wird sind überzeugt, dass wir es bis dahin schaffen, da wir täglich Verbesserungsvorschläge unserer Mitarbeiter bekommen.

SPIEGEL: Wer hat das entschieden?

Eberl: Unser Vater. Das war seine Idee. Der hat schon lange daran geglaubt, dass die Dreitagewoche kommen wird. Er war schon immer sehr digital aufgestellt. Wir haben seit mehr als 20 Jahren papierlose Büros. Bei uns im Unternehmen werden auch wenige E-Mails geschrieben, das will er nicht. Wir sollen lieber alles schnell am Telefon klären. Somit wird auch weniger Zeit beansprucht, und es ist auch gleich viel persönlicher.

»Wenn wir einen Manager einstellen, gehen wir davon aus, dass der keine Dreitagewo he ma ht.«

SPIEGEL: Wie viel arbeitet Ihr Vater? Und wie viel arbeiten Sie?

Eberl: Mein Vater ist praktisch verheiratet mit der Firma, er ist Tag und Nacht immer bei ihr. Es kann schon mal vorkommen, dass man eine Yorma's-Filiale besucht und mein Vater hinter Theke steht und mitarbeitet. Manager und Geschäftsführer müssen schon täglich erreichbar sein. Wenn wir einen Manager einstellen, gehen wir davon aus, dass der keine Dreitagewoche macht. Auch ich bin täglich erreichbar. Da muss man schon ein Vorbild sein, auch für die Mitarbeiter draußen. So hat uns mein Vater erzogen: Wir müssten uns den

Respekt verdienen – sonst wären wir nur die Töchter. Auch wer bei uns etwa als Einkaufsleiter in der Zentrale anfangen will, muss erst draußen in den Filialen arbeiten. Die Leute müssen das Geschäft von unten bis nach oben kennen, verstehen und schätzen lernen. In der Zentrale sind wir ja nur der stärkende Rücken für das eigentliche Geschäft, denn draußen in den Filialen wird das Geld verdient.
SPIEGEL: Werden Sie von Bewerbern überrannt?

Eberl: Wir merken schon, dass die Arbeitsplätze in unserer Zentrale für viele attraktiv sind, ja. Da kommen etliche Anfragen rein, auch wegen der Dreitagewoche.

SPIEGEL: Geht die Schere des Zeitwohlstands immer weiter auf? Auf der einen Seite die schuftenden Dienstleister, auf der anderen das verwöhnte Bürovolk?

Eberl: Ja, ich denke schon. Aber man kann dieser Schere durchaus entgegenwirken. Entgeltlich oder durch ein angepasstes Arbeitszeitsystem. Wir arbeiten etwa an einem System, das es belohnt, wenn man in der Filiale die eher unbeliebten Schichten ganz früh oder ganz spät übernimmt – und das vielleicht auch durch kürzere Arbeitszeiten ausgleicht. Das ist aber noch nicht startreif. S

Feedback