

Vier-Tage-Woche – Ein Modell mit Zukunft?

Erkenntnisse aus dem Zukunftsforum des Rats der Arbeitswelt

Der Rat der Arbeitswelt hat in seinem [Arbeitswelt-Bericht 2023](#) deutlich gemacht, dass es für die Ausgestaltung der betrieblichen Transformation in der Arbeitswelt eine „doppelte Flexibilität“ braucht, die für Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen vorteilhaft ist, in dem sie eine zuverlässige und wirtschaftliche Erfüllung der Kundenbedürfnisse und Entwicklung innovativer und nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen ermöglicht und gleichzeitig die lebenssituations-spezifischen Bedürfnisse der Beschäftigten berücksichtigt. Am Beispiel der 4-Tage-Woche hat der Rat der Arbeitswelt im Zukunftsforum den Dialog mit Expertinnen und Experten aus der Arbeitswelt gesucht.

Worum ging es im Deep Dive?

Prof. Dr. Ulrich Walwei – Vizedirektor des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung und Mitglied des Rats der Arbeitswelt diskutierte mit Martin Gaedt, Autor des Buches „4 TAGE WOCHE: Mehr Gesundheit, Freizeit und Lebensqualität“, und mit Kai Schweppe, Geschäftsführer Arbeitspolitik bei Südwestmetall über die „4-Tage-Woche“. In dem anschließenden World Café betrachteten die Teilnehmenden des Deep Dives Potenziale und Herausforderungen jeweils aus Sicht der Beschäftigten und Arbeitgeber und nahmen auch eine volkswirtschaftliche Perspektive ein.



„Es ist keine Frage, ob eine 4-Tage-Woche funktionieren kann, sondern wie und unter welchen Voraussetzungen. Eine kollektive Arbeitszeitverkürzung ist auf jeden Fall der falsche Weg. Nur im jeweiligen Betrieb kann eruiert werden, wie die Arbeitszeit sinnvoll ausgestaltet werden kann, um produktiv arbeiten zu können und Erholungsphasen und eine gute Vereinbarkeit für Familie und Beruf für die Beschäftigten zu unterstützen. Dabei existiert bereits eine große Vielfalt an verschiedenen Arbeitszeitmodellen in der betrieblichen Praxis. Es braucht allerdings noch ein besseres Verständnis über kausale Zusammenhänge verschiedener Gestaltungsoptionen einer 4-Tage-Woche. Hier ist die Wissenschaft in enger Zusammenarbeit mit der betrieblichen Praxis beispielsweise unter Zuhilfenahme von Feldexperimenten gefragt.“ (Prof. Dr. Ulrich Walwei)



[Hier geht's zum Arbeitswelt-Bericht.](#)

Welche Fragen standen im Kern der Diskussion?

- Welche Formen der 4-Tage-Woche gibt es und was ist die Besonderheit mit Blick auf die existierende Bandbreite an unterschiedlichen flexiblen Arbeitszeitmodellen?
- Warum entscheiden sich immer mehr Arbeitgeber – gerade aus dem Handwerk – für ein Modell der 4-Tage-Woche?
- Wie passen Profitabilität und Arbeitszeitverkürzung zusammen?
- Erholungszeiten, Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Zusammenhalt im Betrieb – welche Aspekte sind bei der Arbeitszeitgestaltung für Beschäftigte wichtig?
- Welche besonderen Herausforderungen hat der Industriestandort Deutschland beim Thema Arbeitszeit?
- Was bedeutet eine Verknappung des Arbeitsangebotes für einen Arbeitsmarkt im demografischen Wandel?
- Welche praktischen Hinweise sollten Betriebe beachten, wenn sie über die Einführung einer 4-Tage-Woche nachdenken?

In dem anschließenden World Café betrachteten die Teilnehmenden des Deep Dives Potenziale und Herausforderungen einer 4-Tage-Woche jeweils aus Sicht der Beschäftigten, der Arbeitgeber und der volkswirtschaftlichen Perspektive und diskutierten Rahmenbedingungen und betriebliche Lösungsansätze.

Welche Erkenntnisse bleiben?

FÜR BESCHÄFTIGTE gibt es auf den ersten Blick viele Vorteile (u. a. höherer Stundenlohn, mehr Freizeit für Erholung oder Weiterbildung), allerdings kann eine Arbeitszeitverkürzung mit Verdichtung und Leistungsdruck einhergehen. Aufgrund von Betriebs- und Ansprechzeiten wird das häufig geäußerte Wunschmodell von einer Arbeitswoche zwischen Montag bis Donnerstag mit drei Tagen Wochenende nicht für alle realisierbar sein. Damit die Produktivität und auch der Zusammenhalt in Teams nicht leiden, braucht es Anpassungen in der Arbeitsorganisation, den Prozessen und Kommunikationswegen (Raum für Begegnung) bis hin zu neuen Geschäftsmodellen. **Aus Beschäftigtensicht gibt es nicht das eine Arbeitszeitmodell, das für alle über das gesamte Erwerbsleben hinweg passt. Wichtig sind souveräne Gestaltungsmöglichkeiten, um unterschiedliche Zeiterfordernisse abzudecken.**

FÜR ARBEITGEBER kann eine 4-Tage-Woche ein Baustein ihrer Arbeitgeberattraktivität sein und auch innovative Ideen fördern, um effizienter zu arbeiten (z. B. störungsfreie Zeiten). Die große Herausforderung ist dabei die Aufrechterhaltung des Betriebs bzw. das Ausbalancieren von Betriebs- und Arbeitszeiten. Dabei gibt es nicht das eine Modell, welches für alle passt. Zentrale Voraussetzungen für eine gelingende Einführung sind die Analyse und anschließende Optimierung von Prozessen sowie eine Schärfung von Aufgaben und eine vorausschauende Personalplanung. Führungskräften kommt bei der Umsetzung eine zentrale und ggf. neue Rolle zu. Auch mit Blick auf erhöhte Krankenstände, sind im Sinne der Fürsorgepflicht Arbeitszeitmodelle zu reflektieren. Allerdings hat der Arbeitgeber keine Handhabung, dass die mit der Arbeitszeitverkürzung einhergehende Freizeit auch für die Erholung genutzt wird. **Aus Arbeitgebersicht ist die Ausgestaltung der Arbeitszeitmodelle eng verknüpft mit ihrem Geschäftsmodell und daher ein wesentliches Element ihrer unternehmerischen Freiheit.**

FÜR DIE VOLKSWIRTSCHAFT stellt sich die Frage, welche Auswirkungen eine spürbare Reduzierung des Arbeitszeitvolumens auf die Produktivität, die Arbeitskosten und die Gesundheitsquoten der Beschäftigten haben würde. Mehr empirische Evidenz über kausale Zusammenhänge zwischen Arbeitszeitverkürzung und den genannten Zielgrößen könnte der betrieblichen Praxis helfen, sich für oder gegen ein 4-Tage-Modell zu entscheiden. Rahmenbedingungen sollten individuelle, betriebliche Lösungen zulassen, die den betrieblichen Kontext und auch die jeweilige Lebenssituation von verschiedenen Beschäftigtengruppen berücksichtigt. Für den Gesetzgeber ergibt sich aus den Flexibilisierungswünschen ein Prüfauftrag für das Arbeitszeitgesetz und allgemein für eine Entbürokratisierung. Der Wirtschaftsstandort Deutschland steht vor großen Herausforderungen, die digitale wie ökologische Transformation bei zunehmender Verknappung des Arbeitsangebotes zu bewältigen und muss auch dem internationalen Wettbewerb standhalten. **Eine flächendeckende Einführung ist in diesem Kontext nicht realisierbar, für ein einzelnes Unternehmen aber möglicherweise eine sinnvolle Maßnahme.**

