

Hype um die »4-Tage-Woche« / Eine realistische Betrachtung

Ufuk ALTUN, Veit HARTMANN

*ifaa - Institut für angewandte Arbeitswissenschaft,
Uerdinger Straße 56, D-40474 Düsseldorf*

Kurzfassung: Der Beitrag zielt darauf hin, die Leserinnen und Leser über die Herausforderungen, Handlungsfelder und Auswirkungen zu informieren, die das Thema »4-Tage-Woche« betreffen und für die Versachlichung der betrieblichen sowie außerbetrieblichen Diskussionen Argumente und Ansätze liefern. Denn unter dem Begriff »4-Tage-Woche« werden verschiedene Arbeitszeitmodelle zusammengefasst bzw. diskutiert, bei denen die wöchentliche Arbeitszeit nicht auf fünf, sondern auf vier Tage verteilt wird. Dieser Ansatz mag sich zwar in der öffentlichen Diskussion durchgesetzt zu haben, stellt jedoch bei Weitem nicht die gesamte Bandbreite der möglichen Arbeitszeitmodelle einer »4-Tage-Woche« dar.

Schlüsselwörter: 4-Tage-Woche, Arbeitszeit, Arbeitszeitflexibilisierung, Arbeitszeitverkürzung, Arbeitszeitmodell

1. Ausgangslage und Problemstellung

Unter dem Begriff »4-Tage-Woche« werden verschiedene Arbeitszeitmodelle zusammengefasst bzw. diskutiert, bei denen die wöchentliche Arbeitszeit nicht auf fünf, sondern auf vier Tage verteilt wird oder die wöchentliche Arbeitszeit verkürzt und die Beschäftigten somit einen Tag in der Woche weniger arbeiten (vgl. Hofmann 2023). Folgende Optionen und Ansätze sind beispielsweise denkbar bzw. möglich (siehe Abbildung 1):

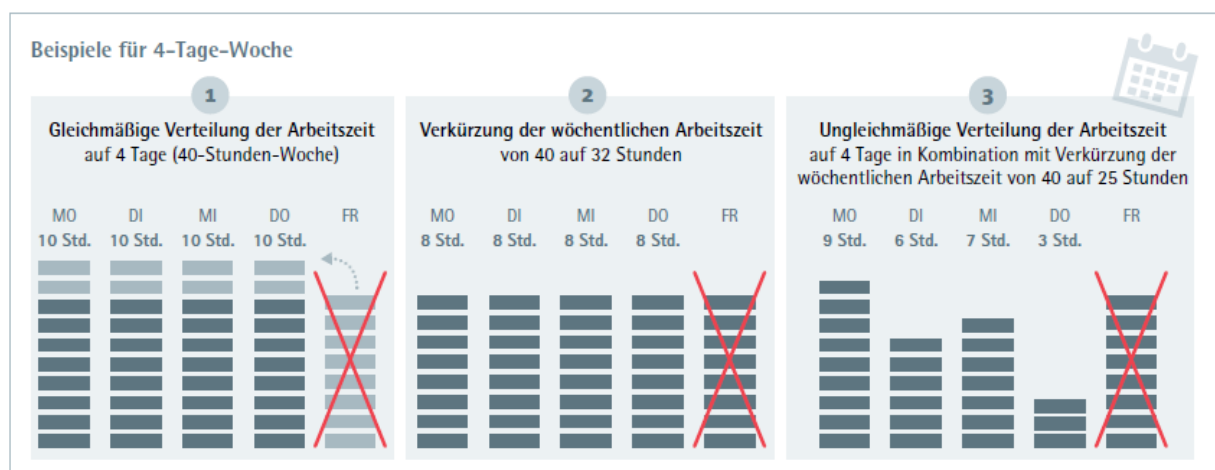


Abbildung 1: Beispiele für 4-Tage-Woche (eigene Darstellung)

Verteilung der bisherigen Wochenarbeitszeit (z. B. 40 Stunden) auf vier Tage: Das aktuelle wöchentliche Arbeitszeitvolumen wird auf vier Tage verteilt. Die Arbeitszeit des fünften Arbeitstages wird auf die übrigen Tage verteilt, sodass die Beschäftigten statt 8 Stunden 10 Stunden am Tag arbeiten. So wird aus einer 5-Tage-Woche eine »4-Tage-Woche« mit einer Erhöhung der täglichen Arbeitszeit. Die wöchentliche Arbeitszeit bleibt gleich.

Verringerung der Wochenarbeitszeit ohne Entgeltausgleich: Die Beschäftigten reduzieren ihre wöchentliche Arbeitszeit und arbeiten nur 4 Tage in der Woche (z. B. von 40 Stunden (5 x 8 Std.) auf 32 Stunden (4 x 8 Std.)) und verzichten auf einen entsprechenden Anteil ihres Entgelts. Ein bei den Beschäftigten bekanntes, beliebtes und weitverbreitetes Modell ist das Teilzeitmodell.

Verringerung der Wochenarbeitszeit mit vollem Entgeltausgleich: Die Beschäftigten arbeiten statt 40 Stunden in der Woche beispielsweise nur noch 32 Stunden in der Woche und das bei unverändertem Gehalt (Arbeitszeitverkürzung mit vollem Lohnausgleich). Während in manchen Unternehmen das Entgelt bei der Einführung einer »4-Tage-Woche« unverändert bleibt, gibt es bei anderen Unternehmen Anpassungen in der Vergütung, entsprechend der wöchentlichen Arbeitszeit. Um nachzuvollziehen, weshalb die Diskussion um die »4-Tage-Woche« in einer kurzen Zeitspanne eine solche Dynamik entfachen konnte, ist es hilfreich, einen Blick auf relevante Auslöser dieser Diskussion zu werfen:

- Die Transformation der Arbeitswelt bringt zunehmend eine weitere Flexibilisierung der Arbeitszeit mit. Arbeitszeiten müssen so flexibel und bedarfsgerecht gestaltet sein, dass sie einerseits Unternehmen im globalen Wettbewerb die notwendige Beweglichkeit einräumen und damit langfristig Arbeitsplätze sichern.
- Die zunehmende Schwierigkeit, ausreichend qualifiziertes und in manchen Branchen und für manche Tätigkeiten überhaupt Personal zu finden (Diskussion um Fachkräftegewinnung und Arbeitgeberattraktivität), veranlasst Unternehmen weit mehr als bislang, attraktive Arbeitsbedingungen anzubieten. Die »4-Tage-Woche« kann hier ein Baustein sein, sich als attraktiver Arbeitgeber darzustellen (insbesondere in vermeintlich weniger attraktiven Branchen oder beispielsweise im Schichtbetrieb) und den Anforderungen zu entsprechen, die der Wandel von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt mit sich bringt.
- Andererseits sollen flexible Arbeitszeitmodelle mit einer besseren Gesundheit und einer höheren Zufriedenheit mit der Work-Privacy-Balance einhergehen. Das wird auch vonseiten der Beschäftigten gefordert und gewünscht (Altun & Hartmann 2023). Zahlreiche Studien belegen, dass die Flexibilitätsmöglichkeiten vieler Beschäftigter in den vergangenen Jahren zugenommen haben: „Fast die Hälfte der abhängig Erwerbstätigen kann Einfluss auf Arbeitsbeginn und -ende nehmen, mehr als die Hälfte kann beeinflussen, wann sie sich Stunden freinimmt, und zwei Drittel haben Einfluss darauf, wann sie sich Urlaub oder Tage freinehmen“ (vgl. Backhaus et al. 2020).

Dazu kommt, dass für die Betrachtung einer »4-Tage-Woche« primär drei Themen aus dem Arbeitszeitgesetz relevant sind, da sie den möglichen Gestaltungsrahmen definieren:

- *Die Höchstarbeitszeit:* Laut Arbeitszeitgesetz (§ 3 Arbeitszeit der Arbeitnehmer) darf die werktägliche (durchschnittliche) Arbeitszeit von 8 Stunden nicht überschritten werden. Eine Erhöhung der täglichen Arbeitszeit auf bis zu 10 Stunden ist erlaubt, wenn innerhalb von 6 Kalendermonaten oder

24 Kalenderwochen im Durchschnitt nicht mehr als 8 Stunden pro Werktag gearbeitet wird. Das bedeutet, dass die Verteilungsgröße des Arbeitszeitvolumens (entsprechender Ausgleich vorausgesetzt) bei einer 4-Tage-Woche bei maximal 40 Stunden pro Woche liegt. Auch lässt sich hieraus ableiten, dass bestimmte Konstellationen, die im EU-Ausland den dortigen Arbeitszeitvorgaben entsprechen (wie z. B. 12 Stunden Schichten) und ein Gestaltungselement für eine 4-Tage-Woche dort sind, mit dem deutschen Arbeitszeitgesetz nicht vereinbar und somit nicht anwendbar sind.

- *Die Ruhepausen:* Das Arbeitszeitgesetz sieht vor, dass Beschäftigte die Arbeitszeit durch im Voraus feststehende Ruhepausen von mindestens 30 Minuten bei einer Arbeitszeit von mehr als sechs bis zu neun Stunden und 45 Minuten bei einer Arbeitszeit von mehr als neun Stunden insgesamt unterbrechen (§ 4 Ruhepausen). Bei der Verteilung des Arbeitsvolumens auf vier Tage kann es somit vorkommen, dass (z. B. aufgrund verlängerter Tagesarbeitszeiten an vier Tagen), eine neue/veränderte Pausenregelung nötig ist. So ist im Einzelfall insbesondere zu prüfen, ob eine Verlängerung der täglichen Arbeitszeit über die 9 Stunden hinaus, sowohl arbeitsorganisatorisch (exemplarisch seien hier Vertretungsregelungen bei nicht-kollektiven Pausen genannt) als auch wirtschaftlich Sinn macht. Auch im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie können hier verlängerte Tagesarbeitszeiten zu Konflikten führen (z. B. Kinderbetreuungszeiten oder bislang fest verplante Termine).
- *Die Ruhezeit:* Das Arbeitszeitgesetz schreibt vor, dass Arbeitnehmer nach Beendigung der Arbeitszeit eine Ruhezeit von 11 Stunden haben müssen (Ausnahmen möglich). Diese Ruhezeiten können mit Arbeitstagen, deren Beginn und Ende verlängert und flexibel (z. B. je nach Arbeitsanfall oder persönlichen Präferenzen) gestaltet werden, kollidieren. Durch die verlängerten Tagesarbeitszeiten bei einer 4-Tage-Woche kann so das Thema Ruhezeiten auch vermehrt für den indirekten Bereich relevant werden.

2. Machbarkeitsanalyse: Herausforderungen abschätzen und Handlungsfelder identifizieren

Die oben genannten Themenschwerpunkte sind Indizien dafür, zu Beginn der Diskussionen bestimmte Grundfragen zu klären. Nur so können die betrieblichen Grundlagen geschaffen werden, um sich erfolgreich mit dem Thema »4-Tage-Woche« auseinandersetzen zu können. Daher sollte im Rahmen der Diskussionen zuerst geklärt werden, was unter einer »4-Tage-Woche« verstanden wird bzw. geregelt werden soll. Bei der Beantwortung dieser Frage sind zwei Perspektiven gleichermaßen zu berücksichtigen:

- Zum einen die Gewährleistung des betrieblichen Ablaufes zur stets zuverlässigen und wirtschaftlichen Erfüllung von Kundenbedürfnissen und
- zum anderen die individuellen Wünsche der Beschäftigten hinsichtlich einer lebensphasenorientierten Arbeitszeit.

Arbeitszeiten müssen so flexibel und bedarfsgerecht gestaltet sein, dass sie einerseits Unternehmen im globalen Wettbewerb die notwendige Beweglichkeit einräumen. Andererseits sollen flexible Arbeitszeitmodelle mit einer besseren Gesundheit und einer höheren Zufriedenheit mit der Work-Privacy-Balance einhergehen. Deswegen ist zu klären, ob (und unter welchen Bedingungen) ein zusätzlicher freier Tag tatsächlich

die Gesundheit der Beschäftigten und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben fördern kann. Denn bei einer kürzeren Arbeitswoche, mit gleichbleibendem Arbeitszeitvolumen und gleichbleibender Produktivität, kann die »4-Tage-Woche« zu mehr Stress und zusätzlicher Belastung im Beruf und Privatleben führen.

Ob eine flächendeckende »4-Tage-Woche« nach „denselben Spielregeln“ für alle Unternehmen möglich ist, ist eine weitere Grundfrage. Das liegt daran, dass in zahlreichen Branchen die Kunden (und insbesondere im Gesundheitsmanagement die Patienten und Patientinnen) rund um die Uhr versorgt werden müssen. Dazu kommt, dass es in vielen Branchen aktuell an qualifiziertem Personal mangelt. Am fünften Tag der Woche oder an einem bestimmten Kalendertag den Betrieb zu schließen, wird wahrscheinlich für viele Branchen und Betriebe nicht möglich sein. Einige Branchen, wie zum Beispiel die Metall- und Elektroindustrie, sind prozess- und produktionsabhängig. Hier kann die Arbeitszeit nicht einfach auf vier Tage pro Woche reduziert werden, ohne einen Produktionsverlust hinzunehmen. Eine Reduzierung von fünf auf vier Arbeitstage, also um 20 %, bedeutet einen drastischen Nachteil im internationalen Wettbewerb.

Es ist auch zu klären, ob viele Unternehmen auf Dauer sich leisten können, bei weniger Arbeit dasselbe Entgelt zu zahlen. Umgekehrt ist zu beachten, dass bei einer Verkürzung der Arbeitszeit ohne Lohnausgleich sich auch viele Beschäftigte den resultierenden Lohnverlust nicht leisten werden können.

3. Folgen, Auswirkungen und Herausforderungen auf „Arbeitsorganisation“, „Arbeitsschutz“, Leistungsfähigkeit“, „Personalkosten“ thematisieren und klären

Wie bei jedem Arbeitszeitmodell wird auch die Einführung und Umsetzung einer »4-Tage-Woche« einen Kompromiss darstellen, der die jeweiligen Anforderungen, Wünsche und Bedarfe auf Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite versucht in Einklang zu bringen. Dabei erscheint es besonders vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussionen und Berichterstattungen wichtig, sich mit den Folgen, Auswirkungen und Herausforderungen auseinanderzusetzen und in Anlehnung an deren Ergebnisse ein gemeinsames Ziel zu erarbeiten und realistische Erwartungen an die Ausgestaltungsmöglichkeiten zu formulieren.

Für eine betriebliche Realisierung ist insbesondere die Frage von Bedeutung, wie mit einem tendenziellen Absenken des Arbeitszeitvolumens (unabhängig von Entgeltfragen) umgegangen wird, wie eine Kompensation gestaltet werden kann und welche arbeitsorganisatorischen Auswirkungen und Folgen zu bedenken sind. Denn die Einführung der »4-Tage-Woche« kann u. U. Unternehmen arbeitsorganisatorisch und finanziell überfordern, da viele Themen unzureichend diskutiert und geklärt sind. Dazu gehören u. a.:

- Die Arbeit wird sich nicht ohne Weiteres auf weniger Arbeitsstunden verteilen lassen.
- Die Erreichbarkeit der Unternehmen für Kunden kann ein Problemfall, zumindest eine Herausforderung werden.
- Personalkosten werden steigen. Wirtschaftsexperten weisen darauf hin, dass die Einführung einer »4-Tage-Woche« bei vollem Lohnausgleich eine Lohnerhöhung zwischen 20 und 25 Prozent bedeuten würde. Viele Unternehmen werden es sich nicht leisten können, bei weniger Arbeit dasselbe Entgelt zu zahlen.

- Bei einer Verkürzung der Arbeitszeit ohne Lohnausgleich werden sich viele Beschäftigte den resultierenden Lohnverlust nicht leisten (können).

Folglich sollte geklärt sein, ob (ggf. wo) durchgängig im Rahmen der arbeitsorganisatorischen Anforderungen eine »4-Tage-Woche« möglich ist und ob ein mögliches verringertes Arbeitszeitvolumen überhaupt kompensiert werden kann (Fachkräftemangel, Rekrutierung, etc.). Aus diesem Grund ist zu empfehlen, auf betrieblicher Ebene sich u. a. mit folgenden Themen zu beschäftigen und zu klären:

- was unter »4-Tage-Woche« geregelt werden soll: Arbeitszeitverkürzung, Verteilung der Arbeitszeit auf wie viele und welche Wochentage usw.,
- ob (ggf. wo) durchgängig im Rahmen der arbeitsorganisatorischen Anforderungen eine »4-Tage-Woche« möglich ist,
- ob das aktuelle Arbeitszeitvolumen auf 4 Tage verteilt werden kann, anstatt auf 5 Tage,
- ob ein mögliches verringertes Arbeitszeitvolumen überhaupt kompensiert werden kann (Fachkräftemangel, Rekrutierung, Qualifikation?),
- ob der zusätzliche freie Tag tatsächlich die Gesundheit und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben fördern kann oder ob es eine rein subjektive Wahrnehmung der Beschäftigten ist. Bei einer kürzeren Arbeitswoche mit gleichbleibendem Arbeitszeitvolumen und gleichbleibender Produktivität (100 % Entgelt für 80 % der bisher gearbeiteten Arbeitszeit; dafür wird 100 % Produktivität erreicht) kann das Arbeitsmodell zu mehr Stress, Termindichte und zusätzlicher Belastung im Beruf und Privatleben führen,
- ob die »4-Tage-Woche« den individuellen Lebensumständen der Beschäftigten, die sehr unterschiedlich sein können, entspricht. Manche Menschen können vier längere Arbeitstage und ein Drei-Tage-Wochenende gut mit ihrem Sozialleben vereinbaren, andere Beschäftigte nicht,
- wie hoch der individuelle und berufliche Planungsaufwand bei der Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben ist bzw. sein wird (z. B., wer betreut die Kinder, wenn der Arbeitstag nun länger dauert als bislang?),
- inwieweit sich die »4-Tage-Woche« auf Produktivität auswirkt. Vor allem sollte geklärt werden, ob die Produktivität der Beschäftigten tatsächlich steigen kann, wenn die tägliche Arbeitszeit von acht auf zehn Stunden erhöht wird. Denn das Arbeitszeitvolumen (individuell/kollektiv) muss in Einklang stehen mit dem Arbeitsaufkommen und der vorhandenen Arbeitsorganisation. Es scheint jedoch aktuell eher unrealistisch, einen vollen Lohnausgleich für die Arbeitszeitreduzierung (von fünf auf vier Arbeitstage) durch zeitnahe Produktivitätsfortschritte realisieren zu können. Dazu kommt, dass die bisherigen Erkenntnisse zum Thema Produktivität aus den Feldversuchen in Island und Großbritannien nicht einfach auf die Wirtschaftsstruktur der Bundesrepublik übertragen werden können. In beiden Ländern handelt es sich um eine Positivauswahl der Teilnehmenden. In Island fand die Untersuchung zudem im öffentlichen Sektor statt und verfolgte nicht ausschließlich die Zielstellung einer 4-Tage-Woche. In Großbritannien ist der Anteil von Unternehmen, die aus dem gewerblichen Bereich kommen und eine Beschäftigtenanzahl von mehr als 50 Personen aufweisen, so gering, dass hier keine belastbare Grundlage für die Übertragung von Erkenntnissen auf die bundesdeutsche Wirtschaft gegeben ist. Dazu ist noch anzumerken, dass in den Experimenten in den o.g. Ländern gar keine Daten erhoben wurden, die eine Messung der Produktivität erlauben würden.

Erhoben wurden lediglich subjektive Einschätzungen.

Den betrieblichen Akteuren sollte auch bewusst sein, dass selbst ein so positiv bei Beschäftigten bislang aufgenommenes Konstrukt einer »4-Tage-Woche« nicht alle Beschäftigten gleich zufriedenstellen wird, da die individuellen Lebensumstände zu unterschiedlich sein können.

4. Fazit

Die vorherigen Ausführungen zeigen, dass es für eine betriebliche Realisierung der »4-Tage-Woche« von großer Bedeutung ist, sich neben der Arbeitszeitgestaltung auch mit Querschnittsthemen wie Arbeitsorganisation, Entgeltgestaltung, Arbeitsschutz usw. zu beschäftigen und diese zu klären. Ziel sollte dabei sein – unter Berücksichtigung von betrieblichen Gegebenheiten und Wünschen der Beschäftigten – einen gemeinsamen Weg im Betrieb zu finden. Welches Arbeitszeitmodell unter welchen Voraussetzungen das richtige für die Beschäftigten und Betriebe ist, sollte auf betrieblicher Ebene entschieden werden.

Denn in Deutschland existieren seit Jahren unterschiedliche (auch flexible) Arbeitszeitmodelle. Ein für alle Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen „geltendes“ Arbeitszeitmodell ist weder gewünscht noch in der Umsetzung realistisch. Dazu kommt, dass eine flächendeckende »4-Tage-Woche« nach „denselben Spielregeln“ für alle Branchen und Unternehmen nicht zu realisieren ist.

Um Unternehmen darin zu unterstützen, wie die »4-Tage-Woche« und insbesondere flexible Arbeitszeitgestaltung aktuell und in Zukunft produktiv und gesundheitsgerecht gestaltet werden kann, sind weitere arbeitswissenschaftliche Forschungsarbeiten erforderlich, die sich mit den oben genannten Fragen sowohl empirisch als auch soziotechnisch auseinandersetzen und für betriebliche Diskussionen Ansätze liefern.

5. Literatur

- Altun U, Hartmann V (2023) Handlungsfelder der aktuellen und zukünftigen Arbeitszeitgestaltung. In: Knappertsbusch I, Wisskirchen G (Hrsg.) Die Zukunft der Arbeit – New Work mit Flexibilität und Rechtssicherheit gestalten. Springer Gabler, Wiesbaden: 99 – 106.
- Backhaus N, Wöhrmann AM, Tisch A (2020) BAuA-Arbeitszeitbefragung: Vergleich 2015 – 2017 – 2019. 1. Auflage. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). Dortmund
- Hofmann J (2023) Die 4-Tage-Woche: Attraktivitätsbooster oder Nischenlösung? <https://blog.iao.fraunhofer.de/die-4-tage-woche-attraktivitaetsbooster-oder-nischenloesung/>



Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Arbeitswissenschaft in-the-loop

**Mensch-Technologie-Integration
und ihre Auswirkung auf Mensch,
Arbeit und Arbeitsgestaltung**

70. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Institut für Arbeitswissenschaft und
Technologiemanagement IAT
Universität Stuttgart

In Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für
Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

06. – 08. März 2024

GfA-Press

Bericht zum 70. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 06. – 08. März 2024

Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT), Universität Stuttgart

In Zusammenarbeit mit: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Sankt Augustin: GfA-Press, 2024

ISBN 978-3-936804-34-8

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin, Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003, Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2024 fröse multimedia, Frank Fröse,

office@internetkundenservice.de, www.internetkundenservice.de