

Jonas Hennrich und Daria Schaller

Unternehmensperspektiven zur 4-Tage-Woche

Spätestens seit der Corona-Pandemie erfährt der Arbeitsmarkt eine wachsende Flexibilisierung. Beschäftigte erwarten immer häufiger eine individuelle Wahl von Arbeitsort und -zeit. Letzteres wird in diesem Artikel genauer beleuchtet. Das in dieser Hinsicht aktuell am stärksten diskutierte Modell ist die 4-Tage-Woche. Dabei werden sowohl aus der Perspektive von Beschäftigten als auch aus unternehmerischer Sicht Argumente für und gegen eine Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit angeführt. Immer mehr Menschen sehen sich durch ihren Beruf einer Überlastung ausgesetzt. Ein zusätzlicher freier Tag könnte hier zum Beispiel durch eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Entlastung sorgen. Aus unternehmerischer Sicht könnte die mit einer 4-Tage-Woche verbundene Attraktivitätssteigerung als Mittel gegen den Bewerbermangel von Vorteil sein. Demgegenüber steht die Befürchtung, dass eine Produktivitätssteigerung den Zeitverlust nicht ausgleichen kann und deshalb höhere Kosten entstehen oder mehr Personal benötigt wird.

GROSSTEIL DER ERWERBSTÄTIGEN WÜNSCHT SICH 4-TAGE-WOCHE

Laut einer aktuellen Studie empfindet die Hälfte der Erwerbstätigen ihre Arbeit als eher stressig oder sehr stressig (Pronova BKK 2023). Der Anteil liegt damit leicht über dem Niveau von 2020 und 2022. Zudem sehen 61% eine mäßige oder hohe Gefährdung, einen Burnout zu erleiden – elf Prozentpunkte mehr als vor der Corona-Pandemie. Die größten Stressfaktoren stellen hierbei Überstunden, Termindruck, eine ungleiche Verteilung von Arbeitslast sowie die Erwartung einer permanenten Erreichbarkeit dar. Weitere Faktoren sind Schichtarbeit, aber auch die schlechte Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder die Pflege von Angehörigen. Aus Arbeitnehmersicht spricht dies für die Einführung einer 4-Tage-Woche. Passend dazu wünschen sich 81% der Vollzeitbeschäftigten eine 4-Tage-Woche (Hans-Böckler-Stiftung 2023). Gleichzeitig ist zu beobachten, dass die Bindung der Erwerbstätigen zu ihrem Arbeitgeber sinkt und sich auf dem niedrigsten Wert seit 2012 befindet (Gallup 2024). Zudem zeigt die Studie von Pronova, dass jüngere Beschäftigte überdurchschnittlich häufig den Arbeitgeber wechseln. Gleichzeitig kennen 45% der Befragten Beschäftigte, die bereits einer inneren Kündigung oder einem *Quiet Quitting*¹ verfallen sind, oder wa-

¹ Arbeitnehmende erbringen nur einen minimalen Arbeitseinsatz und verrichten weder Überstunden noch Extra-Arbeit.

IN KÜRZE

Das ifo Institut befragt im Auftrag von Randstad Deutschland quartalsweise deutsche HR-Abteilungen zu personalpolitisch relevanten Themen. In jedem Quartal werden in wechselnden Sonderfragen aktuelle arbeitsmarktrelevante Fragestellungen untersucht. Das aktuelle Thema befasste sich mit der möglichen Einführung sowie den Auswirkungen einer 4-Tage-Woche und damit verbundenen Vorteilen sowie Bedenken aus Sicht der Unternehmen. Auch mögliche gegenseitige Wechselwirkungen mit dem Arbeits- und Fachkräftemangel wurden abgefragt. Eng verknüpft sind diese Themen auch deshalb, weil eine 4-Tage-Woche dafür sorgen kann, dass Unternehmen wettbewerbsfähiger werden und ihre Attraktivität für Fachkräfte erhöhen.

ren selbst an diesem Punkt angelangt. Gründe dafür sind vor allem Überlastung, zu geringe Bezahlung, fehlende Wertschätzung oder belastende Arbeitszeiten. Sowohl die Bindung an den Arbeitgeber als auch die eigene Motivation scheinen geringer zu werden. Diese Aspekte sprechen dafür, dass die 4-Tage-Woche auch aus Unternehmenssicht ein interessantes Modell sein könnte – nicht zuletzt um sich als Arbeitgeber attraktiver zu machen und seine Beschäftigten an sich zu binden. Dies dürfte vor dem Hintergrund des Arbeits- und Fachkräftemangels immer wichtiger werden (Pronova BKK 2023).

Dennoch ist die Diskussion um die 4-Tage-Woche kontrovers. Argumente wie zufriedener Beschäftigte, eine Steigerung der Produktivität und eine Erhöhung der Flexibilität und somit dem Wohlbefinden der Beschäftigten stehen der Befürchtung eines höheren Kostenaufwands, mehr benötigtem Personal sowie einer Ungleichbehandlung der Beschäftigten gegenüber.

Um Erkenntnisse aus der Praxis zu gewinnen, gibt es bereits Pilotstudien, die eine 4-Tage-Woche in Unternehmen testen. Hier ist zu beachten, dass sich als Testunternehmen typischerweise solche Unternehmen bereit erklären, die der 4-Tage-Woche eher positiv gegenüberstehen, was einen Einfluss auf die Ergebnisse haben könnte. In Großbritannien wurde eine Pilotstudie von Juni bis Dezember 2022 durchgeführt. Die Einführung einer 4-Tage-Woche wurde von 61 Unternehmen aus verschiedenen Sektoren und Größen getestet, wobei jedes Unternehmen individuelle Modelle entwickelte, um den spezifischen Anfor-

derungen gerecht zu werden. Der Versuch zeigte, dass 92 % der teilnehmenden Unternehmen die 4-Tage-Woche fortgesetzt und zahlreiche positive Effekte auf das Wohlbefinden der Beschäftigten festgestellt haben, darunter weniger Stress und Burnout sowie eine bessere Work-Life-Balance. Die Beschäftigten konnten Arbeit und familiäre sowie soziale Verpflichtungen besser vereinbaren. Auch aus unternehmerischer Sicht zeigten sich positive Effekte, wie stabile bis leicht steigende Umsätze und eine deutlich reduzierte Fluktuationsrate. Insgesamt deutet die Studie darauf hin, dass die 4-Tage-Woche nicht nur die Lebensqualität der Beschäftigten verbessert, sondern auch ein wirksames Mittel gegen den Arbeits- und Fachkräftemangel sein könnte (Autonomy 2023). Eine ähnliche Studie in Deutschland läuft seit dem 1. Februar 2024 und wird im Oktober 2024 Ergebnisse liefern.

Die folgende Analyse zeigt die Arbeitgebersicht auf die 4-Tage-Woche. Diese wurden gefragt, ob die 4-Tage-Woche bereits im Einsatz oder geplant ist. Außerdem wurde abgefragt, welche positiven Effekte sich Unternehmen von dieser erwarten und welche Bedenken sie diesbezüglich haben. Im zweiten Teil werden die Wechselwirkungen mit dem Arbeits- und Fachkräftemangel untersucht.

4-TAGE-WOCHEN NUR BEI WENIGEN FIRMEN IM EINSATZ

Etwas mehr als 11 % der Betriebe geben an, dass eine 4-Tage-Woche bei ihnen bereits im Einsatz ist. Nur 2 % planen eine Einführung. Während in knapp einem Fünftel der Firmen über eine Einführung diskutiert wird, geben etwa 38 % und damit der größte Anteil der Unternehmen an, dass eine 4-Tage-Woche für sie kein Thema sei. Bei etwas weniger als einem Drittel der Betriebe ist eine 4-Tage-Woche nicht möglich. Ein Blick auf die verschiedenen Größenklassen zeigt, dass eine 4-Tage-Woche bei kleinen Unternehmen etwas häufiger als bei Großunternehmen ist (vgl. Abb. 1). 14 % der Betriebe mit weniger als 50 Angestellten geben an, dass das Modell bei ihnen zum Einsatz kommt. Bei Großunternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten sind es nur etwa 7 %. Die größte Gruppe an Unternehmen, für die eine 4-Tage-Woche kein Thema ist, sind mit ca. 45 % mittelgroße Unternehmen mit 250 bis 499 Beschäftigten. Am häufigsten diskutiert wird die Einführung einer verkürzten Arbeitswoche bei Großunternehmen (31 %). Im Branchenvergleich ist mit 44 % eine 4-Tage-Woche vor allem in der Industrie kein Thema. Nicht möglich ist das Modell am häufigsten bei Handelsunternehmen (40 %). Der Anteil der Betriebe, bei denen eine 4-Tage-Woche bereits im Einsatz ist, ist über die Branchen hinweg ungefähr gleichverteilt.

In der Öffentlichkeit werden verschiedene Modelle einer 4-Tage-Woche diskutiert. Eine Stundenreduktion kann bei gleichem Gehalt oder bei weniger Gehalt erfolgen. Letzteres ähnelt klassischen Teilzeitmodellen. Außerdem wird auch diskutiert, Vollzeitstellen bei gleichbleibendem Arbeitspensum und Lohn auf vier anstatt auf fünf Tage zu reduzieren. Dieses Modell ist beispielsweise in Belgien bereits im Einsatz.

In unserer Befragung geben knapp die Hälfte der Betriebe, die eine 4-Tage-Woche bereits im Einsatz oder geplant haben, eine Stundenreduktion bei weniger Gehalt an. 43 % meldeten, Vollzeitstellen auf vier, anstatt auf fünf Tage aufzuteilen. Nur etwa ein Zehntel der Firmen reduziert die Stunden bei gleichem Gehalt. Im Größenklassenvergleich war dieses Modell am häufigsten bei kleinen Betrieben bis zu 49 Beschäftigten zu finden (vgl. Abb. 2). Für eine Stundenreduktion bei weniger Gehalt sprachen sich mit 79 % am häufigsten die Betriebe mit einer Mitarbeiteranzahl von 250 bis 499 Beschäftigten aus. Der Branchenvergleich zeigt, dass Handelsunternehmen häufiger als andere dazu bereit sind, eine Stundenreduktion bei gleichem Gehalt anzubieten (19 %). Eine Aufteilung von Vollzeit auf vier anstatt auf fünf Tage können sich mit 51 % am häufigsten Dienstleistungsunternehmen vorstellen.

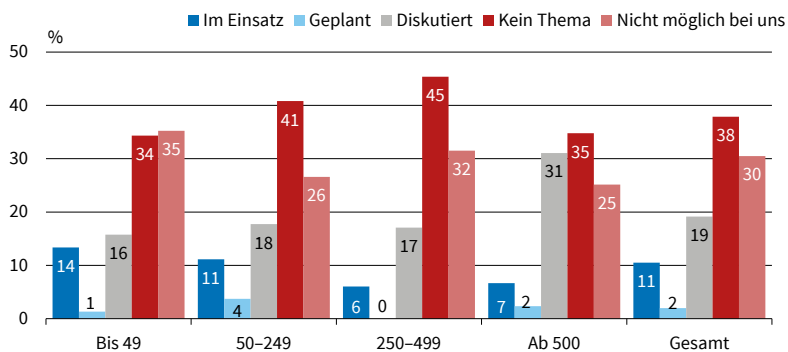
EIN DRITTEL DER UNTERNEHMEN ERWARTET KEINE POSITIVEN EFFEKTE

Wenngleich die 4-Tage-Woche bisher nur vereinzelt im Einsatz ist, werden ihre positiven Effekte breit disku-

Abb. 1

Wie steht Ihr Unternehmen ganz allgemein zu einer 4-Tage-Woche?

Gewichtete Anteile in %, nach Unternehmensgröße (Anzahl der Beschäftigten)



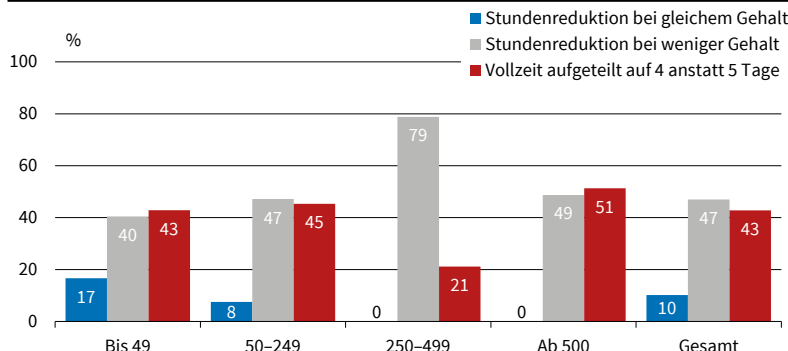
Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung, 2024Q2.

© ifo Institut

Abb. 2

Welche Form der 4-Tage-Woche nutzen Sie / planen Sie zu nutzen?

Gewichtete Anteile in %, nach Unternehmensgröße (Anzahl der Beschäftigten)



Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung, 2024Q2.

© ifo Institut

tiert. Aus Sicht der Arbeitgeber soll sie vor allem die Attraktivität des Unternehmens erhöhen. In unserer Untersuchung verspricht sich allerdings der größte Teil der Betriebe (37%) keine positiven Effekte durch eine verkürzte Arbeitswoche (vgl. Abb. 3). Etwas weniger Betriebe (35%) erwarten jedoch Vorteile aufgrund einer erhöhten Mitarbeiterbindung. Auch die höhere Motivation von Beschäftigten wird mit einem Anteil von 32% oft genannt. Zudem erwarten 26% der Unternehmen weniger Fehltag durch eine bessere Work-Life-Balance und ebenfalls 26% erhoffen sich mehr Bewerbende. Im Größenklassenvergleich zeigt sich, dass sich am häufigsten kleine Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten (42%) keine positiven Effekte einer 4-Tage-Woche versprechen. Hoffnung auf mehr Bewerbende machen sich mit 45% vor allem Großunternehmen ab 500 Beschäftigten. In dieser Unternehmensgruppe wird die Erwartung einer stärkeren Mitarbeiterbindung und die höhere Motivation der Beschäftigten am häufigsten genannt. Hinsichtlich der verschiedenen Branchen sind die Antworten recht gleichmäßig verteilt. Mehr Bewerbende verspricht sich vor allem die Industrie (31%). Zusätzlich erhofft sie sich mit 12% am häufigsten eine höhere Produktivität bzw. Effizienzsteigerung. Als weiterer positiver Effekt wurde die Reduzierung der Fahrten zur Arbeit und die damit einhergehende Zeitersparnis sowie Emissionsreduzierung genannt.²

UNTERNEHMEN BEFÜRCHTEN HÖHEREN PERSONAL- UND ORGANISATIONSAUFWAND

Sowohl aus betriebswirtschaftlicher als auch aus volkswirtschaftlicher Sicht stehen den positiven Effekten einer 4-Tage-Woche auch Bedenken gegenüber. Dabei melden die Unternehmen in der aktuellen HR-Befragung am häufigsten, dass mit ihr mehr Personal nötig wäre (vgl. Abb. 4). Knapp über die Hälfte der Betriebe geben zudem den hohen Organisationsaufwand an. 40% fürchten einen gesamtwirtschaftlichen Wohlstandsverlust. Nur 3% der Betriebe haben hinsichtlich einer 4-Tage-Woche keine Bedenken. Beim Vergleich der einzelnen Branchen wird ersichtlich, dass mit 62% vor allem Industrieunternehmen den hohen Organisationsaufwand als Schwierigkeit sehen. Auch wird das Kostenrisiko bzw. ein sinkender Output in der Industrie am häufigsten genannt (43%). Hinsichtlich der verschiedenen Unternehmensgrößen ist zu erkennen, dass ein hoher Organisationsaufwand mit 41% am seltensten bei kleinen Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten genannt wird. Bei den Großunternehmen ab 500 Beschäftigten geben über zwei Drittel diesen Punkt als Problem an. Auch nennen Großunternehmen häufiger Bedenken bezüglich des Kostenrisikos bzw. des sinkenden Outputs. Im Vergleich sehen weniger kleine Unternehmen im höheren Personalaufwand ein Problem. Die Ungleichbehand-

² Dies wurde über ein Freitextfeld ermittelt.

lung verschiedener Berufsgruppen stellt für die Unternehmen ein weiteres Problem dar.³ Berufsgruppen, die beispielsweise Kundenkontakt haben, müssen für ihre Kund*innen häufiger erreichbar sein und können nicht einfach auf eine 4-Tage-Woche umstellen.

ARBEITS- UND FACHKRÄFTEMANGEL BEEINFLUSST ENTSCHEIDUNG FÜR ODER GEGEN EINE 4-TAGE-WOCH

Die Themen der 4-Tage-Woche und des Arbeits- und Fachkräftemangels sind eng miteinander verbunden und von großer Relevanz. Die Diskussion über die Auswirkung einer 4-Tage-Woche auf den Arbeits- und Fachkräftemangel ist dabei ambivalent. Eine 4-Tage-Woche könnte die Attraktivität von Arbeitsplätzen erhöhen, die Mitarbeiterzufriedenheit steigern und somit die Bindung von Beschäftigten verbessern. Dies könnte besonders in Branchen mit hohem Fachkräftemangel von Vorteil sein, da Unternehmen so möglicherweise besser in der Lage sind, qualifizierte Beschäftigte zu halten oder neue anzuziehen. Gleichzeitig werden in manchen Branchen durch eine 4-Tage-Woche mehr Beschäftigte benötigt, was wiederum dazu führen könnte, dass Unternehmen dem Arbeits- und Fachkräftemangel stärker ausgeliefert sind.

³ Dies wurde über ein Freitextfeld ermittelt.

Abb. 3

Welche positiven Effekte erwarten Sie von einer 4-Tage-Woche?
Gewichtete Anteile in %, Mehrfachnennungen

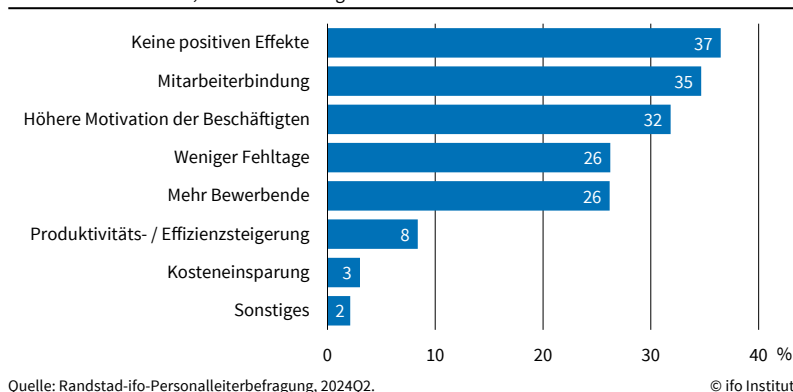
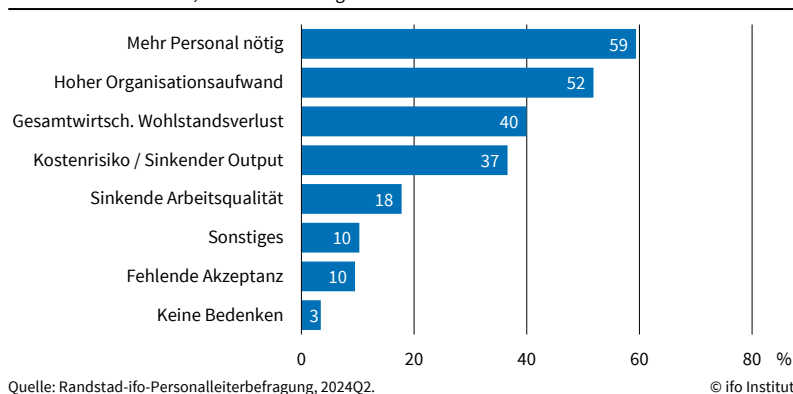


Abb. 4

Bedenken hinsichtlich einer 4-Tage-Woche
Gewichtete Anteile in %, Mehrfachnennung



Die nächste Frage zielte deshalb darauf ab, ob sich Unternehmen durch die Problematik des Arbeits- und Fachkräftemangels in ihrer Entscheidung über eine mögliche 4-Tage-Woche beeinflusst fühlen. 42% der Teilnehmenden verneinten dies. Knapp ein Drittel berichtete jedoch, dass dies für sie gegen eine Einführung spricht. Weitere 16% werden dahingehend beeinflusst, dadurch eher eine 4-Tage-Woche einzuführen. Im Größenklassenvergleich zeigt sich, dass sich kleine Unternehmen durch den Arbeits- und Fachkräftemangel weniger in ihrer Entscheidung, eine 4-Tage-Woche einzuführen, beeinflussen lassen (vgl. Abb. 5). Die Hälfte der Unternehmen unter 50 Beschäftigten gab an, dass dies keinen Einfluss habe. Bei Unternehmen ab 500 Beschäftigten waren es 31%, bei Unternehmen mit 250 bis 499 Beschäftigten 36%. In Großunternehmen spricht der Arbeits- und Fachkräftemangel für 42% gegen eine Einführung der 4-Tage-Woche, in Kleinstunternehmen nur für 24%. Im Branchenvergleich sticht der Handel heraus. Hier fühlt sich die Hälfte der Unternehmen (52%) nicht beeinflusst, während es in der Industrie 37% und im Dienstleistungssektor 41% sind. In allen Branchen ist häufiger eine Beeinflussung hin zu keiner Einführung zu beobachten.

VERSCHLECHTERUNG DES ARBEITS- UND FACHKRÄFTEMANGELS DURCH 4-TAGE-WOCHE?

Da die eben beschriebene Beeinflussung wechselseitig ist, interessiert auch, ob die Unternehmen davon ausgehen, dass eine 4-Tage-Woche Einfluss auf den Arbeits- und Fachkräftemangel haben könnte und sich dieser dadurch verschärfen oder vermindern könnte. Insgesamt würde sich die Mehrheit der Befragten (61%) dem Fachkräftemangel noch stärker ausgeliefert sehen. 23% glauben, dass die positiven Aspekte, nämlich die Attraktivität für Bewerbende, überwiegen. Weitere 16% glauben an keine Auswirkungen. Im Branchenvergleich fällt auf, dass in der Industrie deutlich mehr Teilnehmende an eine Verschlechterung der Situation glauben (67%) als im Handel – hier ist es nur jedes zweite Unternehmen – aber auch als im Dienstleistungssektor (61%) (vgl. Abb. 6). Zudem rechnen die Betriebe im Handel und im Dienstleistungssektor häufiger damit, dass der Arbeits- und Fachkräftemangel keine Auswirkungen hat (jeweils 17%) als Betriebe in der Industrie (13%). Der Größenklassenvergleich zeigt, dass kleinere Unternehmen deutlich seltener mit einer Auswirkung rechnen als große Unternehmen.

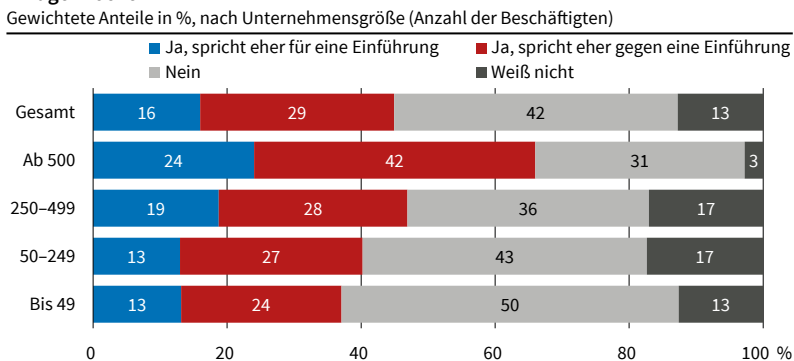
FAZIT UND AUSBLICK

Der vorliegende Artikel beleuchtete anhand der Ergebnisse der Randstad-ifo-Personalleiterbefragung des zweiten Quartals 2024 die Einstellung der Unternehmen zu einer 4-Tage-Woche. Dabei untersuchten wir, wie die Betriebe im Allgemeinen zu einer 4-Tage-Woche stehen und welche positiven Effekte sie erwarten beziehungsweise welche Bedenken sie haben. Zudem betrachteten wir, ob der Arbeits- und Fachkräftemangel die Unternehmen in ihrer Entscheidung für oder gegen eine 4-Tage-Woche beeinflusst und welche Auswirkungen die Betriebe von einer verkürzten Arbeitswoche auf den Arbeits- und Fachkräftemangel erwarten. Bisher kommt eine 4-Tage-Woche nur bei wenigen Unternehmen zum Einsatz. Etwas mehr als ein Drittel der Betriebe erwartet keine positiven Effekte, nur ein etwas geringerer Anteil sieht jedoch einen Vorteil durch eine stärkere Mitarbeiterbindung. Mehr als die Hälfte der Firmen befürchtet einen höheren Personal- und Organisationsaufwand. Der Arbeits- und Fachkräftemangel ist nur für wenige Unternehmen ein Grund, eine 4-Tage-Woche abzulehnen, allerdings erwartet über die Hälfte der Betriebe durch eine verkürzte Arbeitswoche eine Verschärfung der Problematik.

Themen wie die Flexibilisierung des Arbeitsmarktes, berufliche Überbelastung und der Arbeits- und Fachkräftemangel dürften einen langfristigen Einfluss auf den deutschen Arbeitsmarkt und somit die deutsche Wirtschaft haben. Die 4-Tage-Woche berührt diese Gebiete, weshalb die Diskussion um eine mögliche Einführung in nächster Zeit wohl kaum abflachen

Abb. 5

Möglicher Einfluss des Arbeits- und Fachkräftemangels auf die Einführung einer 4-Tage-Woche

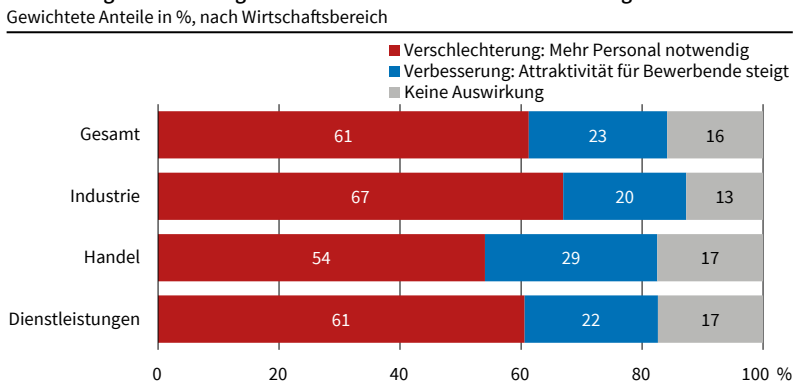


Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung, 2024Q2.

© ifo Institut

Abb. 6

Auswirkungen einer 4-Tage-Woche auf Arbeits- und Fachkräftemangel



Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung, 2024Q2.

© ifo Institut

wird. Spannend wird sein, ob das deutsche Pilotprojekt ähnliche Ergebnisse liefert wie das in Großbritannien und wie darauf reagiert wird.

REFERENZEN

Autonomy (2023), »The Results Are In: The Uk's Four-Day Week Pilot«, verfügbar unter: <https://autonomy.work/portfolio/uk4dwpilotresults/>, aufgerufen am 26. Juni 2024.

Gallup (2024), *Gallup Engagement Index Deutschland 2023*, Hamburg, verfügbar unter: <https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland-2023.aspx>, aufgerufen am 21. Juni 2024.

Hans-Böckler-Stiftung (2023), »Rund 81 Prozent der Vollzeitbeschäftigten wollen Vier-Tage-Woche, große Mehrheit wünscht sich Lohnausgleich«, Pressemitteilung, 8. Mai 2023, verfügbar unter: <https://www.boeckler.de/de/pressemitteilungen-2675-rund-81-prozent-der-vollzeitbeschaeftigten-wollen-vier-tage-woche-49242.htm>, aufgerufen am 21. Juni 2024.

Pronova BKK (2023), *Arbeiten 2023. Ergebnisse einer Befragung von Arbeitnehmer*innen*, Ludwigshafen, verfügbar unter: <https://www.pronovabkk.de/unternehmen/presse/studien/arbeiten-2023.html>, aufgerufen am 21. Juni 2024.