

## **Arbeitspapiere zu Management-Organisation-Personal (MOP)**

**Nr. 1**

Fach BWL, FB IV

# **Die 4-Tage-Woche: Eine Chance zur Arbeitgeberpositionierung?**

Laura Feid, Thomas Hermanns, Katrin Muehlfeld, Leah Wollscheid

Trier, 17. Januar 2024



Management  
Organisation  
Personal

**Empfohlene Zitation**

Feid, L., Hermanns, T., Muehlfeld, K., Wollscheid, L.: Die 4-Tage-Woche: Eine Chance zur Arbeitgeberpositionierung? Arbeitspapiere zu Management–Organisation–Personal, Nr. 1. Universität Trier, 2024.

**Herausgeber**

Universität Trier

FB IV - BWL – Professur für Management, Organisation und Personal

Universitätsring 15

D-54296 Trier

**Kontakt**

[hrm@uni-trier.de](mailto:hrm@uni-trier.de)

**Weitere Hinweise**

© Die Autoren 2024



## Zusammenfassung

**Forschungsfrage:** Wir untersuchen, welche Auswirkungen die 4-Tage-Woche auf Arbeitnehmende und Arbeitgeber haben kann, welche Unterschiede sich zur klassischen 5-Tage-Woche finden lassen und ob Arbeitgeber, die die 4-Tage-Woche bereits eingeführt haben, dieses Arbeitsmodell erneut wählen würden.

**Methodik:** Quantitative Studie und qualitative Interviews

**Praktische Implikationen:** Arbeitgeber erhalten Impulse, um zu evaluieren, ob und ggf. welche Formen der 4-Tage-Woche vor dem Hintergrund individueller betrieblicher Gegebenheiten in Frage kommen könnten.

## Abstract

**Research question:** We investigate what effects the 4-day week can have on employees and employers, what differences can be found to the classic 5-day week and whether employers who have already introduced the 4-day week would opt for this model again.

**Methodology:** Quantitative study and qualitative interviews

**Practical implications:** The study offers insights that employers may find useful to consider when evaluating whether and, if so, which forms of the 4-day week could be of relevance in view of the specific organizational background.

## Inhaltsverzeichnis

I. Einleitung.....	6
II. Welche Erwartungen verbinden Arbeitgeber und Arbeitnehmende mit der 4-Tage-Woche? .....	9
III. Welche Erfahrungen machen Arbeitgeber und Arbeitnehmende in der 4-Tage-Woche? .....	11
1. Arbeitgeberperspektive.....	11
2. Arbeitnehmendenperspektive .....	12
IV. Flexible Arbeitszeitmodelle für die Zukunft – eine Überlegung wert? .....	13
V. Literatur .....	14
VI. Abbildungsverzeichnis .....	15

# I. Einleitung

2023: Das Arbeitszeitmodell der 4-Tage-Woche erscheint in der Diskussion um neue Arbeitszeitmodelle omnipräsent, wird in den Medien intensiv rezipiert und ist auch aus Bewerbungsgesprächen derzeit nicht wegzudenken. Gewerkschaftliche Akteure wie z.B. die IG Metall setzen sich für die Einführung der 4-Tage-Woche ein (IG Metall 2023). Auch auf der Seite der Unternehmen selbst findet eine proaktive und reflektierte Auseinandersetzung mit dem Thema statt. Teils geschieht das nicht zuletzt in der Hoffnung, sich so in einem zunehmend hart umkämpften Markt für Arbeitskräfte, der vielfach inzwischen durch erheblichen Fachkräftemangel gekennzeichnet ist, als attraktiver Arbeitgeber positionieren zu können.

Die Möglichkeit, die eigene Wochenarbeitszeit bei gleichbleibender Stundenzahl auf eine geringere Anzahl an Arbeitstagen zu verteilen oder gar im Zuge dessen für das gleiche Gehalt die Arbeitszeit zu reduzieren, ist dabei weder eine deutsche Modeerscheinung noch eine völlig neue Überlegung. So wurden beispielsweise die im 18. Jahrhundert durchaus üblichen 96-Stunden-Wochen (mit Verteilung der Arbeitszeit auf in der Regel sechs Tage) in den folgenden Jahrzehnten zunächst auf 72 Stunden (12 Stunden an sechs Tagen) und später auf 48 Stunden (acht Stunden an sechs Arbeitstagen) reduziert. In den 20er Jahren setzten amerikanischen Gewerkschaften dann zum ersten Mal eine Arbeitswoche über nur fünf Tage durch. Henry Ford war seinerzeit einer der ersten, der diese in seinen Werken einführte; auch, weil er in der zusätzlichen Freizeit der Arbeitnehmenden durchaus Potential zur Steigerung des Konsums sah (Crowther 1926; Hedges 1975; Bird 2010). Die dadurch angestoßene – für damalige Zeiten geradezu revolutionäre – Verteilung der Wochenarbeitszeit auf fünf Werktage prägt bis heute auch in Deutschland die Art und Weise wie wir arbeiten. Dabei haben bereits in den 70er Jahren Unternehmen damit begonnen, mit einer auf vier Tage komprimierten Arbeitswoche zu experimentieren. Primäre Ziele waren dabei, die Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu erhöhen, Fehlzeiten und Fluktuationen zu verringern und die Rekrutierung von neuem Personal durch ansprechende Arbeitsbedingungen zu erleichtern. Schon damals mutmaßten manche Experten, dass eine solche 4-Tage-Woche unvermeidbar sei und sich rasch in der Arbeitswelt durchsetzen würde (Bird 2010; Fottler 1977; Cunningham 1981). Bestätigt haben sich diese Prophezeiungen – zumindest bisher – bekanntlich nicht. Ganz im Gegenteil: Viele der Unternehmen, die die 4-Tage-Woche in den 1970er Jahren zunächst testweise eingeführt hatten, kehrten später wieder zum gewohnten Modell der Verteilung der Wochenarbeitszeit auf fünf Arbeitstage zurück, da die Vorteile, die viele Unternehmen sich von der Einführung der 4-Tage-Woche erhofft hatten, die Nachteile (insbesondere zunehmende Müdigkeit unter den Arbeitnehmenden) nicht aufwiegen konnten (Gannon 1974). So titelte das *Wall Street Journal* am 30. April 1973, dass die 4-Tage-Woche für viele Unternehmen einem „vier Tage anhaltenden Kopfschmerz“ gleichkomme (Bulkeley 30.04.1973).

Nun hat sich die Arbeitswelt seit den 1970er Jahren in vielerlei Hinsicht weiterentwickelt. Die aktuelle Arbeitsmarktsituation zu Beginn des 21. Jahrhunderts ist zum einen geprägt durch eine drastisch gestiegene und weiter fortschreitende Technisierung und – damit verbunden – neuen Möglichkeiten, flexible Formen der Arbeit (z.B. mobiles Arbeiten, Homeoffice, Remote-Work, etc.) kosteneffizient und

effektiv realisieren zu können. Soziodemographische Veränderungen und Wertewandel haben zudem dazu geführt, dass die Erwerbstätigkeit selbst für einen Großteil der arbeitsfähigen Bevölkerung heute eine im Vergleich zu den 1970er Jahren deutlich geringere Rolle spielt, während die Zeit für Familie und Privates relativ gesehen an Bedeutung gewonnen hat; eine Entwicklung die häufig mit dem Begriff der Work-Life-Balance und ihrer gestiegenen Wichtigkeit assoziiert wird (Krüger 2018).

Mit Blick auf den demografischen Wandel, den daraus ohnehin schon resultierenden Fachkräftemangel und die veränderten Erwartungen der heutigen Erwerbstätigen an einen zeitgemäßen Arbeitsplatz ist es somit nicht verwunderlich, dass die 4-Tage-Woche seit einigen Jahren in zahlreichen Ländern als ein mögliches Mittel zur angemessenen Reaktion auf die veränderten Erfordernisse des Arbeitsmarktes neu diskutiert und vermehrt erprobt wird. Hierbei werden zwei grundlegende Varianten der 4-Tage-Woche unterschieden: Bei der komprimierten Arbeitswoche wird die Wochenarbeitszeit (z.B. 40 Stunden) an vier statt an fünf Tagen erbracht, wodurch sich die tägliche Arbeitszeit (z.B. von acht auf zehn Stunden) erhöht. In der zweiten Variante wird die Wochenarbeitszeit dagegen verkürzt, indem die Arbeitnehmenden einen Tag weniger (und an den anderen Tagen unverändert) arbeiten. Manche Unternehmen zahlen den Arbeitnehmenden darüber hinaus in diesem Modell trotz der geringeren Arbeitszeit denselben Lohn (reduzierte Arbeitszeit bei Lohnausgleich und anderer Verteilung auf die Wochentage).

	Komprimierte Arbeitswoche	Verkürzte Arbeitswoche	
Arbeitstage	Reduzierung auf vier Tage		
Arbeitszeit je Tag	verlängert (z.B. 10 statt 8 Std.)	unverändert	
Wochenarbeitszeit	unverändert	um einen Arbeitstag gekürzt (z.B. 32 statt 40 Stunden)	
Lohn/Gehalt	unverändert	reduziert (gemäß reduzierter Arbeitszeit)	unverändert

Abbildung 1: Formen der 4-Tage-Woche. Quelle: Eigene Darstellung

Insbesondere die **verkürzte Arbeitswoche** wurde dabei in der Vergangenheit schon umfangreich untersucht. Eines der bekanntesten Experimente fand hierzu zwischen 2015-2019 in Island statt: Insgesamt 2.500 Erwerbstätige konnten die Auswirkungen der 4-Tage-Woche über einen längeren Zeitraum in ihrem Job testen. Hierzu wurde die Wochenarbeitszeit von 40 Stunden auf 35-36 Stunden reduziert und bei gleichem Gehalt auf vier Arbeitstage verteilt. Das Ergebnis: Durch die wahrgenommene Stressreduktion, die ausgeglichene Work-Life-Balance und die von den Teilnehmenden empfundenen gesundheitlichen Verbesserungen sorgte die verkürzte Arbeitswoche bei den Arbeitnehmenden für ein gesteigertes Wohlbefinden. Auch auf Seite der Unternehmen wurde die

4-Tage-Woche positiv bewertet: An den meisten Arbeitsplätzen blieb die Produktivität im Vergleich zur vor dem Experiment praktizierten 5-Tage-Woche konstant oder stieg sogar (Haraldsson und Kellam 2021). Ähnliches wurde auch in Großbritannien beobachtet: Im April 2021 wurde durch die schottische Nationalpartei ein Fonds über 10 Millionen britischen Pfund zugesagt, um Unternehmen die Möglichkeit zu geben, die Vorteile einer 4-Tage-Woche zu erproben und zu erforschen. Durchgeführt durch die Organisation „4 Day Week Global“ testeten ein Jahr später, zwischen Juni und Dezember 2022, 61 Unternehmen und knapp 2.900 Arbeitnehmende die 4-Tage-Woche, ebenfalls durch Verteilung einer verkürzten Wochenarbeitszeit bei gleichbleibendem Lohn auf vier Tage (Chung 2022; Lewis et al. 2023). Laut der Studie sanken unter den teilnehmenden Arbeitnehmenden die Anzahl der Fehltag um 65% und die Fluktuation auf diesen Stellen um 57%. Darüber hinaus gaben 62% dieser Arbeitnehmenden an, dass es für sie durch die 4-Tage-Woche einfacher geworden sei, Arbeit und Privatleben miteinander zu vereinbaren. 39% berichteten zudem, dass sie deutlich weniger gestresst gewesen seien. Die Einnahmen der Unternehmen stiegen im Zeitraum des Experiments um durchschnittlich 1,4% (Lewis et al. 2023), wobei die Aussagekraft dieser Beobachtung vor dem Hintergrund vielfältiger wirtschaftlicher Einflüsse in diesem Zeitraum sowie mit Blick auf möglicherweise erhaltene Förderungen aus dem erwähnten Fonds nicht überbewertet werden sollte. In einigen Ländern wurden und werden inzwischen gesetzliche Regelungen angepasst, um grundsätzlich eine stärkere Flexibilisierung der Wochenarbeitszeit zu ermöglichen. In Belgien wurde beispielsweise im November 2022 die Möglichkeit der Verteilung der bisherigen Wochenarbeitszeit auf vier statt auf fünf Arbeitstage gesetzlich verankert, um durch flexiblere Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern (Schäfer 2022). In Deutschland sind solche Maßnahmen bereits heute durch das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) weitreichend gedeckt. Dieses erlaubt eine tägliche Arbeitszeit von bis zu 10 Stunden, sofern innerhalb von sechs Monaten oder von 24 Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden (§ 3 ArbZG).

Auch in Deutschland gibt es aktuell bereits Unternehmen, die mit der 4-Tage-Woche experimentieren oder diese eingeführt haben. Da die skizzierten Ergebnisse zur verkürzten Woche insbesondere in der Variante bei gleichem Gehalt nicht sonderlich überraschend erscheinen, sollte im vorliegenden Projekt im Rahmen von zwei empirisch-basierten studentischen Abschlussarbeiten<sup>1</sup> untersucht werden, inwieweit die eher konservative Variante in Form einer komprimierten 4-Tage-Woche (gleiche Wochenarbeitszeit bei gleichem Gehalt) in Deutschland bereits im Arbeitsalltag anzutreffen ist und welche Effekte diese auf den jeweiligen Betrieb und die Mitarbeitenden hat. Dabei lag das Augenmerk insbesondere auch auf Personen und Betrieben, die die Umsetzung einer 4-Tage-Woche aus erster Hand bereits erlebt haben, und entsprechend Erfahrungen schildern können, die über reine Interessensbekundungen hinausgehen. Mit erfasst wurde hierbei auch explizit das Handwerk: Es

---

<sup>1</sup> Die Erhebungen erfolgten jeweils in Kooperation mit der HWK Trier, welcher wir herzlich für die Unterstützung bei der Ansprache von Arbeitgebern in der Region Trier danken.

dominieren kleine und mittelständische Betriebe, für die die Einführung eines solchen Arbeitssettings möglicherweise besonders herausfordernd ist. Zugleich handelt es sich um einen Sektor, der stark von Fachkräfte- und Auszubildendenmangel geprägt ist, und daher möglicherweise besonders von den mit einer 4-Tage-Woche verbundenen Positionierungsmöglichkeiten profitieren könnte.

## II. Welche Erwartungen verbinden Arbeitgeber und Arbeitnehmende mit der 4-Tage-Woche?

Im Rahmen einer nicht-repräsentativen Online-Umfrage, an der 49 überwiegend im Handwerk verortete Arbeitgeber (25 davon mit etablierter 4-Tage-Woche) teilnahmen sowie 187 Vollzeit-Arbeitnehmende aus unterschiedlichen Branchen (22 davon mit etablierter 4-Tage-Woche) wurde zunächst der Frage nachgegangen, ob und inwieweit sich die 4-Tage-Woche auf Arbeitszufriedenheit, Work-Life-Balance, Konzentration und Fehltag der Mitarbeitenden auswirkt.<sup>2</sup> Bei den Fragen zur bereits von Arbeitnehmenden genutzten 4-Tage-Woche wurde zudem danach differenziert, ob es sich lediglich um eine komprimierte oder um eine reduzierte Arbeitswoche handelte. Darüber hinaus wurde untersucht, ob das Angebot einer 4-Tage-Woche bei der Personalgewinnung voraussichtlich hilfreich wäre und so möglicherweise einem Fachkräftemangel auf Ebene des einzelnen Betriebs entgegenwirken könnte. Flankiert wurde diese quantitativ-empirische Fragebogenstudie durch eine qualitative Untersuchung in Form von leitfadengestützten Interviews in sechs Handwerksbetrieben, die vertiefte Erkenntnisse zu Erfahrungen mit bereits umgesetzten Konzepten der 4-Tage-Woche liefern sollte.

---

<sup>2</sup> Von den Arbeitgebern waren 79,6% dem Handwerk zuzuordnen, davon der Großteil in den Bereichen Metall und Elektro (28,2%), Bau (25,6%), Ausbau (17,9%) sowie Holz und Kunststoff (15,4%). Bei den Arbeitnehmenden waren 10,7% der Befragten im Handwerk tätig. Der größte Anteil (39,6%) der befragten Arbeitnehmenden war im Versicherungs- und Finanzbereich angestellt.

In der quantitativen Befragung zeigte sich, dass gut die Hälfte (51%; entsprechend N = 25) der Arbeitgeber in ihren Betrieben bereits mindestens eine Variante der 4-Tage-Woche anboten; im Median seit 10 Monaten. Die Initiative zur Einführung ging dabei in 88% der Fälle von den Arbeitgebern selbst aus.

Die meistgenannten Gründe hierfür waren laut den Betrieben der Wunsch nach einer höheren Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden (88%), eine bessere Work-Life-Balance für das Personal (84%), die Bindung der Arbeitnehmenden an das Unternehmen (72%) sowie die einfachere Gewinnung von Fachkräften (60%). Von den restlichen 24 Arbeitgebern, die bislang ohne 4-Tage-Woche

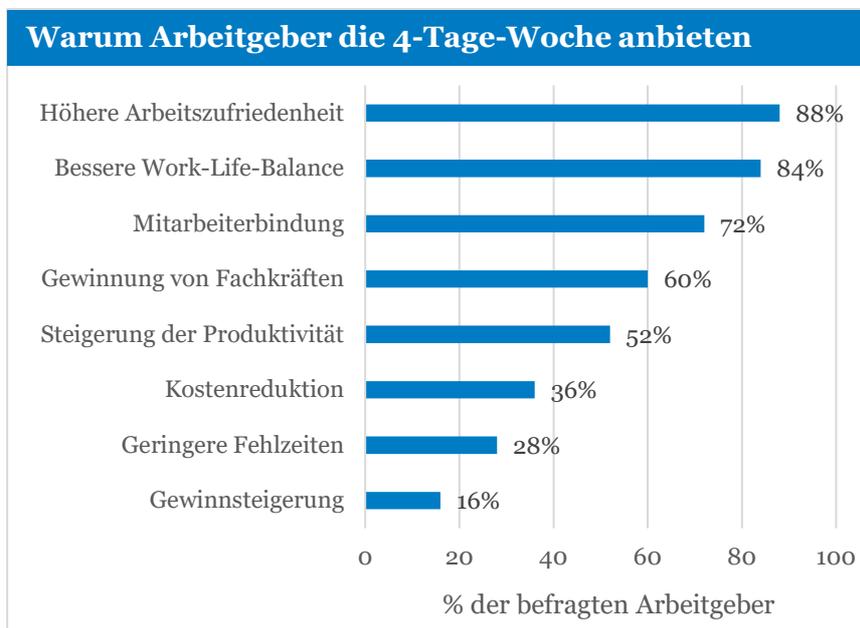


Abbildung 2: Umfrage unter 25 Arbeitgebern mit 4 Tage-Woche; Januar 2023)

Quelle: Eigene Darstellung

arbeiteten, hatten neun Betriebe bereits über eine Einführung nachgedacht, diese jedoch – hauptsächlich aus Sorge um Kostensteigerungen und Produktivitätseinbußen – bisher nicht eingeführt. Die qualitative Interviewstudie stand i.W. im Einklang mit diesen Ergebnissen: In den drei der sechs interviewten Betriebe, in denen die 4-Tage-Woche bereits eingeführt worden war, wurde diese aktiv zu Werbezwecken genutzt.<sup>3</sup> Neben dem Wunsch, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu steigern, deren Stress-Level zu senken und sich einen Wettbewerbsvorteil auf dem Stellenmarkt zu verschaffen, gaben drei der Arbeitgeber als Grund für die Einführung zudem potenzielle Einsparungen von Kosten (reduzierte Anfahrten zu Baustellen, reduzierte Laufzeiten von Maschinen und IT) an. Zudem wolle man den Mitarbeitenden mit dem freien Werktag die Erledigung von Terminen ermöglichen, die sonst regelmäßig in die Arbeitszeit fielen.

Insgesamt deuten sowohl die quantitative Befragung als auch die qualitative Interviewstudie somit an, dass sich besonders die Betriebe zwei Arten von Vorteilen erhoffen: In erster Linie sind dies Vorteile, die direkt aus der veränderten Arbeitsorganisation resultieren, insbesondere verbesserte Arbeitsbedingungen für die Mitarbeitenden, daraus resultierende Produktivitätsvorteile sowie

<sup>3</sup> In zwei Betrieben bestand zum Befragungszeitpunkt das Modell der komprimierten Arbeitswoche (gleiche Wochenarbeitszeit an vier statt fünf Tagen erbracht). In einem Betrieb wurde die Wochenarbeitszeit um zwei Stunden reduziert und auf vier Tage verteilt, bei gleichem Gehalt.

betriebliche Kosteneinsparungen. Diese *substanziellen Vorteile* sind vom Grundsatz her unabhängig von der Anzahl anderer Betriebe, die die 4-Tage-Woche anbieten. Zweitens erwarten die Arbeitgeber zumindest derzeit noch Vorteile, die sich aus einem verbesserten Fit der angebotenen Arbeitsbedingungen mit den Präferenzen der Fachkräfte ergeben, d.h. eine verbesserte Positionierung als attraktiver Arbeitgeber. Diese *Positionierungsvorteile* sind vom Grundsatz her relativ und umso stärker ausgeprägt, je weniger andere Betriebe die 4-Tage-Woche anbieten. Mit zunehmender Anzahl von Betrieben, die die 4-Tage-Woche einführen, ist daher eine entsprechende Erosion dieser Positionierungsvorteile zu erwarten.

### III. Welche Erfahrungen machen Arbeitgeber und Arbeitnehmende in der 4-Tage-Woche?

#### 1. Arbeitgeberperspektive

Kann das Angebot einer 4-Tage-Woche den Fachkräftemangel auf Ebene des einzelnen Unternehmens wirksam reduzieren – zumindest so lange, wie dieses Modell noch nicht als „Standard“ im Arbeitsmarkt etabliert ist? Die Auswertung der quantitativen Umfragedaten zeigte, dass dies bei den untersuchten Betrieben tatsächlich der Fall zu sein schien. Diejenigen Arbeitgeber, die bereits eine 4-Tage-Woche im Betrieb etabliert haben, schienen in geringerem Maße unter Personalmangel zu leiden, als diejenigen Betriebe, die mit einer klassischen Arbeitswoche operieren. Es scheint so, dass Jobsuchende dieses Arbeitsmodell in der Tat als Anreiz sehen und es im Rahmen ihrer Bewerbungen entsprechend berücksichtigen. Die qualitative Interviewstudie scheint diese Vermutung zu stützen: Einige der interviewten Arbeitgeber, die die 4-Tage-Woche bereits eingeführt hatten, gaben an, dass auch die Personal-Fluktuation im Betrieb seit Einführung dieses Arbeitszeitmodells abgenommen habe. Allerdings verwiesen sie auch auf im Einzelfall gegenteilige Effekte: den Verlust von Mitarbeitenden, die nicht Rahmen des Arbeitszeitmodells der 4-Tage-Woche arbeiten wollten.

Ein Einfluss der 4-Tage-Woche auf die Anzahl der Fehltageließ sich allerdings, anders als möglicherweise auf Basis der bestehenden Untersuchungen zu erwarten gewesen wäre, weder in der Umfragestudie feststellen noch in den qualitativen Interviews. Eine mögliche Erklärung hierfür könnte sein, dass die 4-Tage-Woche durch die höhere Zufriedenheit und die bessere Work-Life-Balance unter den Arbeitnehmenden zwar für eine bessere Identifikation mit dem Unternehmen sorgt, die höhere Arbeitsbelastung pro Tag (bei der hier insbesondere fokussierten komprimierten Arbeitswoche) jedoch dazu führt, dass die Mitarbeitenden ähnlich oft ausfallen wie in einer klassischen 5-Tage-Woche. Darüber hinaus scheint es denkbar, dass die Arbeit in einer 4-Tage-Woche einen weniger positiven Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeitenden hat, als diese es in Befragungen selbst einschätzen oder erwarten. Zukünftige Studien, welche den Gesundheitszustand von Arbeitnehmenden, die in einer 5-Tage-Woche arbeiten, mit dem von Arbeitnehmenden in verschiedenen Modellen der 4-Tage-Woche vergleichen, könnten hier wertvolle Erkenntnisse bringen.

Insgesamt scheinen diejenigen Arbeitgeber, die derzeit (bereits) eine 4-Tage-Woche anbieten, noch die Ausnahme darzustellen und nehmen daher tendenziell eine Vorreiterstellung ein. Nach ihrer persönlichen Bewertung befragt, gaben in der Online-Umfrage die Arbeitgeber in ihrem jeweiligen Unternehmen etablierten 4-Tage-Woche im Durchschnitt die Schulnote 1,58 (schlechteste vergebene Note war eine „3 – befriedigend“). Ein ähnliches Bild zeigte sich unter den Interview-Partnern: Alle Arbeitgeber, die die 4-Tage-Woche bereits im Betrieb etabliert hatten, würden diese aufgrund der gemachten Erfahrungen erneut einführen.

## **2. Arbeitnehmendenperspektive**

Von den befragten 187 Arbeitnehmenden mit einer Vollzeitbeschäftigung gaben im Rahmen der Online-Umfrage 88% an, aktuell nicht in einer 4-Tage-Woche zu arbeiten. Befragt nach ihren Wünschen, äußerten jedoch 57% von ihnen, gerne in einem solchen Modell arbeiten zu wollen. 35% waren sich dagegen unsicher und 8% lehnten eine Arbeit in einem solchen Modell kategorisch ab. 22 Arbeitnehmende gaben an, bereits in einer 4-Tage-Woche zu arbeiten; im Median seit 10,5 Monaten und in den meisten Fällen (73%) mit einem arbeitsfreien Freitag zur Verlängerung des Wochenendes. Für 13 der 22 Arbeitnehmenden ging die Einführung der 4-Tage-Woche dabei mit einer Reduzierung der Arbeitszeit einher (verkürzte Arbeitswoche), für die restlichen 9 Arbeitnehmenden blieb die Arbeitszeit gleich (komprimierte Arbeitswoche). Ob und inwieweit bei den Arbeitnehmenden in der verkürzten 4-Tage-Woche das Gehalt an das neue Arbeitssetting angepasst wurde, ließ sich jedoch nicht ermitteln. Durchschnittlich mit der Schulnote 1,62 bewertet, zeigte sich unter den Mitarbeitenden ein vorwiegend positives Bild der bisherigen Erfahrungen, wobei die 4-Tage-Woche im verkürzten Modus – wenig überraschend – mit durchschnittlich 1,46 etwas besser bewertet wird als die komprimierte 4-Tage-Woche (1,88). Als Gründe für ihre Bewertung gaben die befragten Arbeitnehmenden, die in einer 4-Tage-Woche arbeiten, den Zugewinn an Freizeit sowie eine verbesserte Work-Life-Balance an. Als eher negativ bewerteten jedoch viele der Arbeitnehmenden das Arbeitspensum innerhalb der 4-Tage-Woche: Von den Arbeitnehmenden, die in einer komprimierten 4-Tage-Woche arbeiten, monierten 50% die erhöhte Belastung, bei den Arbeitnehmenden in einer reduzierten 4-Tage-Woche waren es 42,9%. Dies scheint sich auch in der Konzentration der Mitarbeitenden während der Arbeitszeit niederzuschlagen: Die Ergebnisse zeigen, dass diejenigen Arbeitnehmenden, die in einer 4-Tage-Woche arbeiten, gegenüber ihren Kolleginnen und Kollegen in einer 5-Tage-Woche tendenziell über eine schlechtere Konzentrationsfähigkeit während der Arbeitszeit klagten (Mittelwert in der 4-Tage-Woche: 3,09; Mittelwert in der 5-Tage-Woche: 3,55; Höchstwert jeweils 5 = maximale Konzentrationsfähigkeit). Eine mögliche Ursache für diese Beobachtungen könnte in den längeren Arbeitstagen liegen, die mit der Einführung der 4-Tage-Woche (zumindest im Modell der komprimierten Arbeitswoche) einhergehen. In Branchen, in denen eine hohe Konzentration unerlässlich ist, könnte eine Erhöhung der Tagesarbeitszeit somit problematisch sein.

## IV. Flexible Arbeitszeitmodelle für die Zukunft – eine Überlegung wert?

Die Beobachtung, dass derzeit nur ein kleiner Teil der Erwerbstätigen innerhalb einer 4-Tage-Woche arbeitet, deckt sich mit der Annahme, dass dieses Arbeitszeitmodell in der Praxis heute noch kaum verbreitet ist. Die vorliegende Untersuchung im Rahmen von zwei Abschlussarbeiten zeigt jedoch, dass das Thema sowohl bei Arbeitgebern als auch unter Arbeitnehmenden diskutiert wird und in der Praxis auch in Deutschland mitunter bereits damit experimentiert wird, im vorliegenden Fall mit einem regionalen Schwerpunkt in der Region Trier und einem sektoralen Schwerpunkt im Bereich Handwerk. Wenngleich eine branchenübergreifende, allgemeine Einführung der 4-Tage-Woche sicherlich kaum zu erwarten ist, scheint es auf Basis der (nicht-repräsentativen) Ergebnisse dieser Studie jedoch für einzelne Arbeitgeber vor dem Hintergrund ihrer spezifischen betrieblichen Situation vielversprechend, sich kritisch-prüfend mit diesem alternativen Arbeitszeitmodell auseinandersetzen. Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass bereits eine Komprimierung der Arbeitswoche gewisse positive Auswirkungen (z.B. hinsichtlich der Personalgewinnung) haben kann. Ein – von Arbeitgebern oft kritisch bewerteter – voller Lohnausgleich bei reduzierter Arbeitszeit scheint somit nicht immer und hinsichtlich aller möglicherweise erhofften Vorteile einer 4-Tage-Woche zwingend notwendig zu sein. Die Vielzahl unterschiedlicher Formen der 4-Tage-Woche ermöglicht den Betrieben – innerhalb des rechtlichen Rahmens – erhebliche Gestaltungsspielräume, um zumindest teilweise einige der substanziellen und/oder positionierungsbezogenen Vorteile des Konzepts nutzen zu können.

Der Arbeitgebermarkt in Deutschland hat sich derzeit zum Bewerbermarkt gewandelt. Gutes Personal für die zu besetzenden Stellen werden somit insbesondere diejenigen Unternehmen leichter finden, die die Bedürfnisse der Arbeitssuchenden verstehen und mit entsprechenden Lösungen aufwarten. Ob dies in Form einer 4-Tage-Woche oder in anderer Form stattfindet, muss jedes Unternehmen selbst entscheiden. Sicher ist nur: Flexible Arbeitszeitmodelle sind Bestandteil des Arbeitsmarkts der Zukunft.

## V. Literatur

- Bird, Robert C. (2010). Four-day work week: old lessons, new questions. *Connecticut Law Review*, (42).
- Bulkeley, William M. (1973). For Some Companies the Four-Day Week Is a Four-Day Headache. *Wall Street Journal* vom 30.04.1973.
- Chung, Heejung (2022). A Social Policy Case for a Four-Day Week. *Journal of Social Policy*, 51 (3), 551–566.
- Crowther, Samuel (1926). Henry Ford: Why I favor five days' work with six days' pay. *World's Work Magazine*, 613–616.
- Cunningham, J. Barton (1981). Exploring the Impact of a Ten-Hour Compressed Shift Schedule. *Journal of Occupational Behaviour*, 2 (3), 217–222.
- Fottler, Myron D. (1977). Employee Acceptance of a Four-Day Workweek. *Academy of Management Journal*, 20 (4), 656–668.
- Gannon, Martin J. (1974). Four Days, Forty Hours: A Case Study. *California Management Review*, 17 (2), 74–81.
- Haraldsson, Guðmundur D./Kellam, Jack (2021). Going Public: Iceland's journey to a shorter working week.
- Hedges, Janice Neipert (1975). How many days make a workweek. *Monthly Labor Review*, 98 (4), 29–36.
- IG Metall (2023). Tarifrunde Eisen und Stahl 2023. Diskussion über 4-Tage-Woche als Tarifforderung. Online verfügbar unter <https://www.igmetall.de/tarif/tarifrunden/eisen-und-stahl/diskussion-ueber-4-tage-woche-als-tarifforderung>.
- Krüger, Kathy (2018). Herausforderung Fachkräftemangel. Erfahrungen, Diagnosen und Vorschläge für die effektive Personalrekrutierung. Wiesbaden, Springer Gabler.
- Lewis, Kyle/Schor, Juliet/Frayne, David (2023). UK's 4 Day Week Pilot Results Report 2023. *Autonomy*.
- Schäfer, Holger (2022). Viertagewoche: Ein Modell für Deutschland? *Wirtschaftsdienst*, 102 (3), 159.

## VI. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Formen der 4-Tage-Woche .....	6
Abbildung 2: Umfrage unter 25 Arbeitgebern mit 4 Tage-Woche .....	9