

# VIER-TAGE- WOCHE

## Beispiele für 4-Tage-Woche

1 Gleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit auf 4 Tage (40-Stunden-Woche)

Mo	Di	Mi	Do
10 Std.	10 Std.	10 Std.	10 Std.

2 Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit von 40 auf 32 Stunden

Mo	Di	Mi	Do	Fr
8 Std.	8 Std.	8 Std.	8 Std.	

3 Ungleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit auf 4 Tage in Kombination mit Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit von 40 auf 25 Stunden

Mo	Di	Mi	Do	Fr
9 Std.	6 Std.	7 Std.	3 Std.	

-  Arbeitsgestaltung/Ergonomie
-  Arbeits- und Gesundheitsschutz
-  Arbeitswelt der Zukunft (Arbeit 4.0)
-  Arbeitszeitgestaltung
-  Gesundheit im Unternehmen
-  Digitalisierung/Industrie 4.0
-  Entgelt und Vergütung
-  Industrial Engineering
-  KI künstliche Intelligenz
-  Nachhaltigkeit
-  Planspiele
-  Produktions- und Unternehmenssystemgestaltung
-  psychische Belastung am Arbeitsplatz

## INHALT



Vorwort



Management Summary



Ausgangslage und Problemstellung: »4-Tage-Woche« — eine Überlegung wert?



Mögliche Varianten der »4-Tage-Woche«

Gleichmäßige Verteilung auf 4 Tage und unveränderte Wochenarbeitszeit	<b>14</b>
Reduzierung der Wochenarbeitszeit ohne Entgeltausgleich	<b>15</b>
Reduzierung der Wochenarbeitszeit mit vollem Entgeltausgleich	<b>15</b>
Viertagewoche bei reduzierter Wochenarbeitszeit und ungleichmäßiger Verteilung der Arbeitszeit	<b>15</b>



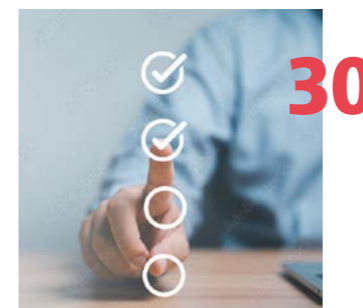
Herausforderungen und Handlungsfelder der »4-Tage-Woche«

Handlungsfelder im Detail	<b>19</b>
Prämissen für die Betriebsparteien	<b>20</b>
Themen der Arbeitgeber	<b>20</b>
Themen der Arbeitnehmer	<b>21</b>
Arbeits- und Personalkosten/Produktivität	<b>22</b>
Optionen der Gestaltung	<b>23</b>



Beispiele aus der Praxis

Diskontinuierlicher Schichtplan	<b>27</b>
Teilkontinuierlicher Schichtplan	<b>28</b>
Vollkontinuierlicher Schichtplan	<b>29</b>



Erhebungsbogen zur Einführung einer »4-Tage-Woche«



Fazit

**44**  
Literaturverzeichnis

**45**  
Autoren

**46**  
Impressum

# WIR GESTALTEN DIE ARBEITSWELT DER ZUKUNFT — KOMPETENT UND PRAXISNAH.



## VORWORT

Liebe Leserinnen und Leser,

die Arbeitswelt befindet sich im Wandel. Immer mehr Unternehmen und Beschäftigte suchen nach Wegen, die Balance zwischen Beruf und Privatleben zu verbessern. Ein Modell, das in diesem Zusammenhang zunehmend diskutiert wird, ist die »4-Tage-Woche«.

Die »4-Tage-Woche« bietet nicht nur die Möglichkeit, die Arbeitszeit effizienter zu gestalten, sondern auch die Lebensqualität der Beschäftigten zu erhöhen. Doch trotz der vielversprechenden Vorteile gibt es einige Herausforderungen und kritische Stimmen, insbesondere wenn es Themenfelder wie Fachkräftemangel, Kosten und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in Deutschland betrifft.

In dieser Broschüre möchten wir Ihnen einen umfassenden Überblick über die verschiedenen Modelle der »4-Tage-Woche« geben, die rechtlichen Rahmenbedingungen erläutern und praktische Tipps zur Umsetzung in Ihrem Unternehmen bieten. Dabei werden wir die Handlungs-

felder und Herausforderungen beleuchten, die mit der Einführung einer verkürzten Arbeitswoche einhergehen. Zudem stellen wir Ihnen Beispiele aus der Praxis vor, die sowohl die positiven Aspekte als auch die möglichen Stolpersteine aufzeigen.

Wir hoffen, dass Sie durch die Lektüre wertvolle Anregungen und Impulse erhalten, um die »4-Tage-Woche« erfolgreich in Ihrem Arbeitsumfeld zu integrieren. Es ist wichtig, die Chancen und Risiken sorgfältig abzuwägen und einen individuellen Ansatz zu finden, der sowohl den Bedürfnissen der Beschäftigten als auch den Anforderungen des Unternehmens gerecht wird.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen und viel Erfolg bei der Umsetzung!

Herzliche Grüße,

Prof. Dr.-Ing. habil. Sascha Stowasser

Direktor des ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V.



## MANAGEMENT SUMMARY

Die »4-Tage-Woche« ist ein aktuell viel diskutiertes und öffentlich positiv wahrgenommenes Arbeitszeitmodell, welches versucht, den Anforderungen von Betrieben und Beschäftigten zu entsprechen. Dabei sind bei näherer Betrachtung einige Aspekte vor der betrieblichen Einführung zu beachten und zu diskutieren, um gewünschte Effekte überhaupt erzielen zu können:

- › Unter dem Stichwort der »4-Tage-Woche« werden verschiedene Modelle zusammengefasst, deren Ausprägungen wesentliche Unterschiede beinhalten.
- › Die betrieblichen Gegebenheiten müssen einer »4-Tage-Woche« entsprechen können, ohne dass der eigentliche Betriebszweck hierbei in Frage gestellt wird.
- › Auch das Konzept einer »4-Tage-Woche« beinhaltet sowohl auf Arbeitgeber- wie Arbeitnehmerseite die exemplarisch in Abbildung 1 dargestellten Vor- und Nachteile. Diese und die damit verbundenen Handlungsfelder sollten im Betrieb bekannt sein.
- › Bei der Betrachtung sowie Auseinandersetzung mit der »4-Tage-Woche« sind zwei Perspektiven gleichermaßen zu berücksichtigen (»Doppelte Flexibilität«):
  - 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.
- › Aufgrund des gesetzlichen Rahmens (insbesondere des Arbeitszeitgesetzes) sind auch dem Modell einer »4-Tage-Woche« Grenzen gesetzt.
- › Sowohl das Thema »Produktivität« als auch die medial dargestellten Erfahrungen in anderen europäischen Ländern müssen kritisch betrachtet werden.
- › Jedes Unternehmen muss in einem Diskussions- und Aushandlungsprozess selbst entscheiden, ob und wenn ja in welchem Rahmen, eine »4-Tage-Woche« unter den vorhandenen, betrieblichen Gegebenheiten umzusetzen ist.



### Vorteile

ARBEITNEHMER

- › durch das lange Wochenende kann man sich besser erholen
- › mehr Zeit für Hobbies, Freunde und Familie
- › bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
- › geringere Fahrtkosten

ARBEITGEBER

- › höhere Qualität der Arbeit
- › höhere Arbeitgeberattraktivität
- › Zeit für Weiterbildungen



### Nachteile

- › längere tägliche Arbeitszeiten
- › die körperliche und mentale Belastung kann steigen, da man im Termin- und Zeitplan bleiben möchte
- › für private Unternehmungen von Montag bis Donnerstag weniger Zeit als bisher
- › Die Betreuung von (kleinen) Kindern ist an den Arbeitstagen schwieriger zu organisieren

- › Konzentrationsfähigkeit des Menschen sinkt nach fünf bis sechs Stunden am Tag
- › Unfallgefahr steigt bei langen Arbeitstagen
- › Arbeitgeber kann für Eltern aufgrund der Herausforderungen bei der Kinderbetreuung unattraktiv werden

Abbildung 1: Vor- und Nachteile einer »4-Tage-Woche« (eigene Darstellung)

»» Worüber reden wir bei einer »4-Tage-Woche«? ««

## AUSGANGSLAGE UND PROBLEMSTELLUNG

### »4-Tage-Woche« — eine Überlegung wert?

Die »4-Tage-Woche« als Arbeitszeitmodell gewann in letzter Zeit immer mehr an Beliebtheit und wird seitdem in der Arbeitswelt intensiv diskutiert. Wie der Presse entnommen werden kann, experimentieren einige Unternehmen mit der »4-Tage-Woche« oder haben dieses Modell schon eingeführt, andere wiederum überprüfen, ob die »4-Tage-Woche« für sie auch in Frage kommt. Auffällig ist dabei, dass die Diskussionen um die »4-Tage-Woche« von unterschiedlichen Ideen und Ansichten geprägt sind (vgl. Deutscher Bundestag 2023). Befürwortende der »4-Tage-Woche« sehen hier primär die Möglichkeit, den Beschäftigten ein attraktives Arbeitszeitmodell anbieten zu können, um sie langfristig an das Unternehmen zu binden.

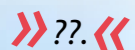
Es wird davon ausgegangen, dass die »4-Tage-Woche« eine gute Möglichkeit bietet, mehr »freie« Zeit für Beschäftigte zu generieren. Laut Philipp Frey, Arbeitsforscher am Karlsruher Institut für Technologie (KIT), führt die »4-Tage-Woche« mit einer gleichzeitigen Reduzierung

der Wochenarbeitszeit zu motivierteren Beschäftigten, da das Modell die Work-Life-Balance verbessert. Diese Variante der »4-Tage-Woche« mit reduzierter Wochenarbeitszeit wird seitens der Beschäftigten favorisiert. Viele Forschende gehen davon aus, dass diese Variante sich auf die Gesundheit und Motivation der Beschäftigten positiv auswirkt und zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben führt. Es besteht Grund zur Annahme, dass durch das lange Wochenende die Beschäftigten mehr Zeit für Erholung und für Hobbies, Freunde und Familie haben werden. Zudem wird an Wegezeiten gespart, da die Beschäftigten nur an vier Tagen zum Arbeitsort fahren müssen, und so geringere Fahrkosten haben.

Auch für Unternehmen kann eine »4-Tage-Woche« eine Kosteneinsparung bedeuten, etwa beim Energieverbrauch. Dazu kommt, dass für die Unternehmen eine »4-Tage-Woche« mit verkürzter Wochenarbeitszeit einerseits in Zeiten des Fachkräftemangels dafür sorgen kann, die Arbeitgeberattraktivität zu steigern und somit Fach- und Führungskräfte langfristig an das Unternehmen zu binden. Andererseits kann es aufgrund der Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit und damit des zur Verfügung stehenden Arbeitszeitvolumens



4 Tage Woche — Arbeitszeitmodell für die Zukunft? ([deutschlandfunkkultur.de](https://deutschlandfunkkultur.de))



dazu führen, dass Unternehmen dadurch zusätzliche gut qualifizierte Beschäftigte brauchen. Dies wird angesichts des aktuellen und zukünftigen Fachkräftemangels eine große Herausforderung sein und u. U. die Wettbewerbsfähigkeit zahlreicher Unternehmen und Branchen gefährden.

Die Diskussion über eine »4-Tage-Woche« erreicht wiederum eine andere Dimension, wenn die wöchentliche Arbeitszeit gleichbleibt und auf vier Tage verteilt wird. Eine »4-Tage-Woche« bei gleichbleibender Wochenarbeitszeit und erhöhter täglicher Arbeitszeit kann zu einer gesteigerten täglichen Arbeitsbelastung führen, was wiederum Fehlleistungen während der Arbeit oder Erschöpfung bedeutet. Dies kann die Produktivität, sowie die Motivation der Beschäftigten negativ beein-

flussen und unter Umständen das Unfallrisiko erhöhen: »Wie Arbeitszeit gestaltet wird, beeinflusst stark Wohlbefinden und Gesundheit bei der Arbeit. Schließlich greift die Arbeitszeitgestaltung tief in das soziale Leben der Beschäftigten ein, bestimmt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, entscheidet mit darüber, ob Freizeit sinnvoll genutzt werden kann oder nicht« (BAuA 2019).

Auffällig ist auch, dass eine durchgehend positive Darstellung bisheriger Erfahrungen aus dem Ausland und insbesondere eine Studie aus Großbritannien (vgl. Lewis et al. 2023) dafür sorgen, dass das Modell einer »4-Tage-Woche« fast ausschließlich positive Aspekte beinhaltet. Dabei wird suggeriert, dass die Übertragbarkeit von Modellen, die in anderen Ländern erfolgreich

getestet und exemplarisch eingeführt wurden, auch auf bundesdeutsche Unternehmen problemlos möglich sei. Diese positive Berichterstattung basiert ausschließlich auf einer »4-Tage-Woche« mit verkürzter wöchentlicher Arbeitszeit und thematisiert die Anforderungen, Auswirkungen bei gleichbleibender wöchentlicher Arbeitszeit und einem dann ggf. notwendigen 10-Stunden-Tag nicht. Zudem wird auf die individuellen Lebensumstände der Beschäftigten nicht eingegangen. Für die einen können vier längere Arbeitstage und ein drei-Tage-Wochenende gut sein, für die anderen nicht. Folglich sollte im Hinblick auf die unterschiedlichen Varianten einer »4-Tage-Woche« thematisiert werden, welche betrieblichen und außerbetrieblichen Faktoren

bzw. Bedingungen maßgebend für die Einführung und Organisation der »4-Tage-Woche« sind (vgl. Hofmann 2023, Schäfer 2022). Aus den oben skizzierten Darstellungen lässt sich ableiten, dass jedes Unternehmen selbst entscheiden muss, ob und wenn ja, in welcher Variante eine »4-Tage-Woche« zu praktizieren ist. So kann zur Identifikation potenzieller Herausforderungen sowie Chancen und Risiken ausgeleuchtet werden, ob und wo es Schnittpunkte für die Gestaltung der »4-Tage-Woche« gibt, von denen Beschäftigte und Unternehmen gleichermaßen profitieren, was wiederum auf betrieblicher Ebene eine sorgfältige Planung und Organisation erforderlich macht.

»4-Tage-Woche« ist nicht gleich »4-Tage-Woche«.

## MÖGLICHE VARIANTEN DER »4-TAGE-WOCHEN«

Die Einführung einer »4-Tage-Woche« ist ein zunehmend diskutiertes Konzept, das sowohl die Arbeitszeiten der Beschäftigten als auch die Betriebsabläufe erheblich beeinflussen kann. Die Wahl der passenden Variante einer Viertagewoche hängt dabei von verschiedenen Faktoren ab, darunter den Anforderungen des Unternehmens, den Bedürfnissen der Beschäftigten und den gesetzlichen Arbeitszeitregelungen. Eine sorgfältige Abstimmung zwischen den Betriebsparteien ist hier unerlässlich, um die bestmögliche Lösung für beide Seiten zu finden.

Es existieren verschiedene Ansätze zur Umsetzung einer »4-Tage-Woche«, die je nach Wochenarbeitszeit, täglicher Arbeitszeit, Entgeltregelung und Verteilung der Arbeitszeit variieren (vgl. Abbildung 2). Um eine fundierte Entscheidung treffen zu können, ist es wichtig, verschiedene Varianten zu verstehen und deren Auswirkungen auf unterschiedliche Arbeitszeitmodelle zu berücksichtigen.

Jede der beschriebenen Varianten bietet spezifische Vor- und Nachteile, die individuell abgewogen werden müssen. Die Entscheidung, ob

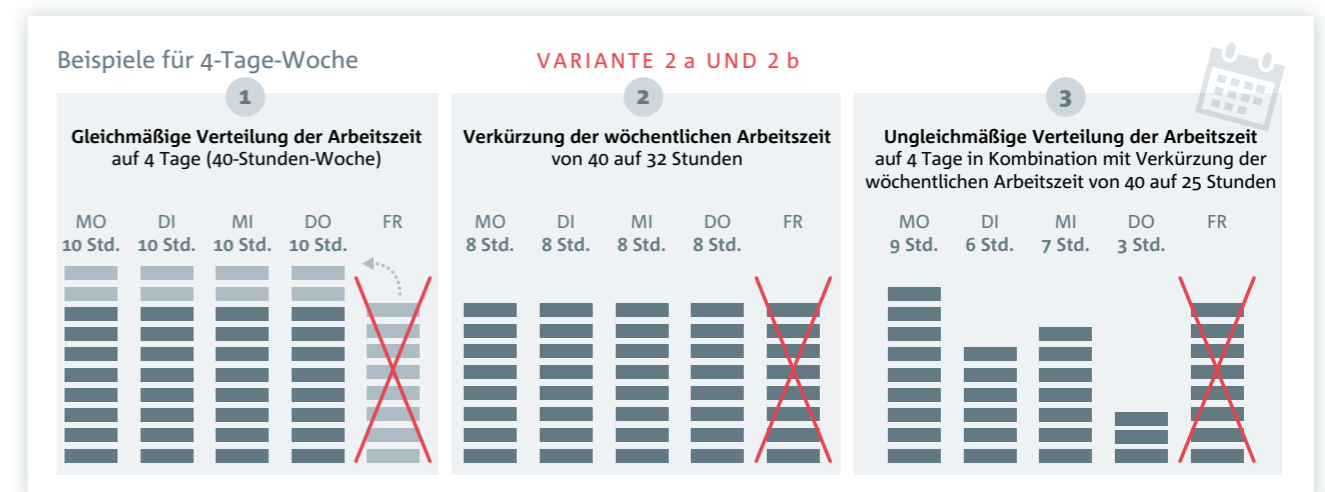


Abbildung 2: Beispiele für eine »4-Tage-Woche« (eigene Darstellung)

	VARIANTE 1 Gleichmäßige Verteilung auf 4 Tage und unveränderte Wochenarbeitszeit	VARIANTE 2a Reduzierung der Wochenarbeitszeit ohne Entgeltausgleich	VARIANTE 2b Reduzierung der Wochenarbeitszeit bei vollem Entgeltausgleich	VARIANTE 3 Viertagewoche bei reduzierter Wochenarbeitszeit und ungleichmäßiger Verteilung der Arbeitszeit
Wochenarbeitszeit	unverändert	reduziert	reduziert	reduziert
Arbeitszeit pro Tag	bis zu 10 h	unverändert	unverändert	bis zu 10 h
Entgelt	unverändert	an reduzierte Wochenarbeitszeit angepasst	unverändert	an reduzierte Wochenarbeitszeit angepasst
Verteilung	gleichmäßig	unverändert	unverändert	ungleichmäßig

Abbildung 3: Varianten und Beispiele der »4-Tage-Woche« (eigene Darstellung)

eine Betriebszeitreduktion in Frage kommt oder eine gleichbleibende Betriebszeit bei veränderter Arbeitszeitverteilung realisiert wird, ist dabei von zentraler Bedeutung und erfordert eine detaillierte Analyse der betrieblichen Abläufe und persönlichen Bedürfnisse.

Im Folgenden werden vier mögliche Varianten (Abbildung 3) einer »4-Tage-Woche« detailliert erläutert.

### VARIANTE 1

#### Gleichmäßige Verteilung auf 4 Tage und unveränderte Wochenarbeitszeit

In dieser Variante bleibt die wöchentliche Arbeitszeit unverändert, und die Arbeitszeit des fünften Arbeitstags wird auf die verbleibenden vier Tage verteilt. Dies führt, ausgehend von einer Wochenarbeitszeit von 40 Stunden, zu einer Erhöhung der täglichen Arbeitszeit auf zehn Stunden. Ein Vorteil dieser Variante ist, dass das Entgelt der Beschäftigten unverändert bleibt, da die Wochenarbeitszeit konstant bleibt. Jedoch müssen die gesetzlichen Regelungen berücksichtigt werden: Das Arbeitszeitgesetz erlaubt eine Erhöhung der täglichen Arbeitszeit auf bis zu zehn Stunden, vorausgesetzt, dass im Durchschnitt von sechs

Monaten oder 24 Wochen nicht mehr als acht Stunden pro Tag gearbeitet wird. Bei einer Höchstarbeitszeit von 10 Stunden pro Tag ist es zudem nicht mehr erlaubt, Mehrarbeit zu leisten.

#### Je nach Wochenarbeitszeit ergeben sich folgende Szenarien:

- › **35-Stunden-Woche:** Die wöchentliche Arbeitszeit von 35 Stunden wird auf vier Tage verteilt, was zu einer täglichen Arbeitszeit von 8,75 Stunden führt.
- › **40-Stunden-Woche:** Die tägliche Arbeitszeit erhöht sich auf 10 Stunden, da die 40 Stunden auf vier Tage verteilt werden.
- › **Über 40 Stunden pro Woche:** Bei einer Wochenarbeitszeit von über 40 Stunden würde die tägliche Arbeitszeit über 10 Stunden steigen, was die gesetzlichen Obergrenzen überschreitet.

### VARIANTE 2a

#### Reduzierung der Wochenarbeitszeit ohne Entgeltausgleich

Die zweite Variante sieht eine Reduzierung der Wochenarbeitszeit vor, wobei die Arbeitszeit auf vier Tage verteilt wird. Diese Reduzierung kann zum Beispiel auf 80 % des bisherigen Volumens erfolgen. Das Entgelt wird entsprechend der reduzierten Arbeitszeit und wie bei klassischen Teilzeitmodellen angepasst. Diese Variante bietet den Beschäftigten mehr Freizeit, geht jedoch mit einem entsprechenden Einkommensverlust einher, sofern kein Entgeltausgleich vereinbart wurde (siehe Variante 2 b).

#### Die Szenarien für unterschiedliche Wochenarbeitszeiten sind:

- › **35-Stunden-Woche:** Bei einer Reduzierung auf 80 % reduziert sich die Wochenarbeitszeit auf 28 Stunden. Diese Stunden werden auf vier Tage verteilt, was zu einer täglichen Arbeitszeit von 7 Stunden führt.
- › **40-Stunden-Woche:** Bei einer Reduzierung auf 80 % reduziert sich die Arbeitszeit auf 32 Stunden pro Woche, die auf vier Tage verteilt werden, sodass die Beschäftigten 8 Stunden pro Tag arbeiten.
- › **Über 40 Stunden pro Woche:** Beispielsweise würde eine 45-Stunden-Woche auf 36 Stunden reduziert werden, was zu einer täglichen Arbeitszeit von 9 Stunden führt.

### VARIANTE 2b

#### Reduzierung der Wochenarbeitszeit mit vollem Entgeltausgleich

In einer abgewandelten Variante (2b), wird die Wochenarbeitszeit reduziert, während das Entgelt unverändert bleibt. Dies bedeutet, dass die

Beschäftigten weniger Stunden arbeiten, ohne finanzielle Einbußen hinnehmen zu müssen. Diese Variante darf nur für die Unternehmen in Betracht gezogen werden, die ihre Produktivität nachweislich und dauerhaft auch mit reduzierter Arbeitszeit aufrechterhalten können.

### VARIANTE 3

#### Viertagewoche bei reduzierter Wochenarbeitszeit und ungleichmäßiger Verteilung der Arbeitszeit

Die Variante 3 kombiniert eine Reduzierung der Wochenarbeitszeit mit einer ungleichmäßigen Verteilung der Arbeitszeit auf vier Tage. Dies bedeutet, dass die Arbeitszeit des fünften Tages auf die verbleibenden Tage verteilt wird, sodass die tägliche Arbeitszeit auf bis zu zehn Stunden steigen kann. Diese Variante kann von Vorteil sein, wenn eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten betrieblich erforderlich ist und so auf saisonale Schwankungen und abweichende Auftragslagen reagiert werden kann. Auch Beschäftigte mit individuellen Bedarfen können so ihre Arbeitszeit ungleichmäßig auf die Wochentage verteilen.

#### Die möglichen Szenarien bei dieser Variante sind:

- › **35-Stunden-Woche:** Die Arbeitszeit kann ungleichmäßig auf drei Tage à 8 Stunden und einen Tag à 9 Stunden verteilt werden.
- › **40-Stunden-Woche:** Die Verteilung könnte auf drei Tage à 9 Stunden und einen Tag à 10 Stunden erfolgen.
- › **Über 40 Stunden pro Woche:** Hier könnte die tägliche Arbeitszeit über die gesetzlich erlaubte Grenze steigen, was eine präzise Planung und möglicherweise spezielle Regelungen erfordert, um gesetzeskonform zu agieren.



»Nur Betriebe, die die Herausforderungen und Handlungsfelder einer »4-Tage-Woche« kennen, können passgenaue Lösungen erarbeiten.«

## HERAUSFORDERUNGEN UND HANDLUNGSFELDER DER »4-TAGE-WOCHE«

Die oben skizzierten möglichen Modelle liefern gleichzeitig wichtige Indizien dafür, sich zu Beginn der Diskussionen mit bestimmten Grundsatzzfragen zu beschäftigen. Nur so wird es möglich sein, eine solide betriebliche Grundlage zu schaffen, damit die betrieblichen Akteure sich mit den konkreten Herausforderungen und Handlungsfeldern der »4-Tage-Woche« erfolgreich und zielorientiert auseinandersetzen können (Abbildung 4).

Denn für die Betrachtung einer »4-Tage-Woche« sind neben gesellschaftspolitischen Aspekten insbesondere die betrieblichen und außerbetrieblichen Handlungsfelder sowie Herausforderungen relevant, da sie den möglichen betrieblichen Gestaltungsrahmen vorgeben. Eng damit ist auch eine Analyse der gesetzlichen, tarifrechtlichen und arbeitsorganisatorischen Anforderungen verbunden. Dazu gehören u. a. geltende Tarifverträge, gesetzliche Arbeitszeitregelungen, Regelungen auf

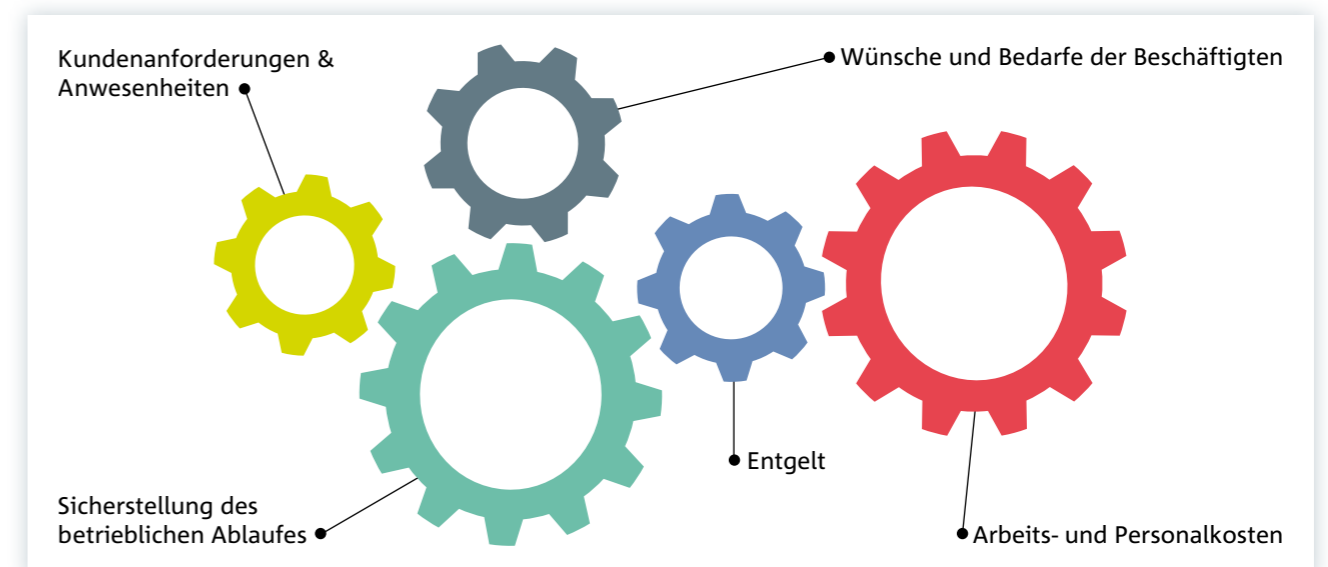


Abbildung 4: Herausforderungen und exemplarische Handlungsfelder (eigene Darstellung)

betrieblicher Ebene (z. B. bestehende Betriebsvereinbarungen zur Arbeitszeit), Kundenanforderungen und personalwirtschaftliche Themen wie Personalbedarfsplanungen und Personalkosten.

Bei der Betrachtung sowie Auseinandersetzung mit der »4-Tage-Woche« sind zwei Perspektiven gleichermaßen zu berücksichtigen (»Doppelte Flexibilität«):

- › 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.

Diese Vorgehensweise setzt voraus, die Erfüllung des eigentlichen Betriebszwecks nicht aus den Augen zu verlieren, auch wenn (sich) viele Beschäftigte

- von einer »4-Tage-Woche« ein langes Wochenende erhoffen (Freitag bis Sonntag),
- unter Umständen selbst entscheiden möchten, an welchem Werktag sie jenseits des Freitages oder des Montages frei haben werden,
- in Absprache mit den Vorgesetzten und Kollegen von Woche zu Woche oder von Monat zu Monat jeweils neu entscheiden, an welchen 4 Tagen gearbeitet wird.

Ob eine flächendeckende »4-Tage-Woche« nach »denselben Spielregeln« für alle Unternehmen und Branchen möglich ist, sollte auch im Mittelpunkt der Diskussionen stehen. Das liegt daran, dass in zahlreichen Branchen die Kunden (vgl. exemplarisch insbesondere im Gesundheitswesen und Pflegebereich die Patienten) rund um die Uhr versorgt werden müssen. Hinzu kommt, dass viele Unternehmen eine gleichmäßige Auslastung ihrer Anlagen anstreben oder Dienstleistungen zu festen Zeiten erbringen müssen, etwa im Einzelhandel (Schäfer 2022). 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 %, kann ein Nachteil im internationalen Wettbewerb bedeuten. Es ist auch zu klären, ob es sich Unternehmen auf Dauer leisten können, bei weniger Arbeit dasselbe Entgelt zu zahlen. Umgekehrt ist zu beachten, dass bei einer Verkürzung der Arbeitszeit ohne Entgeltausgleich, sich auch viele Beschäftigte den resultierenden Entgeltverlust nicht leisten (werden) können.

## Handlungsfelder im Detail

### ARBEITSZEIT

*Für die Betrachtung einer »4-Tage-Woche« sind neben den betrieblichen und gesellschaftspolitischen Aspekten insbesondere drei Regelungen des bundesdeutschen Arbeitszeitgesetzes relevant, da sie den möglichen Gestaltungsrahmen vorgeben.*

**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. Kinderbetreuung oder bislang fest verplante Termine).

**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 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.

### ARBEITSORGANISATION

*Vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussionen und Berichterstattungen (insbesondere zu den unterschiedlichen Praxisversuchen in den europäischen Ländern wie z. B. in Großbritannien ist es wichtig, sich auch mit den arbeitsorganisatorischen Herausforderungen, Handlungsfeldern und*



<https://www.tagesschau.de/wirtschaft/weltwirtschaft/vier-tage-woche-grossbritannien-101.html>

*Folgen auseinanderzusetzen und realistische Erwartungen an die Ausgestaltungsmöglichkeiten im Betrieb zu formulieren. Denn die Einführung der »4-Tage-Woche« kann u. U. Unternehmen arbeitsorganisatorisch überfordern, insbesondere wenn im Vorfeld der Einführung viele Themen unzureichend diskutiert und geklärt wurden. Zu diesem Zweck wurden seitens des ifaa mit Partnerverbänden einige Prämissen erarbeitet und Themen formuliert, die sowohl arbeitgeber- wie arbeitnehmerseitig wichtige Impulse zur betrieblichen Auseinandersetzung mit der »4 Tage Woche« liefern.*



## Prämissen für die Betriebsparteien

So sind zunächst einige Prämissen unter den Betriebspartnern zu akzeptieren, ohne die eine vertiefte Weiterbeschäftigung mit dem Thema »4-Tage-Woche« aus der bisherigen Diskussion und Erfahrung heraus wenig erfolgsversprechend erscheint:

- › Die **Sicherstellung des betrieblichen Ablaufs** muss auch bei Modellen einer »4-Tage-Woche« gewährleistet sein. Modelle, die diese Prämisse auch nur ansatzweise nicht erfüllen, sollten nicht weiterverfolgt werden.
- › **Anwesenheitsnotwendigkeiten**, die aus den vor- und nachgelagerten Bereichen sowie aus Kundenanforderungen resultieren, sollten geklärt sein (interne und externe Anforderungen an Anwesenheiten sowie Erreichbarkeit für Kunden).
- › Die **Wünsche und Bedarfe der Beschäftigten** zum Thema »4-Tage-Woche« sollten im Betrieb bekannt sein. Wenn nicht, sind diese methodisch zu erheben. Dabei ist es selbstverständlich, dass es sich hierbei um »den kleinsten gemeinsamen Nenner« handeln kann und die Interessen aller Beschäftigter nicht gleichermaßen berücksichtigt werden können.
- › Die Betriebspartner erarbeiten **gemeinsam eine betriebspezifische »Definition« für eine »4-Tage-Woche«**. Damit kann auch schon der Grundstein für den Inhalt einer Betriebsvereinbarung gelegt werden.
- › Die Umsetzung einer »4-Tage-Woche« im **Schichtbetrieb** stellt noch einmal andere Anforderungen an die Planung und Disposition (siehe Beispiele zum dis-, teil- und vollkontinuierlichen Schichtbetrieb). Wesentliche Aspekte sind hier die Erreichung der wöchentlichen (tariflichen Arbeitszeit), die Diskussion um Schichtlängen sowie die Integration bzw. Beibehaltung ergonomischer Standards (arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zur Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit aus dem Arbeitszeitgesetz).

## Themen der Arbeitgeber

Neben den oben genannten Themen gibt es weitere Grundfragen, welche die betrieblichen Akteure zunächst individuell klären und beantworten sollten. Auf der Arbeitgeberseite wäre beispielsweise zu klären:

- › ob bestehende **Betriebsnutzungszeiten** noch den Anforderungen zur Erfüllung der Kundenwünsche entsprechen,
- › ob die Gründe, die die Basis für die Betriebsnutzungszeiten sind und waren, im Hinblick auf die Themen Technologie, Arbeitsorganisation, Wirtschaftlichkeit, sowie Kunden- und Marktanforderungen noch Bestand haben,
- › oder ob sie einer Aktualisierung bedürfen und welcher Aufwand mit einer Anpassung verbunden wäre.

Wie bereits erwähnt, werden unterschiedliche Arbeitszeitalternativen unter dem Begriff der »4-Tage-Woche« pauschal zusammengefasst und diskutiert. Für den Arbeitgeber ist hier die Festlegung der **Diskussionskorridore** sehr wichtig:

- › Möchte man ggf. nur die Arbeitszeit auf andere oder weniger Tage verteilen?
- › Geht mit einer Verteilung auf 4 Tage die Flexibilisierung der Arbeitszeit (z. B. durch die Zunahme des Samstags) einher, oder kann zur besseren Anpassung an Arbeitszeitmodelle und Beschäftigtenbedarf auch über eine betriebliche Arbeitszeitverkürzung nachgedacht werden?

Von besonderer Bedeutung für einen möglichen Erfolg eines solchen Arbeitszeitsystems wie der »4-Tage-Woche« ist die Frage, ob ein mögliches verringertes Arbeitszeitvolumen der Stammbeschäftigten überhaupt im Hinblick auf die aktuelle Arbeits- und **Fachkräftesituation** kompensiert werden könnte und welche zeitliche Perspektive damit einher geht. Darüber hinaus ist es zur Bewertung der »4-Tage-Woche« hilfreich, auf Arbeitgeberseite zu klären, mit welchen **Indikato-**



ren die **Produktivität** des neuen Arbeitszeitmodells gemessen werden kann. Hier gilt es belastbare und weniger subjektive Kriterien zu entwickeln.

## Themen der Arbeitnehmer

Auf der Arbeitnehmerseite wäre zunächst zu klären, ob ein **zusätzlicher freier Tag** für die Beschäftigten im Hinblick auf die Themen **Gesundheit und Vereinbarkeit** von Beruf und Privatleben wirklich Vorteile bringen kann, die auch messbar sind. Hier gilt es zu bewerten, ob die zusätzliche »freie Zeit« wirklich der Erholung (zumindest anteilig) dienen kann oder ob das eine zunächst subjektive Wahrnehmung der Beschäftigten ist. Ferner ist es dringend erforderlich, zu klären, ob ein Modell mit vier Arbeitstagen wirklich den **Lebensumständen einem Großteil der Beschäftigten** entgegenkommt. Hier sind besonders die Themen Kinderbetreuung (tendenziell schwieriger bei langen Arbeitstagen plus An- und Abfahrt) und Freizeitgestaltung (Verschiebung primär Richtung Wochenende) zu nennen. Für die

»Eine »4-Tage-Woche« muss mit dem Sozialleben der unterschiedlichen Beschäftigten in Einklang gebracht werden.«

Bewertung einer »4-Tage-Woche« aus Arbeitnehmersicht wird es analog zu vielen anderen Arbeitszeitveränderungen im Betrieb darauf ankommen, wie hoch der **Planungs- und Umsetzungsaufwand** für die Beschäftigten ist, um das Modell mit dem aktuellen Sozialleben in Einklang zu bringen (Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen, Freizeitgestaltung, Berufstätigkeit von Partnern

etc.). In diesem Zusammenhang ist auch im Betrieb zu erheben und zu erörtern, ob es ggf. gegensätzliche Interessen innerhalb der Belegschaft oder Auswirkungen auf Teile der Belegschaft gibt (z. B. Schichtbeschäftigte, Teilzeitbeschäftigte, Personen mit Engpassqualifikationen), die mit der Umsetzung der »4-Tage-Woche« eine tendenzielle (ggf. auch nur gefühlte) **Ungleichbehandlung** erfahren könnten.

## Arbeits- und Personalkosten/ Produktivität

Die Diskussionen um die Arbeits- und Personalkosten im Rahmen einer »4-Tage-Woche« tangieren primär Modelle, die eine »4-Tage-Woche« mit reduzierter wöchentlicher Arbeitszeit, aber vollem Entgeltausgleich bzw. ohne Gehaltsanpassungen vorsehen. Modelle, in denen das Entgelt einem abgesenkten Stundenkontingent angepasst wird, sind meist nicht Bestandteil der Diskussion um das Thema Produktivität.

Zur Kompensation dieser – für den Arbeitgeber – zusätzlichen finanziellen Belastung im

Rahmen einer Absenkung der wöchentlichen Arbeitszeit ohne Gehaltsanpassung, wird häufig das Thema der Produktivität bzw. des Produktivitätsausgleiches angeführt. Eine gesteigerte Produktivität sorgt, wenn man der Argumentation der Befürworter dieser These folgt, mindestens für eine komplette Kompensation von 20 % bezahlter Arbeitszeit ohne nachweisliche Gegenleistung seitens der Beschäftigten. Gerne werden an dieser Stelle dann die Ergebnisse und Erkenntnisse aus anderen europäischen Ländern angeführt, aus denen ersichtlich sein soll, dass diese Produktivitätssteigerung zu erwarten ist. Als problematisch erweisen sich für den betrieblichen Praktiker hier mindestens zwei Aspekte:

» **Ein eindeutig messbarer und flächendeckender Nachweis, dass eine gesteigerte Produktivität die Mehrkosten einer »4-Tage-Woche« ohne Entgeltanpassung kompensiert bzw. kompensieren kann, ist bislang im Rahmen von Studien nicht erbracht worden.** «

- a) Einerseits wird in den Studien und auch in den Studienergebnissen anderer europäischer Länder (z. B. Großbritannien, Island, Portugal, Spanien) kaum erklärt oder darauf verwiesen, welche Art von Produktivität überhaupt gemeint ist und



exemplarisch: <https://welt-der-bwl.de/Produktivit%C3%A4t>

- b) es wird andererseits durchgängig nicht erläutert, auf Basis welcher Parameter diese vermeintliche Produktivitätssteigerung gemessen wurde.

Dabei handelte es sich allerdings nicht um eine konsistente Messung der Produktivität, sondern um eine eher kursorische Messung diverser Performance-Indikatoren konstatierte Holger Schäfer vom IW Köln bereits 2023 (Schäfer 2023). Auch fehlt – laut Schäfer – zumindest für die Pilotversuche in Großbritannien und Island, jeglicher Hinweis auf eine Verbindung zwischen einer Produktivitätssteigerung und einer möglichen Kompensation der Arbeitszeitverkürzung.

Auch im aktuell laufenden (Stand August/September 2024) »größten Experiment zur »4-Tage-Woche« finden sich sowohl auf der Homepage des durchführenden Institutes als auch im kürzlich veröffentlichten Zwischenbericht keine belastbaren Hinweise oder Parameter, wie ein ausgegebenes Ziel der Produktivitätssteigerung a) erreicht und b) nachvollziehbar gemessen werden kann.



<https://www.intraprenoer.de/4tagewoche>

Es scheint jedoch aktuell nicht geklärt zu sein, ob eine Arbeitszeitverkürzung (von fünf auf vier Arbeitstage) mit vollem Entgeltausgleich durch zeitnahe Produktivitätsfortschritte realisiert werden kann. 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 handelte 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 auch anzumerken, dass in den Experimenten in den o.g. Ländern gar keine Daten erhoben wurden, die eine methodische Messung der Produktivität erlauben. Erhoben wurden lediglich subjektive Einschätzungen. Hier gilt es belastbare und weniger subjektive Kriterien zu entwickeln (Altun/Hartmann 2024).

## Optionen der Gestaltung

Wie bereits erwähnt, ist es vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussionen (und deren oft sehr positiv dargestellten Ergebnisse) zur »4 Tage Woche« zu empfehlen, sich a) mit den Herausforderungen, Chancen und Risiken sowie Auswirkungen einer »4-Tage-Woche« auseinanderzusetzen und b) in Anlehnung an deren Ergebnisse ein gemeinsames, betriebliches Ziel zu erarbeiten und realistische Erwartungen an die Ausgestaltungsmöglichkeiten zu formulieren. Beispielsweise kann die Einführung der »4-Tage-Woche« unter Umständen einige Unternehmen arbeitsorganisatorisch und finanziell überfordern, wenn im Vorfeld der Einführung viele Themen unzureichend diskutiert und geklärt wurden. Die betrieblichen Erfordernisse und insbesondere die Betriebsöffnungs- oder Betriebsnutzungszeiten sind existenzielle Voraussetzungen für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Aufgrund vielfältiger Anforderungen an Kapazität und Betriebsnutzungszeiten sollte auf betrieblicher Ebene geklärt



sein, ob eine »4-Tage-Woche« nach »denselben Spielregeln« für alle Beschäftigten, Unternehmenseinheiten und Tätigkeiten möglich ist.

Auch Arbeitszeitmodelle, welche von den Beschäftigten gewünscht bzw. gefordert werden, können zu einer Intensivierung der Arbeitstätigkeit führen, deren Folgen weder dem Unternehmen noch den Beschäftigten zugutekommen. Für die Beschäftigten kann sich damit der Druck

» Auch wenn eine Verteilung der Arbeitszeit auf vier Tage von Beschäftigten gewünscht wird, hat dies nicht automatisch nur positive Effekte. So können u. U. Themen wie Arbeitsverdichtung, Qualität der erbrachten Leistung und Konzentrationsfähigkeit vermehrt an Relevanz gewinnen. «

verstärken, entweder die Arbeitsaufgaben auch in kürzerer Zeit zu erledigen oder die tägliche sowie wöchentliche Arbeitszeit wieder zu erhöhen. Auch die Qualität der erbrachten Leistung sowie die Konzentrationsfähigkeit der Beschäftigten können darunter leiden. Folglich kann (wie jedes Arbeitszeitmodell) auch die »4-Tage-Woche« gewisse Vor- und Nachteile sowohl für die Unternehmen wie auch für die Beschäftigten bieten.

Die betrieblichen Grundlagen, die geschaffen werden müssen, um sich erfolgreich mit dem Thema »4-Tage-Woche« auseinandersetzen zu können, sollten zum Ziel haben, die betrieblichen Akteure mit den wesentlichen Rahmenbedingungen vertraut zu machen und sie thematisch auf einen Mindestlevel an belastbaren Informationen zu bringen. So können die jeweiligen Sichtweisen der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite strukturiert und konkretisiert werden. Diese können u. a. wie folgt lauten:

- › Die Sicherstellung des betrieblichen Ablaufs ist auch in denkbaren Modellen einer »4-Tage-Woche« gewährleistet. Modelle, die diese Prämisse auch nur ansatzweise nicht erfüllen, sollten nicht weiterverfolgt werden.
- › Anwesenheitsnotwendigkeiten, die aus den vor- und nachgelagerten Bereichen sowie aus Kundenanforderungen resultieren, sollten geklärt sein (interne und externe Anforderungen an Anwesenheiten sowie Erreichbarkeit für Kunden).
- › Die Bedürfnisse der Beschäftigten zur »4-Tage-Woche« sollten im Betrieb bekannt sein. Wenn nicht, sind diese methodisch zu erheben. Dabei ist es selbstverständlich, dass es sich hierbei nur um »den kleinsten gemeinsamen Nenner« handeln kann und die Interessen aller Beschäftigter nicht gleichermaßen berücksichtigt werden können.
- › Die Betriebsparteien erarbeiten gemeinsam eine betriebspezifische »Definition« für eine »4-Tage-Woche«. Damit kann auch schon der Grundstein für den Inhalt einer Betriebsvereinbarung gelegt werden.

Neben den oben genannten Themen gibt es weitere Grundfragen, welche die betrieblichen Akteure zunächst individuell klären und beantworten sollten. Auf der Arbeitgeberseite wäre zu klären, ob bestehende Betriebsnutzungszeiten noch den Anforderungen entsprechen, ob die Gründe, die die Basis für die Betriebsnutzungszeiten sind und waren, im Hinblick auf die Themen Technologie, Arbeitsorganisation, Wirtschaftlichkeit, sowie Kunden- und Marktanforderungen noch Bestand haben oder einer Aktualisierung bedürfen und welcher Aufwand mit einer Anpassung verbunden wäre. Wie bereits erwähnt, werden unterschiedliche Arbeitszeitalternativen unter dem Begriff der »4-Tage-Woche« pauschal zusammengefasst und diskutiert. Bevor die konkrete Gestaltung der »4-Tage-Woche« in Angriff genommen wird, sollten die Grundlagen, Rahmenbedingungen und Prämissen systematisch und konkret erfasst werden:

- › Möchte bzw. kann man ggf. die Arbeitszeit auf andere oder weniger Tage verteilen?
- › Geht mit einer Verteilung auf 4 Tage die Flexibilisierung der Arbeitszeit (z. B. durch die Hinzunahme des Samstags) einher?
- › Oder kann zur besseren Anpassung an Arbeitszeitmodelle und Beschäftigtenbedarf auch über eine betriebliche Arbeitszeitverkürzung nachgedacht werden?

Elementar erscheint hierbei die Frage, ob ein mögliches verringertes Arbeitszeitvolumen der Beschäftigten überhaupt im Hinblick auf die aktuelle Fachkräftesituation kompensiert werden könnte und welche zeitliche Perspektive damit einher geht. Darüber hinaus ist es zur Bewertung der »4-Tage-Woche« hilfreich, auf Arbeitgeberseite zu klären, mit welchen Indikatoren die Produktivität des neuen Arbeitszeitmodells gemessen werden kann und inwieweit sich die »4-Tage-Woche« auf Produktivität auswirken wird. 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 individuelle und kollektive Arbeitszeitvolumen muss in Einklang stehen mit dem Arbeitsaufkommen und der vorhandenen Arbeitsorganisation.

Auf der Beschäftigtenseite wäre zu klären, ob ein zusätzlich freier Tag für die Beschäftigten im Hinblick auf die Themen Gesundheit und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wirklich Vorteile bringen kann, die auch messbar sind. Hier gilt es zu bewerten, ob die zusätzliche »freie Zeit« wirklich der Erholung (zumindest anteilig) dienen kann oder ob das eine zunächst subjektive Wahrnehmung der Beschäftigten ist. Ferner ist zu klären, ob ein Arbeitszeitmodell mit vier Arbeitstagen wirklich den Lebensumständen einem Großteil der Beschäftigten entgegenkommt. Auch an dieser Stelle sind – wie schon mehrfach betont – besonders die Themen Kinderbetreuung (tendenziell schwieriger bei langen Arbeitstagen plus Wegezeiten zwischen Arbeits- und Wohnort) und Freizeitgestaltung (Verschiebung primär Richtung Wo-

chenende) zu nennen. Für die Bewertung einer »4-Tage-Woche« aus Beschäftigtenperspektive wird es analog zu vielen anderen Arbeitszeitveränderungen im Betrieb darauf ankommen, wie hoch der Planungs- und Umsetzungsaufwand für die Beschäftigten ist, um das Arbeitszeitmodell mit dem aktuellen Sozialleben in Einklang zu bringen (Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen, Freizeitgestaltung, Berufstätigkeit von Partnern etc.).

Neben den eher allgemeinen Varianten einer »4-Tage-Woche« (vgl. Abbildung 2) und deren Auswirkungen auf die Betriebe und Beschäftigten, sind insbesondere bei der Schichtplangestaltung mit dem Fokus einer »4-Tage-Woche« einige Aspekte zu berücksichtigen, die für eine spätere Umsetzung relevant sind und genau bewertet werden sollten. Die folgenden drei Beispiele aus der Praxis (diskontinuierlicher Schichtplan, teilkontinuierlicher Schichtplan und vollkontinuierlicher Schichtplan), stellen exemplarisch die positiven, wie auch negativen (möglichen) Auswirkungen der Gestaltung einer »4-Tage-Woche« im Schichtbetrieb dar.

Wesentlichen Einfluss auf die Auswahl der Schichtrotation hat die Planart. Ob ein Schichtplan mit kurzzyklischen oder langzyklischen Schichten entwickelt werden soll, kann beispielsweise auch davon abhängen, inwiefern an fünf, sechs oder sieben Kalendertagen gearbeitet und in wie vielen Schichten insgesamt innerhalb einer Woche gearbeitet wird. Grundsätzlich existieren drei Varianten, anhand von ermittelter Betriebszeit die Arbeitszeiten zwischen den Kalendertagen einzuteilen:

- › diskontinuierliche Schichtpläne (Montag bis Freitag [Sa] ohne Nachtarbeit)
- › teilkontinuierliche Schichtpläne (Montag bis Freitag [Sa] mit Nachtarbeit)
- › vollkontinuierliche Schichtpläne (Montag bis Sonntag mit Nachtarbeit)

» Bei der Realisierung einer »4-Tage-Woche« im Schichtbetrieb können besondere Herausforderungen und Effekte auftreten. «

## BEISPIELE AUS DER PRAXIS

### Diskontinuierlicher Schichtplan



#### Eher positiv

- » »echte 4-Tage-Woche« (rechnerisch werden 4 Tage pro Woche gearbeitet).
- » Schichtmuster (Wechselschicht) kann beibehalten werden.
- » Arbeitszeiten, Schichtlängen und Pausen werden in diesem Beispiel nicht geändert.
- » Eine Verlängerung der Schichtzeiten zur Erreichung einer höheren WAZ ist theoretisch/mathematisch möglich.



#### Eher negativ

- » Die wöchentliche Arbeitszeit (WAZ) der Beschäftigten wird nicht erreicht (es fehlen in diesem Beispiel 5 Std pro Woche), ggf. tut sich hier eine Teilzeitlücke auf.
- » An 2 Tagen in der Woche (hier Montag und Freitag) ist nur die Hälfte der Beschäftigten anwesend.
- » Die betriebliche Flexibilität ist an den Tagen mit »halber Besetzung« eingeschränkt.
- » Zur Erreichung der bisherigen WAZ (35 Std. in diesem Beispiel) ist eine Verlängerung der Schichtdauer notwendig (arbeitsorganisatorische Maßnahmen ggf. erforderlich).

Gruppe	Woche 1							Woche 2							Woche 3							Woche 4						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A.1	F	F	F	F				S	S	S	S				F	F	F	F				S	S	S	S			
A.2		S	S	S	S			F	F	F	F				S	S	S	S				F	F	F	F			
A.3		F	F	F	F			S	S	S	S				F	F	F	F				S	S	S	S			
A.4	S	S	S	S				F	F	F	F				S	S	S	S				F	F	F	F			

Schichtgruppen					
Gruppe	Bezeichnung	Soll-WAZ	MA	Teilgruppen	
A		35:00 h	4	4	
Kürzel	MA	Arbeitszeit		Einsätze pro Woche	Gesamte Einsätze
		WAZ	[+/- h in 4 Wo]		
A.1	1	30:00 h	-20:00 h	4,00	16
A.2	1	30:00 h	-20:00 h	4,00	16
A.3	1	30:00 h	-20:00 h	4,00	16
A.4	1	30:00 h	-20:00 h	4,00	16

Abbildung 5: Mögliche Auswirkungen einer »4-Tage-Woche« im diskontinuierlichen Schichtbetrieb (eigene Darstellung)

## Teilkontinuierlicher Schichtplan



### Eher positiv

- › Beispiel für »echte« 4-Tage-Woche, nicht nur im Durchschnitt berechnet.
- › Ein überschaubarer und nachvollziehbarer Wechsel der Schichten (wochenweise).
- › Beschäftigte haben immer die gleichen freie Tage.
- › Modell der Gruppe A ist gut mit »normalem« VK-Modell« (Gruppe B/C) kombinierbar.

### Eher negativ

- › Beschäftigte in Gruppe A erreichen nicht die WAZ.
- › Festlegung auf freie Tage erforderlich (dann geringe persönliche Flexibilität).
- › Ggf. Teilzeitbeschäftigung der Beschäftigten in Gruppe A im Vergleich zu den Gruppen B und C erforderlich.
- › Finanzielle Einbußen der Beschäftigten in Gruppe A im Vergleich zu den Gruppen B und C wahrscheinlich.

Gruppe	Woche 1							Woche 2							Woche 3							Woche 4						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A.1	F	F	F	F				S	S	S	S				N	N	N	N				F	F	F	F			
A.2	F	F	F	F				S	S	S	S				N	N	N	N				F	F	F	F			
A.3	F	F	F	F				S	S	S	S				N	N	N	N				F	F	F	F			
A.4		F	F	F	F				S	S	S	S			N		N	N	N			F	F	F	F			
A.5		F	F	F	F				S	S	S	S			N		N	N	N			F	F	F	F			
A.6		F	F	F	F				S	S	S	S			N		N	N	N			F	F	F	F			
B.1	S	S	S	S	S			N	N	N	N	N				F	F	F	F	F		S	S	S	S	S	N	
B.2	S	S	S	S	S			N	N	N	N	N				F	F	F	F	F		S	S	S	S	S	N	
B.3	S	S	S	S	S			N	N	N	N	N				F	F	F	F	F		S	S	S	S	S	N	
B.4	S	S	S	S	S			N	N	N	N	N				F	F	F	F	F		S	S	S	S	S	N	
B.5	S	S	S	S	S			N	N	N	N	N				F	F	F	F	F		S	S	S	S	S	N	
B.6	S	S	S	S	S			N	N	N	N	N				F	F	F	F	F		S	S	S	S	S	N	
C.1	N	N	N	N				F	F	F	F	F			S	S	S	S	S			N	N	N	N	N		
C.2	N	N	N	N				F	F	F	F	F			S	S	S	S	S			N	N	N	N	N		
C.3	N	N	N	N				F	F	F	F	F			S	S	S	S	S			N	N	N	N	N		
C.4	N	N	N	N				F	F	F	F	F			S	S	S	S	S			N	N	N	N	N		
C.5	N	N	N	N				F	F	F	F	F			S	S	S	S	S			N	N	N	N	N		
C.6	N	N	N	N				F	F	F	F	F			S	S	S	S	S			N	N	N	N	N		

Bitte beachten: 4-Tage-Woche nur in Gruppe A! Planauszug von 4 Wochen, Planlänge 18 Wochen.

Schichtgruppen					
Kurz	Bezeichnung	Soll-WAZ	MA	Teilgr.	
A		35:00 h	6	6	
B		35:00 h	6	6	
C		35:00 h	6	6	
Kurz	MA	Arbeitszeit		Einsätze pro Woche	Gesamte Einsätze
		WAZ	[+/- h in 18 Wo]		
A.1	1	30:00 h	-90:00 h	4,00	72
A.2	1	30:00 h	-90:00 h	4,00	72
A.3	1	30:00 h	-90:00 h	4,00	72
A.4	1	30:00 h	-90:00 h	4,00	72
A.5	1	30:00 h	-90:00 h	4,00	72
A.6	1	30:00 h	-90:00 h	4,00	72
B.1	1	37:30 h	45:00 h	5,00	90
B.2	1	37:30 h	45:00 h	5,00	90
B.3	1	37:30 h	45:00 h	5,00	90
B.4	1	37:30 h	45:00 h	5,00	90
B.5	1	37:30 h	45:00 h	5,00	90
B.6	1	37:30 h	45:00 h	5,00	90
C.1	1	37:30 h	45:00 h	5,00	90
C.2	1	37:30 h	45:00 h	5,00	90
C.3	1	37:30 h	45:00 h	5,00	90
C.4	1	37:30 h	45:00 h	5,00	90
C.5	1	37:30 h	45:00 h	5,00	90
C.6	1	37:30 h	45:00 h	5,00	90

Abbildung 6: Mögliche Auswirkungen einer »4-Tage-Woche« im teilkontinuierlichen Schichtbetrieb (eigene Darstellung)

## Vollkontinuierlicher Schichtplan



### Eher positiv

- › Durchschnittliche Nutzung von 4 Tagen.
- › Teilweise lange freie Zeiten zwischen den Arbeitsblöcken.
- › Maximal 3 Nachtschichten in Folge.
- › Maximal ein Schichtwechsel im Arbeitsblock.

### Eher negativ

- › Schichtmuster uneinheitlich.
- › Kurze und längere Arbeitsblöcke wechseln sich ab.
- › Keine »echte« 4 Tage Woche«, da die Verteilung der Arbeitstage auf die Wochen unterschiedlich ist.
- › Die wöchentliche Arbeitszeit liegt mit 30 Std. unterhalb der meisten Vollzeitstellen.

Gruppe	Woche 1							Woche 2							Woche 3							Woche 4						
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
A	S	S	S	S					F	F	F	F	N	N	N	N			S	S	S					N	N	
B			F	F	F	F	N	N	N			S	S	S			N	N				F	F			N	N	
C	N	N			S	S	S			N	N				F	F			N	N		S	S	S	S			
D			N	N				F	F			N	N		S	S	S	S					F	F	F	F	N	
E	F	F			N	N		S	S	S	S					F	F	F	F	N	N	N			S	S	S	

Bitte beachten: Planauszug von 4 Wochen, Planlänge 5 Wochen.

Schichtgruppen					
Kurz	Bezeichnung	Soll-WAZ	MA	Teilgr.	
A	Gruppe A	35:00 h	1	1	
B	Gruppe B	35:00 h	1	1	
C	Gruppe C	35:00 h	1	1	
D	Gruppe D	35:00 h	1	1	
E	Gruppe E	35:00 h	1	1	
Kurz	MA	Arbeitszeit		Einsätze pro Woche	Gesamte Einsätze
		WAZ	[+/- h in 5 Wo]		
A	1	30:00 h	-25:00 h	4,00	20
B	1	30:00 h	-25:00 h	4,00	20
C	1	30:00 h	-25:00 h	4,00	20
D	1	30:00 h	-25:00 h	4,00	20
E	1	30:00 h	-25:00 h	4,00	20

Abbildung 7: Mögliche Auswirkungen einer »4-Tage-Woche« im vollkontinuierlichen Schichtbetrieb (eigene Darstellung)

» Wesentlich für eine erfolgreiche Einführung einer »4-Tage-Woche« im Betrieb ist ein umfassender Überblick. Hierzu gehört auch eine belastbare Bestandsaufnahme der betrieblichen Situation. «

## ERHEBUNGSBOGEN ZUR EINFÜHRUNG EINER »4-TAGE-WOCHE

Nachdem das Spektrum inhaltlicher Aspekte dargelegt und die einzelnen Chancen und Risiken auf Arbeitgeber- wie Arbeitnehmerseite (theoretisch) beleuchtet wurden, stellt sich in der Praxis häufig die Frage, wie ein Thema wie die »4-Tage-Woche« strukturiert und systematisch im Betrieb angegangen werden kann (vgl. hierzu auch den Zwischenbericht des sog. Deutschlandexperiments). Eine Möglichkeit sich betrieblich dem Thema zu nähern und belastbare Informationen zu generieren, stellt eine Betriebserhebung dar. An dieser Stelle präsentieren wir Ihnen einen Erhebungsbogen, der bereits von betrieblichen Akteuren zur Bewertung möglicher Aktivitäten rund um das Thema »4-Tage-Woche« erfolgreich eingesetzt wurde.



<https://www.intraprenoer.de/4tagewoche>

Um diese Frage zu beantworten und ein klares Bild der aktuellen Situation im Unternehmen zu gewinnen, ist es sinnvoll, einen umfassenden Überblick über die verschiedenen Aspekte dieses Themenkomplexes zu erhalten. Eine detaillierte Bestandsaufnahme kann dabei helfen, mögliche Herausforderungen und Chancen zu identifizieren. Hierzu bietet sich die Verwendung des folgenden Fragenkatalogs an, der als Leitfaden dient, um in einem ersten Schritt relevante Informationen und Meinungen der Beteiligten zu sammeln und diese anschließend in einem zweiten Schritt auszuwerten.

Die »4-Tage-Woche« ist ein flexibles Arbeitszeitmodell, das verschiedene Umsetzungsvarianten bietet. Es muss jedoch betrieblichen Akteuren bewusst sein, dass der organisatorische Aufwand mit jeder Ausdifferenzierung steigt. Folglich lautet die Frage: Wie lassen sich flexible Betriebszeiten und eine »4-Tage-Woche« miteinander vereinbaren?



## 1. Unternehmensdaten

Die folgenden Fragen zielen darauf ab, einen Überblick über die Struktur und Arbeitsweise des Unternehmens zu erhalten. Dies ist besonders wichtig in der Diskussion über die Einführung einer »4-Tage-Woche«, da verschiedene Unternehmen unterschiedliche Voraussetzungen und Herausforderungen haben könnten.

Zahlen, Daten und Fakten	Antworten
In welcher Branche ist das Unternehmen tätig?	
Wie groß ist das Unternehmen bezogen auf die Anzahl Mitarbeiter?	
Wie lautet die Unternehmensdefinition für eine Vollzeitkraft (Arbeitsstunden pro Woche)?	
Wie viel Teilzeitkräfte sind im Unternehmen beschäftigt?	

## 2. Definition der »4-Tage-Woche« im Unternehmen

*Was versteht das Unternehmen unter einer »4-Tage-Woche«? (Mehrfachnennungen möglich)*

Die Frage nach der Definition der »4-Tage-Woche« im Unternehmen ist wichtig, um die verschiedenen Modelle und Interpretationen zu verstehen, wie eine »4-Tage-Woche« umgesetzt werden kann. Dies hilft dabei, die Flexibilität und spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens zu erfassen.

Beispielhafte Definitionen	✓
Arbeiten von Montag bis Donnerstag	
Arbeiten an 4 von 5, 6 oder 7 Tagen der Woche	
In einigen Wochen 4 Tage arbeiten, in anderen mehr	
Durchschnittlich 4,5 Tage pro Woche arbeiten	
Sonstiges (bitte spezifizieren):	

## 3. Erwartungen und Wünsche der Bewerbenden

*Mit welchen Erwartungen bzw. Wünschen kommen Bewerbende auf das Unternehmen zu? (Prozentangabe; Beispiel: Von 100 Bewerbenden äußern wie viele die jeweils unten aufgeführten Erwartungen bzw. Wünsche?)*

Die Frage nach den Erwartungen und Wünschen der Bewerbenden ist wichtig, um die Prioritäten und Bedürfnisse potenzieller Mitarbeiter zu verstehen. Dies kann dem Unternehmen helfen, wettbewerbsfähige und attraktive Arbeitsbedingungen zu schaffen. Hier ist die Bedeutung jeder Antwortoption im Kontext der Rekrutierung und Bindung von Talenten zu sehen.

Erwartungen bzw. Wünsche	Prozentzahl
Weniger als 5 Tage pro Woche arbeiten	
Sabbaticals	
Homeoffice	
Mobiles Arbeiten	
Firmenwagen	
Bonusregelungen	
betriebliche Altersvorsorge	
Betriebskindergarten oder Kita-Zuschuss	
Bike Leasing	
Team-Events	
Arbeitgeber-Darlehen	
vergünstigte Eintritte	
Sonstiges (bitte spezifizieren):	

#### 4. Häufigkeit der Anfrage nach »4-Tage-Woche« nach Personengruppen

Wie häufig wird das Unternehmen auf die Möglichkeit einer »4-Tage-Woche« angesprochen? (Prozentangabe; Beispiel: Es bewerben sich die unterschiedlichen, unten aufgeführten Personengruppen beim Unternehmen – und wie viel % dieser Personengruppen sprechen konkret die Möglichkeit einer »4-Tage-Woche« an?)

Die Frage nach der Häufigkeit der Anfragen nach einer »4-Tage-Woche« nach Personengruppen ist entscheidend, um zu verstehen, welche demografischen Gruppen am meisten an flexiblen Arbeitszeitmodellen interessiert sind. Diese Informationen können dem Unternehmen helfen, seine Angebote gezielt auf die Bedürfnisse verschiedener Mitarbeitergruppen abzustimmen.

Personengruppen	Generation X und davor (vor 1981 geboren)	Generation Y (1981–1996 geboren)	Generation Z (nach 1996 geboren)
Azubis			
Berufseinsteiger			
Berufserfahrene			

#### 5. Attraktivität des Unternehmens durch »4-Tage-Woche«

Kann sich das Unternehmen vorstellen, als Arbeitgeber attraktiver zu werden, wenn es eine »4-Tage-Woche« anbietet?

Die Frage nach der potenziellen Attraktivität des Unternehmens durch die Einführung einer »4-Tage-Woche« zielt darauf ab, die strategischen Überlegungen des Unternehmens hinsichtlich der Mitarbeitergewinnung und -bindung zu verstehen.

Ja/Nein und warum?
Ja, weil ...
Nein, weil ...

#### 6. Erwägung der »4-Tage-Woche« für Vollzeitkräfte

Hat das Unternehmen bereits die Einführung einer »4-Tage-Woche« bei gleichbleibender tariflicher Wochenarbeitszeit für seine Vollzeitkräfte in Betracht gezogen?

Die Frage, ob das Unternehmen bereits die Einführung einer »4-Tage-Woche« bei gleichbleibender tariflicher Wochenarbeitszeit für Vollzeitkräfte in Betracht gezogen hat, zielt darauf ab, zu klären, wie das Unternehmen mit der Möglichkeit einer reduzierten Arbeitswoche umgeht, während die Gesamtarbeitszeit unverändert bleibt.

Ja/Nein und warum?
Ja, weil ...
Nein, weil ...

#### 7. Betriebswirtschaftliche Vorteile durch »4-Tage-Woche«

Welche (betriebswirtschaftlichen) Vorteile könnte das Unternehmen durch die Einführung einer »4-Tage-Woche« erzielen?

Die Frage nach den betriebswirtschaftlichen Vorteilen der Einführung einer »4-Tage-Woche« zielt darauf ab, die möglichen positiven Auswirkungen auf das Unternehmen zu identifizieren und zu bewerten.

Vorteile	✓
Höhere Produktivität	
Bessere Maschinennutzung	
Größere Mitarbeiterzufriedenheit	
Gewinn von Fachkräften	
Sonstiges (bitte spezifizieren):	
Sonstiges (bitte spezifizieren):	

## 8. Hindernisse bei der Einführung der »4-Tage-Woche«

Welche Rahmenbedingungen oder Gründe könnten im Unternehmen die Einführung einer »4-Tage-Woche« verhindern? (Mehrfachnennungen möglich)

Die Frage nach den Hindernissen bei der Einführung einer »4-Tage-Woche« hilft, potenzielle Herausforderungen und Bedenken zu identifizieren, die die Implementierung eines solchen Modells verhindern könnten.

Rahmenbedingungen oder Gründe	✓
Qualitätsprobleme bzw. -mängel	
Geringere Arbeitsleistung	
Erhöhte Unfall- und Gesundheitsrisiken	
Sinkende Mitarbeiterzufriedenheit	
Sonstiges (bitte spezifizieren):	
Sonstiges (bitte spezifizieren):	

## 9. Einführung der »4-Tage-Woche« in Abteilungen/Bereichen

In welchen Abteilungen oder Bereichen könnte sich das Unternehmen die Einführung einer »4-Tage-Woche« vorstellen und warum?

Die Frage, in welchen Abteilungen oder Bereichen sich das Unternehmen die Einführung einer »4-Tage-Woche« vorstellen könnte und warum, hilft dabei, gezielte Überlegungen zur Umsetzung des Arbeitszeitmodells zu machen.

Abteilung/Bereich	Warum?

## 10. Notwendigkeit erweiterter Betriebszeiten

a) Benötigt das Unternehmen regelmäßig erweiterte Betriebszeiten auf sechs Tage pro Woche (z.B. Samstagsarbeit)? Wenn ja, in welchen Abteilungen oder Bereichen?

Die Frage nach der Notwendigkeit erweiterter Betriebszeiten, insbesondere auf sechs Tage pro Woche, zielt darauf ab, festzustellen, ob das Unternehmen regelmäßig zusätzliche Arbeitszeiten benötigt, um betriebliche Anforderungen oder Kundenbedürfnisse zu erfüllen.

Ja/Nein	Abteilung/Bereich
Ja	
Nein	

b) Wenn Abteilungen genannt wurden, wäre dann ein Arbeitszeit-/Schichtmodell in den jeweiligen Abteilungen vorstellbar, bei dem die Beschäftigten weniger als fünf Tage pro Woche arbeiten müssen?

Die Frage, ob in den genannten Abteilungen ein Arbeitszeit- oder Schichtmodell vorstellbar wäre, bei dem die Beschäftigten weniger als fünf Tage pro Woche arbeiten müssen, zielt darauf ab, zu klären, ob es möglich ist, die Arbeitszeit auf weniger Tage pro Woche zu reduzieren, ohne die betrieblichen Anforderungen zu beeinträchtigen.

Ja/Nein und warum?
Ja, weil ...
Nein, weil ...

## 11. Erhöhung der täglichen Arbeitszeit bei »4-Tage-Woche«

a) Wäre es im Unternehmen vorstellbar, dass die Beschäftigten eine erhöhte tägliche Arbeitszeit bei einer »4-Tage-Woche« akzeptieren würden? (Beispiel: 35-Stunden-Woche; bei fünf Tagen 7 Stunden pro Tag, bei vier Tagen 8,75 Stunden pro Tag)

Die Frage, ob es im Unternehmen vorstellbar wäre, dass die Beschäftigten eine erhöhte tägliche Arbeitszeit bei einer »4-Tage-Woche« akzeptieren würden, zielt darauf ab, zu prüfen, ob die Mitarbeiter bereit wären, längere Arbeitstage zu akzeptieren, um eine verkürzte Arbeitswoche zu realisieren.

Ja/Nein	✓
Ja	
Nein	

b) Wie würde die Akzeptanz dieser höheren täglichen Arbeitszeit in den folgenden Altersgruppen aussehen? (Prozentangaben für jede Altersgruppe)

Die Frage nach der Akzeptanz einer höheren täglichen Arbeitszeit in den verschiedenen Altersgruppen zielt darauf ab, Unterschiede in der Bereitschaft zur Annahme einer verlängerten täglichen Arbeitszeit bei einer »4-Tage-Woche« zu erfassen.

Altersgruppen	Prozentzahl
Generation X und davor (vor 1981 geboren)	
Generation Y (1981–1996 geboren)	
Generation Z (nach 1996 geboren)	

## 12. Notwendige rechtliche oder tarifliche Rahmenbedingungen

Welche rechtlichen oder tariflichen Rahmenbedingungen bräuchte das Unternehmen, um eine Verteilung der Arbeitszeit von fünf auf vier Tage umzusetzen und warum?

Die Frage nach den notwendigen rechtlichen oder tariflichen Rahmenbedingungen für die Umsetzung einer »4-Tage-Woche« zielt darauf ab, die rechtlichen und vertraglichen Anforderungen zu identifizieren, die erfüllt werden müssen, um die Arbeitszeit von fünf auf vier Tage zu reduzieren.

rechtliche oder tarifliche Rahmenbedingungen	Warum?

## FRAGEN FÜR UNTERNEHMEN, DIE BEREITS EINE »4-TAGE-WOCHE« PRAKTIZIEREN

### 13. Eingeführte »4-Tage-Woche« in Abteilungen/Bereichen

In welchen Abteilungen oder Bereichen hat das Unternehmen bereits die »4-Tage-Woche« eingeführt und warum?

Die Frage, in welchen Abteilungen oder Bereichen das Unternehmen bereits eine »4-Tage-Woche« eingeführt hat und warum, hilft dabei, bestehende Erfahrungen und Gründe für die Implementierung dieses Arbeitszeitmodells zu identifizieren.

Abteilung/Bereich (Gewerbliche/Angestellte bzw. blue und white collar)	✓

### 14. Einschränkung der Betriebsnutzungszeiten durch »4-Tage-Woche«

Musste das Unternehmen durch die Einführung der »4-Tage-Woche« seine Betriebsnutzungszeiten einschränken und warum?

Die Frage, ob das Unternehmen durch die Einführung der »4-Tage-Woche« seine Betriebsnutzungszeiten einschränken musste, zielt darauf ab, zu klären, wie sich die Reduzierung der Arbeitstage auf die Betriebszeiten ausgewirkt hat.

Ja/Nein und warum?
Ja, weil ...
Nein, weil ...

## 15. Kopplungsgeschäfte mit Betriebsrat (Entgegenkommen des Betriebsrats) bei Einführung der »4-Tage-Woche«

Konnte das Unternehmen durch die Einführung der »4-Tage-Woche« mit dem Betriebsrat irgendwelche Kopplungsgeschäfte (z. B. Beschäftigte müssen nur an 4 Tagen pro Woche arbeiten vs. Verlängerung der Betriebszeiten für das Unternehmen auf z. B. 6 Tage pro Woche = Einbeziehung des Samstags in die Arbeitszeitverteilung) vereinbaren?

Die Frage nach möglichen Kopplungsgeschäften mit dem Betriebsrat bei der Einführung einer »4-Tage-Woche« zielt darauf ab, zu klären, ob und wie das Unternehmen Zugeständnisse oder Vereinbarungen mit dem Betriebsrat getroffen hat, um eine »4-Tage-Woche« umzusetzen.

Ja/Nein	Welche Kopplungsgeschäfte?
Ja	
Nein	

## 16. Regelmäßige Arbeitsstunden pro Tag in der 4-Tage-Woche

Wie viele Arbeitsstunden (exklusive Pausenzeiten) arbeiten die Beschäftigten regelmäßig pro Arbeitstag in der 4-Tage-Woche? (nach Abteilung/Bereich aufschlüsseln)

Die Frage nach den regelmäßigen Arbeitsstunden pro Tag in der 4-Tage-Woche zielt darauf ab, die täglichen Arbeitszeiten der Beschäftigten in verschiedenen Abteilungen oder Bereichen eines Unternehmens zu klären, wenn das Unternehmen auf eine »4-Tage-Woche« umgestellt hat.

Abteilung/Bereich	Tägliche Arbeitszeit

## 17. Kommunikation und Transparenz

Wie wurde die Einführung der »4-Tage-Woche« intern kommuniziert?

Die Frage zur Kommunikation und Transparenz bei der Einführung der »4-Tage-Woche« untersucht, wie das Unternehmen die interne Kommunikation gestaltet hat, um die Mitarbeiter über den neuen Arbeitszeitmodus zu informieren und sicherzustellen, dass sie gut vorbereitet sind.

Frage	Antwort
Welche Informationskanäle wurden genutzt?	
Wie oft wurden die Mitarbeiter über den Fortschritt informiert?	
Sonstiges (bitte spezifizieren):	
Sonstiges (bitte spezifizieren):	

## 18. Kundenfeedback

Wie haben die am Unternehmen interessierten Parteien (z. B. Kunden, Lieferanten, Behörden, Investoren etc.) auf die Einführung der »4-Tage-Woche« reagiert? Gab es Feedback zur Erreichbarkeit und Servicequalität?

Die Frage nach dem Kundenfeedback zur Einführung der »4-Tage-Woche« zielt darauf ab, herauszufinden, wie verschiedene am Unternehmen interessierte Parteien wie Kunden, Lieferanten, Behörden und Investoren auf die Änderung der Arbeitszeiten reagiert haben und ob es Auswirkungen auf Erreichbarkeit und Servicequalität gegeben hat.

Antworten



»Ziel sollte es sein — unter Berücksichtigung von betrieblich verfügbaren Ressourcen und Wünschen der Beschäftigten — im Betrieb einen gemeinsamen Weg zu finden.«

## FAZIT

Die »4-Tage-Woche« kann ein attraktives Arbeitszeitmodell für bestimmte, einzelne Unternehmen und Mitarbeitende sein. Sie erfordert jedoch eine sorgfältige Planung und Berücksichtigung betrieblicher, rechtlicher und tariflicher Rahmenbedingungen. Zudem muss sichergestellt werden, dass auf der einen Seite die Bedürfnisse aller Mitarbeitenden berücksichtigt werden, um sowohl neue Fachkräfte zu gewinnen als auch bestehende Mitarbeitende zu halten. Allerdings müssen Mitarbeitende auch bereit sein, ihre Arbeitsweise anzupassen und in den verbleibenden vier Tagen möglicherweise effizienter zu arbeiten, um die gleiche Produktivität zu erreichen.

Auf der anderen Seite kann die Einführung der »4-Tage-Woche« für Unternehmen auch Herausforderungen mit sich bringen. Die Umstellung auf ein solches Modell, kann zu erhöhtem Planungsaufwand und potenziell zu höheren Kosten führen, insbesondere wenn zusätzliche Maßnahmen zur Aufrechterhaltung der Produktivität und Qualität erforderlich sind. Unternehmen müssen u. a. sicherstellen, dass ihre Geschäftsprozesse an die verkürzte Arbeitswoche angepasst werden und gleichzeitig eine hohe Servicequalität gewährleistet bleibt. Denn wie jedes Arbeitszeitmodell stellt auch die Umsetzung einer »4-Tage-Woche« einen Kompromiss dar, der die jeweiligen Anforderungen, Wünsche und Bedarfe auf Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite versucht in

Einklang zu bringen. Für eine betriebliche Realisierung ist insbesondere die Frage von Bedeutung, wie mit einem tendenziellen Absenken des Arbeitszeitvolumens umgegangen wird, wie eine Kompensation gestaltet werden kann und welche organisationalen Auswirkungen und Folgen noch zu bedenken sind.

Ziel sollte sein — unter Berücksichtigung von betrieblich verfügbaren Ressourcen und Wünschen der Beschäftigten — im Betrieb einen gemeinsamen Weg zu finden. Welches Arbeitszeitmodell unter welchen Voraussetzungen das richtige für die Beschäftigten und das Unternehmen ist, sollte auf der betrieblichen Ebene entschieden werden. Es ist auch davon auszugehen, dass selbst ein so positiv bei Beschäftigten bislang aufgenommenes Konstrukt, wie das einer »4-Tage-Woche«, nicht alle Beschäftigten, Unternehmen und Branchen gleich zufriedenstellen wird, solange die unterschiedlichen Ausgestaltungsmöglichkeiten sowie Flexibilitätsprobleme nicht diskutiert und geklärt sind. Die Balance zwischen den Anforderungen des Unternehmens und den Bedürfnissen der Beschäftigten erfordert innovative Ansätze und eine flexible Arbeitskultur.

## LITERATURVERZEICHNIS

Altun U, Hartmann V (2024) Hype um die »4-Tage-Woche« / Eine realistische Betrachtung. In: GfA (Hrsg.) Arbeitswissenschaft in-the-loop: Mensch-Technologie-Integration und ihre Auswirkung auf Mensch, Arbeit und Arbeitsgestaltung. Bericht zum 70. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft vom 06.–08. März 2024, Beitrag F.1.2

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, Wiesbaden, S. 99–106.


Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.) (2019) Flexible Arbeitszeitmodelle – Überblick und Umsetzung. Dortmund.

Deutscher Bundestag (Hrsg.) (2023) Vier-Tage-Woche. Aktuelle Debatte und deren Entwicklung in Deutschland, Berlin.

Hofmann Josephine (2023) Die 4-Tage Woche: Attraktivitätsbooster oder Nischenlösung?



<https://blog.iao.fraunhofer.de/die-4-tage-woche-attraktivitaets-booster-oder-nischenloesung/>

Lewis K, Stronge W, Kellam J, Kikuchi L (2023) The-results-are-in-The-UKs-four-day-week-pilot,  <https://autonomy.work/wp-content/uploads/2023/02/The-results-are-in-The-UKs-four-day-week-pilot.pdf>

Schäfer, H (2023) Viertagewoche: Kein Modell für Alle, IW-Kurzbericht, Nr. 58, Berlin.

Schäfer H (2022) Viertagewoche: Ein Modell für Deutschland? In: ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft (Hrsg.), Wirtschaftsdienst – Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, 102. Jahrgang, Heft 3, Köln, S. 159.

## AUTOREN



Dr. rer. pol. Ufuk Altun  
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.



Dipl.-Arb.-Wiss.  
Veit Hartmann M. A.  
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.



Andreas Heßler M. Sc.  
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.



Dipl.-Päd. Sven Hille  
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.



Dr. Mikko Börkircher  
Verbandsingenieur (bis 01.08.2024 bei METALL NRW)  
Verband der holz- und kunststoffverarbeitenden Industrie Rheinland-Pfalz e. V.  
Verband der Holzindustrie und Kunststoffverarbeitung Baden-Württemberg e. V.  
Verband Holz+Kunststoff Hessen-Thüringen e. V.

# Schon heute die Arbeitswelt für morgen gestalten!

Das digitale Arbeitsweltmagazin der Zukunft:  
**WERKWANDEL.**

In einer abwechslungsreichen Mischung erwarten Sie Interviews, Berichte, Kurzinformationen und vieles mehr zu den aktuellen Themen aus Unternehmen und Forschung.

Hier geht's zur aktuellen Ausgabe:  
<https://magazin.werkwandel.de>

Jetzt für das kostenfreie E-Paper anmelden!\*  
[www.werkwandel.de](http://www.werkwandel.de)

\*Eine Abmeldung ist jederzeit möglich.



## IMPRESSUM

© ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Herausgebers. Das gilt insbesondere für die Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Herausgeber und die Autoren gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Herausgeber noch der Autor übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation die männliche Form verwendet, außer es gibt eine neutrale Bezeichnung. Ansonsten beziehen sich die Angaben auf alle Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.

### Herausgeber

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V.  
Prof. Dr.-Ing. habil. Sascha Stowasser  
Uerdinger Straße 56, 40474 Düsseldorf  
Telefon: +49 211 542263-0  
Telefax: +49 211 542263-37  
E-Mail: [info@ifaa-mail.de](mailto:info@ifaa-mail.de)  
[www.arbeitswissenschaft.net](http://www.arbeitswissenschaft.net)

### Autoren

Ufuk Altun, Veit Hartmann, Andreas Heßler, Sven Hille und Mikko Börkircher

Druck: Gronenberg Druck, [www.gronenberg.de](http://www.gronenberg.de)

Layout und Gestaltung: Claudia Faber, gestaltbar, Lissendorf

Titelfoto: © ??/stock.adobe.com

Fotos: © ??/stock.adobe.com



### Bezugsmöglichkeiten

gedruckte Version: Christine Molketin, [c.molketin@ifaa-mail.de](mailto:c.molketin@ifaa-mail.de)

Onlineversion: Dieses Werk ist auch als kostenfreier PDF-Download verfügbar unter <https://www.arbeitswissenschaft.net/broschuere-vier-tage-woche>



