



Arbeitszeit neu denken – in Zeiten von Fachkräfteengpässen

wird gefördert von



**Niedersächsisches Ministerium
für Wissenschaft und Kultur**



**ARBEITSZEIT
NEU DENKEN**

Carl von Ossietzky
**Universität
Oldenburg**

Inhalt

1. Vorwort	3
2. Kürzer, länger, flexibler – Wie wollen, sollen und können wir arbeiten?	4
3. Veranstaltungen und Veröffentlichungen im Rahmen des Zukunftsdiskurses	5
4. Die 4-Tage-Woche im Überblick	7
5. Hinweise zum Entwicklungs- und Einführungsprozess einer 4-Tage-Woche	11
6. Ausblick	13
7. Ausgewählte Literatur	14

Impressum

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Lehrstuhl Personal und Organisation

Prof. Dr. Thomas Breisig thomas.breisig@uol.de

Hiltraud Grzech-Sukalo hiltraud.grzech-sukalo@uol.de

<http://uol.de/orgpers>



Kooperationsstelle Hochschule – Gewerkschaften

Dr. Uwe Kröcher uwe.kroecher@uol.de

Dr.in Claudia Czycholl claudia.czycholl@uol.de

<http://uol.de/kooperationsstelle>



Projektinformationen:

<https://uol.de/kooperationsstelle/homeoffice>

Gestaltung:

Gerlinde Domininghaus - formsache

Oldenburg, Juli 2025

1. Vorwort

„Samstags gehört Vati mir.“ Mit diesem Slogan forderten die Gewerkschaften Mitte der 1950er Jahre in Deutschland eine 5-Tage- bzw. 40-Stunden-Woche. Fast siebzig Jahre später ist die Debatte rund um das Thema Erwerbsarbeitszeit neu entbrannt. Um bestehenden Fachkräfteengpässen entgegenzuwirken, werden kürzere, aber auch längere Wochenarbeitszeiten als Lösungen angesehen. So fordern u.a. Arbeitgeberverbände längere Arbeitszeiten und lehnen eine 4-Tage-Woche ab. Gleichzeitig bieten immer mehr Unternehmen und Einrichtungen eine 4-Tage-Woche und flexible Arbeitszeiten an, um ihre Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt zu steigern. Und die Mehrzahl der Vollzeitbeschäftigten wünscht sich eine kürzere Arbeitswoche und eine flexible Gestaltung ihrer Arbeitszeit.

Diese mitunter gegensätzlichen Interessenlagen und Gestaltungsansprüche an Arbeitszeit wurden in dem praxisorientierten Projekt mit zentralen Akteursgruppen in den Blick genommen. Hierzu wurden, neben einer Auftakt- und Abschlussveranstaltung, zwei halbtägige Workshops, ein Lehrangebot für Studierende an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg sowie zwei Online-Veranstaltungen durchgeführt. In den verschiedenen Veranstaltungsformaten wurde das Für und Wider verschiedener Arbeitszeitmodelle mit dem Fokus auf eine 4-Tage-Woche erörtert und deren Ausgestaltung in verschiedenen Branchen anhand von Beispielen aus der Praxis diskutiert. Außerdem ging es in den Veranstaltungen um Arbeitszeitpräferenzen

von (zukünftigen) Beschäftigten, um lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle sowie Anregungen und spezifische Gestaltungsfragen von Interessenvertretungen hinsichtlich einer Reduzierung der Wochenarbeitszeit.

Das vom 01. April 2024 bis zum 31. August 2025 laufende Projekt „Arbeitszeit neu denken – in Zeiten von Fachkräfteengpässen“ wurde aus Mitteln des Niedersächsischen Ministeriums für Wissenschaft und Kultur im Rahmen der Ausschreibung „Zukunftsdiskurse“ finanziell gefördert. Beteiligt an der Umsetzung durch die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg waren der Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre (Organisation und Personal) und die Kooperationsstelle Hochschule-Gewerkschaften. Das Projekt-Team konnte direkt an die Befunde der vorherigen Zukunftsdiskurse „Hybride Arbeitsplätze – die Normalität von morgen“ (08.2022-12.2023), „Arbeiten zwischen Home und Office“ (03.2021-07.2022), „Digital – Mobil“ (08.2019-12.2020) und des Forschungsprojekts „prentimo - präventionsorientierte Gestaltung mobiler Arbeit“ (02.2016-07.2019) anknüpfen.

Auf den folgenden Seiten wollen wir wesentliche Ergebnisse des Zukunftsdiskurses „Arbeitszeit neu denken – in Zeiten von Fachkräfteengpässen“ vorstellen. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf verschiedenen Modellen einer 4-Tage-Woche und ihren potentiellen Vor- und Nachteilen für Beschäftigte.

Prof. Dr. Thomas Breisig, Hiltraud Grzech-Sukalo,
Dr. Uwe Kröcher und Dr.in Claudia Czycholl

2. Kürzer, länger, flexibler – Wie wollen, sollen und können wir arbeiten?

Um die Zukunft der Arbeit gibt es derzeit viele Debatten. Befeuert durch Diskussionen zur wirtschaftlichen Lage und Fachkräfteengpässen spielt Erwerbsarbeitszeit dabei eine zentrale Rolle.

Im Vorfeld seiner ersten Regierungserklärung betonte Friedrich Merz am 14. Mai 2025: „Wir müssen in diesem Land wieder mehr und vor allem effizienter arbeiten. Mit Vier-Tage-Woche und Work-Life-Balance werden wir den Wohlstand dieses Landes nicht erhalten können.“ Auch Unternehmensverbände fordern zur Stärkung der Konjunktur und um Fachkräftebedarfe zu sichern eine Verlängerung der Erwerbsarbeitszeit, Einschränkungen von Teilzeitmöglichkeiten und lehnen insbesondere eine „echte“ 4-Tage-Woche, d. h. eine verkürzte Arbeitszeit bei vollem Lohnausgleich, ab. Zudem wird durch die im Koalitionsvertrag geplante Reformierung des Arbeitszeitgesetzes der 8-Stunden-Tag infrage gestellt. Unter dem Stichwort der Flexibilisierung soll die tägliche Arbeitszeit auf bis zu 13 Stunden ausgedehnt werden können, beschränkt wäre dann gesetzlich nur die Wochenarbeitszeit mit 48 Stunden, so wie bisher.

Die meisten Vollzeitbeschäftigten wiederum wollen nicht mehr Stunden arbeiten, sondern präferieren alters- und geschlechterübergreifend eine kürzere Wochenarbeitszeit von durchschnittlich ca. 35 Stunden (Wanger/Weber 2023). Überdies wünscht sich ein relevanter Anteil der Beschäftigten eine flexiblere Gestaltung von Arbeitszeit, bei der temporäre Verkürzungen aufgrund

von besonderen Care-Aufgaben, wie der Pflege von Angehörigen, ebenso möglich sind, wie sich Sabbat-Auszeiten zu nehmen. Auch plädiert nach einer Studie der Hans-Böckler-Stiftung (Lott/Windscheid 2023) der Großteil der Beschäftigten (ca. 80 %) für eine 4-Tage-Woche bei entsprechender Reduktion der wöchentlichen Erwerbsarbeitszeit. Dabei gaben allerdings knapp 73 % der Befragten an, dass sie einer Arbeitszeitverkürzung nur bei vollem Lohnausgleich zustimmen würden. Hauptgründe, warum Beschäftigte eine 4-Tage-Woche befürworten, sind, mehr freie Zeit für sich selbst zu haben, eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, aber auch eine Verringerung der eigenen Arbeitsbelastung.

Ist für Beschäftigte der Gewinn von Zeitoptionen für die Lebensgestaltung ein zentrales Motiv für veränderte Arbeitszeitmodelle, sehen Arbeitgeber*innen in der Gestaltung der Arbeitszeit ein probates Mittel zur Sicherung und Rekrutierung von Beschäftigten – gerade in Zeiten von Fachkräfteengpässen. Fachkräftebedarfe sind auf Bundesebene in vielen Branchen und Berufsgruppen zu beobachten (Bundesagentur für Arbeit 2024). Dies trifft auch auf den Arbeitsmarkt im Nordwesten zu – wobei Fachkräfteengpässe hier tendenziell etwas stärker ausgeprägt sind als im bundesdeutschen Durchschnitt. Zu diesem Ergebnis kommen Uwe Kröcher und Felix Bernshausen in ihrer Engpassanalyse (2025), in der sie 12 ausgewählte Berufsgruppen analysiert haben, die auf Bundesebene bereits als Engpassberufe identifiziert wurden und die in der Region Nordwest eine besondere arbeitsmarktliche Bedeutung haben. Dabei konnten im Gartenbau und in der Landwirtschaft, aber auch in der Lebensmittel- und Getränkeherstellung, im Baugewerbe, in der Metallbearbeitung sowie in Pflegeberufen besonders große Fachkräfteengpässe identifiziert werden.

Vor dem Hintergrund von Fachkräfteengpässen und verschiedener Lebens- und Erwerbsentwürfe, wurden im Rahmen des Zukunftsdiskurses mit zentralen Akteursgruppen über Verlängerung, Verkürzung und Flexibilisierung von Arbeitszeiten diskutiert (s. Abbildung 1).

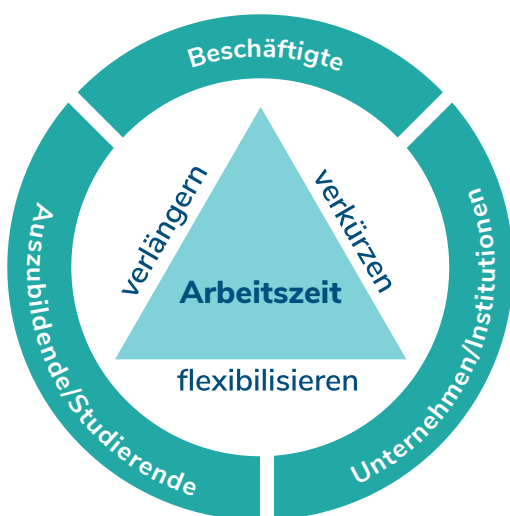


Abbildung 1: Akteursgruppen und Ansätze zur Arbeitszeitgestaltung, eigene Darstellung

Aufgrund des hohen Interesses lag dabei ein besonderer Fokus auf dem Arbeitszeitmodell der 4-Tage-Woche in seinen unterschiedlichen Varianten.

Im Rahmen der verschiedenen Veranstaltungen konnten die Teilnehmenden ihre spezifischen Fragen einbringen und in Arbeitsgruppen sowie mit eingeladenen Expert*innen aus Wissenschaft und Arbeitswelt dis-

kutieren. Dabei setzte sich der Kreis der Teilnehmenden vorrangig aus Beschäftigten, Auszubildenden, Studierenden, Unternehmensvertreter*innen, Führungskräften, Interessenvertretungen, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden, Industrie- und Handelskammer, Handwerkskammer sowie kommunalen Vertreter*innen aus Arbeits-, Gleichstellungs-, und Wirtschaftspolitik zusammen.

3. Veranstaltungen und Veröffentlichungen im Rahmen des Zukunftsdiskurses

In dem Projekt wurden neben einer Auftakt- und Abschlussveranstaltung zwei Online-Veranstaltungen, zwei halbtägige Workshops und ein universitäres Lehrangebot an der Carl von Ossietzky Universität durchgeführt.

Die am 10. Juni 2024 als Online-Format durchgeführte Auftaktveranstaltung stieß auf äußerst positive Resonanz weit über die Region Nordwest um Oldenburg hinaus. In zwei Vorträgen beleuchteten Prof. Dr. Beate Zimpelmann (Hochschule Bremen und Bremer Arbeitszeitinitiative) und Verena Albrecht (Arbeitgeberverband Oldenburg e. V.) aus der Perspektive von Arbeitnehmer*innen bzw. Arbeitgeber*innen das Für und Wider von mehr oder weniger Erwerbsarbeitszeit. Im Anschluss fand ein moderiertes Streitgespräch zwischen den Referentinnen über ihre unterschiedlichen Vorstellungen einer zukünftigen Arbeitszeitgestaltung mit Beteiligung des Publikums statt.

Am 14. August 2024 wurde an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg der halbtägige Workshop „Generation Z - Wie wollen wir arbeiten?“ mit 20 Teilnehmenden durchgeführt. Die Veranstaltung richtete sich an Auszubildende, Studierende und Jugendausbildungsververtretungen. Es wurden verschiedene Arbeitszeitmodelle mit ihren Vor- und Nachteilen vorgestellt und gemeinsam erarbeitet, welche Wünsche und Anregungen die Teilnehmer*innen in puncto Erwerbsarbeitszeit an Arbeitgeber*innen haben. Zudem bot der Workshop Gelegenheit, sich mit Henning Wieben, dem damaligen Jugendsekretär von ver.di Bezirk Weser-Ems, und den anderen Teilnehmer*innen über eigene Erfahrun-



gen rund um das Thema Erwerbsarbeitszeit im Ausbildungsbetrieb oder Nebenjob auszutauschen.

In einem Online-Vortrag am 19. September 2024 ging es um die „4-Tage-Woche – ein Zukunftsmodell?“. Zum Themenkomplex der 4-Tage-Woche hat das österreichische Forschungs- und Beratungsunternehmen XIMES GmbH viele Unternehmen beraten, bei der Umsetzung begleitet und den Prozess als auch die Arbeitszeitmodelle in mehreren Betrieben evaluiert. In ihrem Vortrag stellte Dr.in Anna Arlinghaus verschiedene Varianten der 4-Tage-Woche sowie Ergebnisse aus den Begleitstudien vor und diskutierte mit den 30 Teilnehmenden sowohl Chancen als auch Herausforderungen bei der Umsetzung.

Am 20. November 2024 nahmen 25 Beschäftigte sowie Betriebs- und Personalrät*innen an dem Workshop „Kürzer, länger, flexibler – Wie wollen wir arbeiten?“ teil. Die dreistündige Veranstaltung mit der Referentin Margareta Steinrücke (Bremer Arbeitszeitinitiative) fand an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg statt. Ziel des Workshops war es, Chancen, Herausforderungen und Umsetzungsmöglichkeiten verschiedener Arbeitszeitmodelle auszuloten. Dabei standen Fragen mit Blick auf eine Reduzierung der wöchentlichen Erwerbsarbeitszeit und eine diversitätssensible Gestaltung flexibler Arbeitszeiten im Vordergrund.

Am 06. Februar 2025 fand eine weitere Online-Veranstaltung mit dem Titel „4-Tage-Woche – Wie sieht es in der Praxis aus?“ statt. In der Veranstaltung berichteten die Hauptamtsleiterin Sabine Reger der Stadtverwaltung Mengen und die Betriebsratsvorsitzende Christina Kreft vom DRK KV Sangerhausen e.V. über ihre spezifischen Erfahrungen bei der Implementierung einer 4-Tage-Woche und dem neuen Alltag in den Bereichen Stadtverwaltung und Pflege. Die Veranstaltung stieß auf reges Interesse, da einerseits ein 4-Tage-Modell in der öffentlichen Verwaltung ohne Arbeitszeitverkürzung und andererseits ein 4-Tage-Modell mit Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich vorgestellt wurden.

Des Weiteren fand im Sommersemester 2024 das Seminar „Arbeitswelt im Wandel“ im Department Wirtschafts- und Rechtswissenschaften der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg unter dem Themenkomplex Arbeitszeit statt. In dem Professionalisierungsmodul

wurden Vor- und Nachteile der Flexibilisierung, Verkürzung und Verlängerung von Arbeitszeit gemeinsam mit den Studierenden aus betriebswissenschaftlicher und juristischer Perspektive erörtert sowie verschiedene Positionen aus der Praxis analysiert. Neben studentischen Referaten, u.a. zum Arbeitszeitgesetz und zu verschiedenen Modellen der 4-Tage-Woche, wurden Expert*innen, wie z.B. Alexander Koch vom DGB Rechtsschutz, eingeladen.

Die Abschlussveranstaltung ist für den 14. August 2025 an Carl von Ossietzky Universität Oldenburg zu dem Schwerpunkt 4-Tage-Woche geplant. Prof. Dr. Julia Backmann von der Universität Münster wird zentrale Ergebnisse des deutschlandweit größten Pilotprojekts zur 4-Tage-Woche vorstellen. Im Anschluss findet eine Podiumsdiskussion mit verschiedenen Akteur*innen aus Wissenschaft und Arbeitswelt statt. Hierzu werden, neben Julia Backmann, Eckhard Stein (Präsident der Handwerkskammer Oldenburg), Dorothee Koch (Regionsgeschäftsführerin, DGB Oldenburg-Ostfriesland) und Sofia Heuser (Jugendsekretärin, ver.di Bezirk Weser-Ems) ihre spezifischen Perspektiven und Erfahrungen einbringen. Die Veranstaltung wird vom Lokalsender oldenburg eins aufgezeichnet und später ausgestrahlt.

Im Rahmen des Zukunftsdiskurses wurden online zwei Kurzberichte (kurz & knapp) veröffentlicht. In der ersten Ausgabe (1/2025) standen die Arbeitszeitpräferenzen von Auszubildenden, Studierenden und jungen Beschäftigten im Mittelpunkt. Die zweite Ausgabe (6/2025) von kurz & knapp beinhaltet Informationen über Vorstellungen von Beschäftigten in puncto Erwerbsarbeitszeit im Allgemeinen und der 4-Tage-Woche im Besonderen. Zudem werden verschiedene Modelle der 4-Tage-Woche mit ihren potentiellen Vor- und Nachteilen für Beschäftigte skizziert. Die Kurzberichte wurden auf Basis aktueller Forschungsbefunde und Erkenntnissen der Projektveranstaltungen erstellt.

Die Ausgaben von kurz & knapp stehen Interessierten auf der Homepage der Kooperationsstelle Hochschule-Gewerkschaften zur Verfügung. Ebenfalls abrufbar sind dort die Aufzeichnungen der Auftakt- und Abschlussveranstaltung, die zwei Praxisberichte zur Einführung einer 4-Tage-Woche sowie die Präsentationsfolien der Vorträge.

4. Die 4-Tage-Woche im Überblick

Bei den gegenwärtigen Debatten rund um die 4-Tage-Woche spielt deren Ausgestaltung meistens eine untergeordnete Rolle. Hier zu differenzieren ist jedoch wichtig, da für Beschäftigte, abhängig von Branche, Tarifvertragsregelungen, Arbeitgeber*in, Unternehmen und Einrichtungen, verschiedene Varianten des Arbeitszeitmodells zu unterschiedlichen Vor- und Nachteilen führen.

Eine 4-Tage-Woche bedeutet für Vollzeitbeschäftigte keinesfalls automatisch eine Reduzierung der Wochenarbeitszeit von bisher fünf Tagen (Mo-Fr) á 8 Std. (40 Std. pro Woche) auf vier Tage (Mo-Do) á 8 Std. (32 Std. pro Woche) und dies bei vollem Lohnausgleich. Nicht selten handelt es sich lediglich um eine Umverteilung der bisherigen Stunden auf vier Tage, d.h. gleich viele Stunden bei gleichem Gehalt.

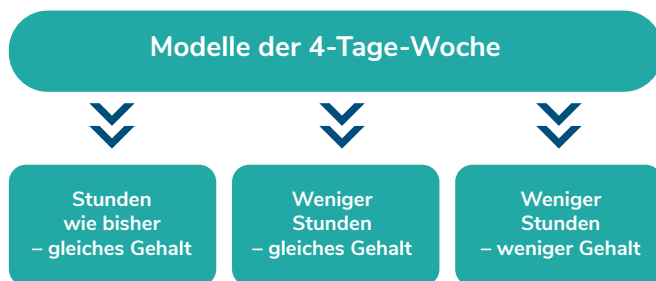


Abbildung 2: Modelle der 4-Tage-Woche, eigene Darstellung

Die von Vollzeitbeschäftigten häufig bevorzugte Variante der „echten“ 4-Tage-Woche, d.h. weniger Stunden – gleiches Gehalt, ist in der Praxis bisher selten vorzufinden. Können Beschäftigte im Rahmen einer 4-Tage-Woche ihre Arbeitszeit von 40 auf 32 Stunden reduzieren, ist dies in der Regel nur mit (erheblichen) Lohneinbußen möglich (weniger Stunden – weniger Gehalt). Arbeitszeitverkürzungen in geringerem Umfang bei vollem Lohnausgleich und der Möglichkeit der Verteilung der Wochenstunden auf vier Tage haben wiederum in jüngster Zeit einige Arbeitgeber*innen – in der Regel zunächst probeweise – eingeführt. Dies trifft z.B. auf den DRK Kreisverband Sangerhausen e.V. zu.

Dort wurde im Rahmen des „Modelltarifvertrags 36/4“ (01.01.2024 – 31.12.2025) die wöchentliche Arbeitszeit für Vollzeitbeschäftigte von 40 auf 36 Stunden reduziert, mit der Möglichkeit einer 4-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich. Über die spezifischen Erfahrungen bei der Implementierung des Arbeitszeitmodells und den neuen Alltag im Bereich der ambulanten und häuslichen Pflege sprachen wir mit Christina Kreft, der

Betriebsratsvorsitzenden des DRK KV Sangerhausen e.V. Offensichtliche Vorteile für die Beschäftigten waren, dass durch die Arbeitszeitreduktion die Stundenlöhne im Jahr 2024 rechnerisch um mehr als elf Prozent stiegen und der Urlaubsanspruch durch die 4-Tage-Woche mindestens sieben Wochen beträgt, denn dieser wurde nicht, wie meist üblich, reduziert. Zudem betonte Christina Kreft, dass der Krankenstand zurückgegangen und die Anzahl der Bewerber*innen stark gestiegen sei, weshalb Stellen zeitnah gut besetzt werden können. Eine besondere Herausforderung stellte allerdings die Umstellung der Dienstplansoftware auf die 4-Tage-Woche sowie die Personalabdeckung dar. Für den nächsten Tarifvertrag ab 2026 streben die Interessenvertretung des DRK KV Sangerhausen e.V. und ver.di eine weitere Reduzierung auf 32 Stunden bei vollem Lohnausgleich und damit eine „echte“ 4-Tage-Woche an.

Bereits häufiger in der Arbeitswelt anzutreffen ist eine 4-Tage-Woche bei Verteilung der bisherigen Wochenarbeitszeit (z.B. 40 Stunden) von fünf auf vier Tage. Das hat zur Konsequenz, dass Beschäftigte bei einer 40-Stunden-Woche zehn anstatt acht Stunden pro Tag arbeiten müssen. Diese Form der 4-Tage-Woche wird teilweise von Städten und Kommunen für Beschäftigte



im öffentlichen Dienst angeboten. So bleibt beispielsweise bei der Stadt Mengen das Rathaus seit dem 01. Juni 2023 freitags geschlossen. Wie die Hauptamtsleiterin Sabine Reger uns berichtete, verfolgte der Bürgermeister mit der Einführung einer 4-Tage-Woche das vorrangige Ziel, die Attraktivität der Stadt Mengen als Arbeitgeberin zu erhöhen. In Anspruch genommen wird das Arbeitszeitmodell vor allem von Beschäftigten in Teilzeit, da sie ihre Arbeitsstunden am besten auf vier Tage verteilen können. Vollzeitbeschäftigte (Angestellte haben 39 Std. Wochenarbeitszeit, Beamt*innen 41 Std.) hingegen arbeiten in der Regel weiter an fünf Wochentagen. Allerdings würden sie ihre Arbeitszeit seit Einführung der 4-Tage-Woche vermehrt flexibel einteilen, z.B. an ausgewählten Tagen weniger arbeiten und hin und wieder einen Freitag freihaben. Dies sei möglich, da es bei der Stadtverwaltung Mengen keine Kernarbeitszeit mehr gibt.

Potentielle Vor- und Nachteile einer 4-Tage-Woche für Beschäftigte

In den letzten Jahren wurden in verschiedenen Staaten, darunter Island, Australien, Spanien, Großbritannien, Belgien, Finnland und Deutschland, Pilotprojekte zur Erprobung einer 4-Tage-Woche durchgeführt. Die beteiligten Unternehmen und Einrichtungen praktizierten meistens für einen Zeitraum von sechs Monaten fast durchgehend das 100:80:100-Modell. Dabei führten in mehreren Studien Befragungen der Beschäftigten in der Pilotphase zu dem Ergebnis, dass sich diese weniger gestresst und zufriedener fühlten. Zudem wurden weniger Krankheitstage der Beschäftigten verzeichnet. Laut Aussagen der Beschäftigten und Arbeitgeber*innen litt die Produktivität kaum bzw. stieg in manchen Unternehmen und Einrichtungen sogar leicht an (vgl. Haraldsson/Kellam 2021; Schor et al. 2022; Bundestag 2023; Backmann et al. 2024). Welche weiteren positiven und negativen Auswirkungen die verschiedenen Varianten der 4-Tage-Woche für Beschäftigte haben können, werden im Folgenden skizziert.

Generelle Vorteile für Beschäftigte bei einer 4-Tage-Woche gegenüber einer 5-Tage-Woche sind geringere Wegezeiten zur Betriebsstätte und dadurch niedrigere Fahrtkosten. Von Nachteil ist wiederum, dass, wenn nicht anders vereinbart, eine Reduzierung von fünf auf vier Arbeitstage zu weniger Urlaubstagen führt.

Umverteilung der vereinbarten wöchentlichen Arbeitszeit von fünf auf vier Tage

Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
Arbeit	Arbeit	Arbeit	Arbeit	Frei	Frei	Frei
10 Std.	10 Std.	10 Std.	10 Std.	0	0	0

Abbildung 3: 4-Tage-Woche bei gleichbleibender Wochenarbeitszeit von 40 Stunden, eigene Darstellung

Bei diesem 4-Tage-Modell überwiegen aufgrund der längeren Arbeitstage für Beschäftigte häufig die potentiellen Nachteile. Durch zwei Arbeitsstunden mehr pro Tag steigt die Arbeitsbelastung enorm an. Dies kann negative gesundheitliche Folgen haben, wie Kopfschmerzen, Schlafstörungen, erhöhtes Stressempfinden bis hin zu Burnout (vgl. Grzech-Sukalo/Czychołł 2023; DGB 2022; Arlinghaus 2021). Außerdem steigt mit der Dauer der täglichen und wöchentlichen Erwerbsarbeitszeit das Risiko für Fehlhandlungen und arbeitsbedingte Unfälle. Nach der achten Arbeitsstunde erhöht sich das Unfallrisiko exponentiell, wodurch Beschäftigte nicht nur sich selbst, sondern auch andere Personen gefährden können. „Der Ausgleich von drei Tagen arbeitsfreier Zeit kann das in der Regel nicht kompensieren, weil es durch die Kumulation der Effekte zu größeren Beeinträchtigungen kommt als bei nicht kumulierter Belastung, vgl. dazu z.B. die Effekte bei Schichtarbeit“ (Nachreiner 2023). Ebenfalls nachteilig kann sich bei dieser Form der 4-Tage-Woche die arbeitsgebundene Zeit (Erwerbsarbeitszeit 10 Stunden + Pausen von mind. 45 Minuten + Wegezeiten) auf Beschäftigte auswirken. Dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit von Unfällen auf dem Weg von der Arbeit nach Hause an. Überdies reduzieren sich durch Erwerbsarbeitszeiten von 10 Stunden und die hinzukommenden Pausen- und Wegezeiten die täglichen Ruhezeiten und die Zeit für Care-Arbeit, für Familie und Freund*innen, Ehrenamt und andere Verpflichtungen sowie Aktivitäten außerhalb des Berufs. Ein weiterer Aspekt, den es bei diesem Modell der 4-Tage-Woche zu bedenken gilt, ist, dass die Beschäftigten täglich genau an der gesetzlichen Grenze der Höchstarbeitszeit von zehn Stunden arbeiten. Die langen Arbeitstage reduzieren die Flexibilität, z.B. bei Gleitzeitregelungen. Außerdem können Beschäftigte nicht länger arbeiten, um ein Zeitguthaben aufzubauen oder wenn eine betriebliche Notwendigkeit besteht (Backhaus 2024).

4-Tage-Woche mit Reduzierung der Wochenarbeitszeit von 40 auf 32 Stunden

Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
Arbeit	Arbeit	Arbeit	Arbeit	Frei	Frei	Frei
8 Std.	8 Std.	8 Std.	8 Std.	0	0	0

Abbildung 4: 4-Tage-Woche mit 32 Stunden Wochenarbeitszeit, eigene Darstellung

Bei diesem Modell überwiegen die Vorteile für Beschäftigte: Wie u.a. die von der Universität Münster durchgeführte Pilotstudie zur 4-Tage-Woche in Deutschland zeigt (Backmann et al. 2024), nimmt durch die Reduzierung der wöchentlichen Erwerbsarbeitszeit die Arbeitsbelastung ab und führt zu einer signifikant positiven Veränderung der Zufriedenheit bei den Beschäftigten. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass innerhalb der acht Arbeitsstunden keine Arbeitsverdichtungsprozesse stattfinden oder sich die tägliche Arbeitszeit letztendlich durch zusätzliche Überstunden wieder erhöht. Ferner berichteten die Beschäftigten aufgrund der erhöhten Regenerationszeit von einer Verbesserung ihrer mentalen und körperlichen Gesundheit, sie schliefen durchschnittlich über eine halbe Stunde länger pro Woche und litten weniger unter Stress und Burnout-Symptomen. Ein weiterer positiver Effekt war, dass den

Beschäftigten mehr Zeit in der Woche für ihre außerberuflichen Verpflichtungen zur Verfügung stand.

Des Weiteren kommt die Studie zu dem Ergebnis, dass die Produktivität trotz reduzierter Wochenarbeitszeit ähnlich hoch blieb. Wurden die Arbeitsabläufe und die Organisationsstruktur im Rahmen der Einführung des 4-Tage-Modells überarbeitet, konnte sogar eine tendenzielle Steigerung der Produktivität festgestellt werden. Da die erste Pilotphase jedoch lediglich sechs Monate betrug, konnten verschiedene Effekte noch nicht hinreichend ausgewertet werden. Es wird jedoch davon ausgegangen, dass Fehler, Unfälle sowie Krankentage zukünftig abnehmen werden, solange die drei freien Tage nicht für eine beanspruchende Nebentätigkeit verwendet werden.

Nachteile des Modells für Arbeitgeber*innen können sein, dass der Personalbedarf steigt, wenn keine entsprechende Umstrukturierung der Arbeitsabläufe möglich ist bzw. vorgenommen wird. Zudem kann ein teils gravierender finanzieller Nachteil für Beschäftigte entstehen, wenn kein voller Lohnausgleich bei Reduzierung der Arbeitszeit vereinbart wurde. Letztendlich arbeiten die Beschäftigten dann in Teilzeit, wodurch sich heute nicht nur ihr Gehalt, sondern morgen auch ihre Rente verringert.

Modelle der 4-Tage-Woche bei Betriebszeiten von 5 und 6 Tagen

Neben den zuvor dargestellten „klassischen“ Modellen einer 4-Tage-Woche gibt es weitere Varianten der 4-Tage-Woche, die sich vor allem aus den Betriebszeiten ergeben. Im Rahmen einer Online-Veranstaltung stellte Dr.in Anna Arlinghaus, Geschäftsführerin der XIMES GmbH, verschiedene 4-Tage-Woche-Modelle aus der Praxis vor, bei denen die Betriebszeit fünf oder sechs Wochentage beträgt.

Abbildung 5 zeigt ein 4-Tage-Modell bei einer Betriebszeit von fünf Tagen (Mo-Fr). Voraussetzung für den reibungslosen Arbeitsablauf des Betriebs ist es, dass immer vier Beschäftigte anwesend sind. Damit alle Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, lediglich an vier Tagen in der Woche zu arbeiten, werden mindestens fünf Beschäftigte in dem Betrieb benötigt. Fehlzeiten durch Krankheitsstage oder Urlaub sind bei dieser Kalkulation nicht berücksichtigt. Bei diesem Modell einer 4-Tage-



Beschäftigte	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
1	Frei	Arbeit	Arbeit	Arbeit	Arbeit	Frei	Frei
2	Arbeit	Frei	Arbeit	Arbeit	Arbeit	Frei	Frei
3	Arbeit	Arbeit	Frei	Arbeit	Arbeit	Frei	Frei
4	Arbeit	Arbeit	Arbeit	Frei	Arbeit	Frei	Frei
5	Arbeit	Arbeit	Arbeit	Arbeit	Frei	Frei	Frei

Abbildung 5: Modell A 4-Tage-Woche; Betriebszeit fünf Tage; eigene Darstellung in Anlehnung an Sobisch/Arlinghaus/Marschitz 2025

Woche haben alle Beschäftigten immer am Wochenende frei. Der dritte freie Tag in jeder Arbeitswoche ist rollierend. Dies führt in drei Wochen zu einzelnen freien Tagen am Dienstag, Mittwoch und Donnerstag. Gleichzeitig haben die Beschäftigten innerhalb von fünf Wochen ein langes Wochenende von vier Tagen am Stück (Fr-Mo). Das Modell wiederholt sich alle fünf Wochen.

Wenn wiederum bei gleichen Betriebszeiten (Mo-Fr) und fünf Beschäftigten eine ungleiche Besetzung im Betrieb möglich ist, kann z.B. das 4-Tage-Modell wie in Abbildung 6 in Betracht gezogen werden. Hier werden immer vier Tage am Stück gearbeitet, danach schließen sich zwei bis vier freie Tage an, da das immer freie Wochenende durch einen freien Freitag und/oder Montag verlängert wird. Während Dienstag, Mittwoch und Donnerstag immer fünf Beschäftigte arbeiten, sind es Montag und Freitag lediglich zwei bis drei Personen. Das Modell wiederholt sich alle fünf Wochen.

Liegt die Betriebszeit wiederum bei sechs Tagen (Mo-Sa), bedarf es eines anderen Arbeitszeitmodells, wie z.B. in Abbildung 7 dargestellt. Hierfür werden mindestens drei Beschäftigte benötigt, von denen in der Betriebszeit immer zwei anwesend sind. Das Modell wiederholt sich alle drei Wochen. Die Arbeitstage am Stück liegen bei zwei oder vier Tagen. Frei haben die Beschäftigten innerhalb von drei Wochen an allen Sonntagen, zudem einmalig an zwei Tagen in der Woche (Mi+Do) sowie an fünf Tagen am Stück (Fr-Di). Dieser lange Freizeitblock ist für Beschäftigte oft sehr attraktiv.

Dies sind nur drei Beispiele von weiteren Modellen der 4-Tage-Woche, die je nach Betriebszeiten und Personalbedarf für Unternehmen und Einrichtungen in Betracht kommen können. Weiterführende Informationen hierzu finden Sie u.a. bei Sobisch/Arlinghaus/Marschitz 2025.

Beschäftigte	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
1	Frei	Arbeit	Arbeit	Arbeit	Arbeit	Frei	Frei
2	Arbeit	Arbeit	Arbeit	Arbeit	Frei	Frei	Frei
3	Frei	Arbeit	Arbeit	Arbeit	Arbeit	Frei	Frei
4	Arbeit	Arbeit	Arbeit	Arbeit	Frei	Frei	Frei
5	Frei	Arbeit	Arbeit	Arbeit	Arbeit	Frei	Frei

Abbildung 6: Modell B 4-Tage-Woche; Betriebszeit fünf Tage; eigene Darstellung in Anlehnung an Sobisch/Arlinghaus/Marschitz 2025

Beschäftigte	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
1	Arbeit	Arbeit	Frei	Frei	Arbeit	Arbeit	Frei
2	Arbeit	Arbeit	Arbeit	Arbeit	Frei	Frei	Frei
3	Frei	Frei	Arbeit	Arbeit	Arbeit	Arbeit	Frei

Abbildung 7: Modell C 4-Tage-Woche; Betriebszeit sechs Tage; eigene Darstellung in Anlehnung an den Vortrag von Anna Arlinghaus

5. Hinweise zum Entwicklungs- und Einführungsprozess einer 4-Tage-Woche

Die Umstellung auf eine 4-Tage-Woche stellt sowohl für die Unternehmen und Einrichtungen als auch für die Beschäftigten eine Herausforderung dar. Ziel sollte es sein, unter Berücksichtigung der betrieblichen Rahmenbedingungen und Wünsche der Beschäftigten einen gemeinsamen Weg zu finden.

Die Einführung einer 4-Tage-Woche erfordert eine sorgfältige Planung und sollte in mehreren Schritten unter Einbeziehung aller Betroffenen erfolgen. Wichtiger Bestandteil des Umsetzungsprozesses ist zudem eine transparente Kommunikation über Ziele, Vorgehensweisen und Ergebnisse. Hierfür ist es sinnvoll, eine Arbeitsgruppe mit Vertreter*innen aller „Parteien“ einzurichten. Die Mitglieder entscheiden zusammen und wirken als Multiplikator*innen, indem sie Informationen zeitnah weitergeben.

Im Folgenden möchten wir verschiedene Schritte vorstellen, die bei der Entwicklung und Einführung eines bedarfsge- rechten Modells einer 4-Tage-Woche für Unternehmen und Einrichtungen förderlich sein können. Dabei ist es nicht in jedem Fall notwendig und bisweilen auch gar nicht möglich, die Schrittabfolge einzuhalten bzw. alle Schritte durchzuführen. In bestimmten Prozessphasen oder auch bei konflikthaften Auseinandersetzungen kann die Einbindung externer Berater*innen hilfreich sein.

1. Analyse der IST-Situation und Festlegung der Soll-Situation

Die Arbeitsgruppe analysiert die aktuelle Situation und legt fest, welche Ziele mit der Einführung einer 4-Tage-Woche erreicht werden sollen. Zudem ermittelt sie, wo arbeitsorganisatorische Anpassungen notwendig sind bzw. vorgenommen werden können. Hierbei gilt es, Tätigkeiten, Arbeitsabläufe, Organisations- und Personalstrukturen, Überstunden und Fehlzeiten sowie spezielle Anforderungen des Unternehmens bzw. der Einrichtung insgesamt und der jeweiligen Abteilung zu berücksichtigen. Gerade im Hinblick auf „Zeitfresser“ hat sich bewährt, einen besonderen Fokus auf Arbeitsprozesse und -abläufe zu haben und diese gegebenenfalls zu optimieren, z.B. im Hinblick auf Häufigkeit und Dauer von Meetings.

Überdies können sog. Messkriterien festgelegt werden, die sich zukünftig nach Einführung eines 4-Tage-Modells verändert haben sollen, wie z.B. die Reduzierung krankheitsbedingter Fehlzeiten.



2. Planung des Vorgehens

Hierbei geht es um die zeitliche und inhaltliche Planung. Die notwendigen Schritte auf dem Weg zu einer 4-Tage-Woche werden erarbeitet. Es wird ein Plan erstellt, was bis wann von wem und wie erledigt wird. Wichtig ist dabei, dass die Beschäftigten frühzeitig und umfassend über die geplanten Schritte informiert werden.

3. Modellentwicklung

Je nach betrieblicher Zielvereinbarung können Vorschläge von einer Arbeitsgruppe allein, von einer Arbeitsgruppe in Zusammenarbeit mit einer*inem externen Arbeitszeitberater*in oder von dieser*m allein erarbeitet werden. Wichtig ist dabei, die Rahmenbedingungen zu Betriebszeiten (z.B. an welchen Wochentagen muss gearbeitet werden mit wieviel Stunden pro Arbeitstag) und zur Vergütung zu berücksichtigen. Zudem sollten die potentiellen Modelle einer 4-Tage-Woche daraufhin überprüft werden, ob sie den Wünschen und Bedürfnissen von Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen gerecht werden. Die Auswahl des Arbeitszeitmodells sollte dann partizipativ unter Einbeziehung der Beschäftigten erfolgen. Gleichzeitig ist es notwendig, Betriebs- oder Dienstvereinbarungen auf notwendigen Änderungen oder Ergänzungen hin zu betrachten. Diese können dann für die sich anschließende Testphase festgeschrieben werden.

4. Testphase

Wenn nicht sofort das gesamte Unternehmen bzw. die Einrichtung von der Arbeitszeitveränderung betroffen ist, wird zunächst für eine Pilotgruppe (z.B. eine Abteilung) das ausgewählte 4-Tage-Modell eingeführt. In einer Testphase wird dieses dann über einen bestimmten Zeitraum hinsichtlich seiner „Alltagstauglichkeit“ erprobt. Dabei kann eine Befragung der Beschäftigten vor und nach Einführung des Arbeitszeitmodells (Vorher-Nachher-Befragung) wertvolle Ergebnisse hinsichtlich des weiteren Vorgehens liefern.

5. Abschließende Entscheidung

Nachdem die Testphase nach ca. 12 Monaten abgeschlossen ist, idealerweise eine Evaluation in Form einer Vorher-Nachher-Befragung stattgefunden hat und die festgelegten Messkriterien analysiert wurden, wird geklärt, ob das getestete 4-Tage-Modell beibehalten wird oder ob Anpassungen notwendig sind. Sind noch Veränderungen vorzunehmen, sollte das überarbeitete Modell wieder eine Testphase durchlaufen, bevor eine abschließende Entscheidung getroffen wird. Zum Schluss des Prozesses sollten die evtl. noch vorläufigen Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen angepasst und festgeschrieben werden.



6. Ausblick

Eine „echte“ 4-Tage-Woche bietet für Beschäftigte vorrangig Vorteile. So kann sich eine verkürzte Arbeitswoche mit Reduktion der Erwerbsarbeitszeit beim vollem Lohnausgleich positiv auf die Arbeitszufriedenheit, das Wohlbefinden und die Gesundheit von Beschäftigten auswirken und zu einem ausgewogeneren Verhältnis von Berufs- und Privatleben beitragen. Auch für Unternehmen und Einrichtungen zeigen sich Vorteile: Eine 4-Tage-Woche kann die Attraktivität von Arbeitgeber*innen erhöhen und die Bindung von Mitarbeitenden stärken. Zudem stellt eine tatsächliche Arbeitszeitreduktion (bei vollem Lohnausgleich) ein gutes Instrument dar, um die Gesundheit von Beschäftigten zu fördern und hat das Potenzial, krankheitsbedingte Abwesenheit und Kündigungsabsichten von Beschäftigten zu reduzieren.

Damit die potentiellen Vorteile einer 4-Tage-Woche zum Tragen kommen, sind jedoch konkrete Voraussetzungen und Regelungen notwendig. Bei der Gestaltung ist darauf zu achten, dass keine Verdichtung der Arbeit, z.B. durch vermehrte Überstunden, auftritt und damit der gewünschten geringeren Arbeitsbelastung entgegengewirkt wird. Außerdem ist es wichtig, arbeitsorganisatorische Strukturen anzupassen: Arbeitsabläufe sind zu überarbeiten und zu entschlacken, um sog. Zeitfresser ausräumen zu können. Wenn dies nicht ausreicht, muss zudem die individuelle Arbeitsmenge reduziert werden, was allerdings zur Folge haben kann, dass mehr Beschäftigte benötigt werden. Und wie bei jeder Umstellung der Erwerbsarbeitszeit sollte eine realistische Personalplanung unter Berücksichtigung von Ausfallzeiten wie Urlaub, Krankenstand oder Weiterbildung erfolgen.

Die „echte“ 4-Tage-Woche ist jedoch keine universelle Lösung für alle Branchen und nicht für jedes Unternehmen sowie jede Einrichtung gleichermaßen geeignet oder umsetzbar. Ein alternativer Ansatz zur Realisierung von Erwerbsarbeitszeitwünschen ist die beschäftigtenorientierte Flexibilität von Arbeitszeit. So wünschen sich Beschäftigte häufig Handlungsspielräume bei der Ausgestaltung ihrer Arbeitszeit, um ihnen sich ändernden Lebensphasen gerecht zu werden, z.B. bei Sorgearbeit, Weiterbildung oder dem Übergang in den Ruhestand. Welches Arbeitszeitmodell letztendlich

unter welchen Voraussetzungen in Frage kommt, sollte unter Einbeziehung aller Betroffenen auf betrieblicher Ebene ausgehandelt werden.

Momentan ist noch nicht absehbar, ob Beschäftigte in Deutschland zukünftig eher kürzer und flexibler oder eher mehr und länger arbeiten werden. Letzteres steht zumindest mit der geplanten Reformierung des Arbeitszeitgesetzes durch die neue Bundesregierung im Raum. Sollte die tägliche Höchstarbeitszeit durch eine wöchentliche Höchstarbeitszeit ersetzt werden, sind damit entgrenztem Arbeiten Tür und Tor geöffnet. Eine Arbeitsüberlastung von Beschäftigten mit negativen Auswirkungen auf deren Gesundheit sind zu befürchten. Der Arbeitsschutzgedanke des Gesetzes würde entfallen, bisherige Erkenntnisse zu gesundheitsverträglicher und menschengerechter Gestaltung von Erwerbsarbeitszeit würden ad absurdum geführt. Umso wichtiger ist daher eine Auseinandersetzung mit langfristigen Lösungen, in der Arbeitgeber*innen, Beschäftigte, Interessenvertretungen und nicht zuletzt die Politik gefragt sind. Hierbei sollten vorliegende arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zum Gesundheitsschutz und zur Geschlechtergerechtigkeit genutzt werden, um nachhaltig gute Arbeit zu gewährleisten.



7. Ausgewählte Literatur

Arlinghaus, Anna (2021): Lange Arbeitszeiten gefährden physische und psychische Gesundheit: Argumente für eine Arbeitszeitverkürzung aus arbeitswissenschaftlicher Sicht, in: WISO 44 (4), S. 43-57

Backhaus, Nils (2024): Verkürzung von Arbeitszeit und „4-Tage-Woche“: Chancen und Herausforderungen für die Arbeits(zeit)gestaltung aus Sicht der Arbeitswissenschaft, in Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, S. 136-146

Backmann, Julia et al. (2024): Die 4-Tage-Woche in Deutschland: Erste Ergebnisse des deutschen Pilotprojekts zur Arbeitszeitreduzierung, Intraprenör, Berlin

Bernshausen, Felix/Kröcher, Uwe (2025): Kurzstudie Fachkräftengpässe im Nordwesten. Ausmaß, Ursachen, Strategien; Zugriff 14.07.2025

Breisig, Thomas/Czycholl, Claudia/Grzech-Sukalo, Hiltraud/ Kröcher, Uwe (2023): Gestaltung hybrider Arbeit: Analysen – Konzepte – Praxisberichte, Oldenburg

Breisig, Thomas/Czycholl, Claudia/Grzech-Sukalo, Hiltraud/Kröcher, Uwe (2025): Wie wollen Beschäftigte arbeiten? Die 4-Tage-Woche im Fokus; kurz & knapp, 06/2025

Breisig, Thomas/Czycholl, Claudia/Grzech-Sukalo, Hiltraud/Kröcher, Uwe (2025): Erwerbsarbeitszeit: Auszubildende, Studierende und junge Erwerbstätige im Fokus, kurz & knapp, 01/2025

Bundesagentur für Arbeit (2024): Engpassanalyse; Zugriff 14.07.2025

Bundestag (2023): Die Vier-Tage-Woche in ausgewählten europäischen Staaten; Zugriff 15.07.2025

Grzech-Sukalo, Hiltraud/Czycholl, Claudia (2023): Arbeiten ohne Grenzen? Arbeitszeiten im Homeoffice, in: Breisig, Thomas/Czycholl, Claudia/Grzech-Sukalo, Hiltraud/Kröcher, Uwe (Hrsg.), Gestaltung hybrider Arbeit: Analysen – Konzepte – Praxisberichte, S. 51-65, Oldenburg

Hammermann, Andrea/Schäfer, Holger (2024): Arbeitszeitwünsche von jungen Beschäftigten, IW-Kurzbericht, Nr. 24

Haraldsson, Guðmundur D./Kellam, Jack (2021), Going Public: Iceland's Journey to a Shorter Working Week

Lott, Yvonne/Windscheid, Eike (2023): 4-Tage-Woche: Vorteile für Beschäftigte und betriebliche Voraussetzungen für verkürzte Arbeitszeiten, WSI Policy Brief, No. 79, Hans-Böckler-Stiftung

Nachreiner, Friedhelm (2023): Arbeitswissenschaftliche Anmerkungen zur Diskussion um die „Vier-Tage-Woche“, in: Romahn, Regine (Hrsg.), Arbeitszeit gestalten: Wissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis, S. 257-268, Marburg

Schor, Juliet et al. (2022): The Four-Day Week: Assessing Global Trials of Reduced Work Time with No Reduction in Pay. Four Day Week Global. Auckland, NZ

Sobisch, Marc/Arlinghaus, Anna/Marschitz, Werner (2025): 4-Tage Woche – Gute Arbeitsbedingungen nur im Büro? ASU

Steinrücke, Margareta/Zimpelmann, Beate (Hrsg.) (2024): Weniger Arbeiten, mehr Leben! Die neue Aktualität von Arbeitszeitverkürzung, Hamburg

Wanger, Susanne/Weber, Enzo (2023): Arbeitszeit: Trends, Wunsch und Wirklichkeit, IAB-Forschungsbericht

