

Schleiermacher, Thomas; Schäfer, Holger

Research Report

Die 4-Tage-Woche in der deutschen Wirtschaft: Eine empirische Analyse der Chancen und Risiken auf Grundlage des IW-Personalpanels

IW-Report, No. 15/2025

Provided in Cooperation with:

German Economic Institute (IW), Cologne

Suggested Citation: Schleiermacher, Thomas; Schäfer, Holger (2025) : Die 4-Tage-Woche in der deutschen Wirtschaft: Eine empirische Analyse der Chancen und Risiken auf Grundlage des IW-Personalpanels, IW-Report, No. 15/2025, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/314429>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Die 4-Tage-Woche in der deutschen Wirtschaft

Eine empirische Analyse der Chancen und Risiken auf Grundlage des IW-Personalpanels

Thomas Schleiermacher / Holger Schäfer

Köln, 26.03.2025

IW-Report 15/2025

Wirtschaftliche Untersuchungen,
Berichte und Sachverhalte

Herausgeber

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.

Postfach 10 19 42

50459 Köln

Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) ist ein privates Wirtschaftsforschungsinstitut, das sich für eine freiheitliche Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung einsetzt. Unsere Aufgabe ist es, das Verständnis wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Zusammenhänge zu verbessern.

Das IW in den sozialen Medien

x.com

[@iw_koeln](#)

LinkedIn

[@Institut der deutschen Wirtschaft](#)

Instagram

[@IW_Koeln](#)

Autoren

Dr. Thomas Schleiermacher

Referent IW-Befragungen und

IW-Datenschutzkoordinator

schleiermacher@iwkoeln.de

0221 – 4981-877

Holger Schäfer

Senior Economist für Beschäftigung und

Arbeitslosigkeit

schaefer.holger@iwkoeln.de

030 -- 27877-124

Alle Studien finden Sie unter

www.iwkoeln.de

In dieser Publikation wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit regelmäßig das grammatische Geschlecht (Genus) verwendet. Damit sind hier ausdrücklich alle Geschlechteridentitäten gemeint.

Stand:

März 2025

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	4
1 Motivation und Fragestellung.....	5
2 Daten und Methode.....	5
3 Verbreitung der 4-Tage-Woche in der deutschen Wirtschaft	6
4 Auswirkungen auf betrieblicher Ebene	9
4.1 Positive Auswirkungen	9
4.2 Negative Auswirkungen.....	10
5 Umsetzungsmöglichkeiten in der Branchenperspektive.....	11
6 Auswirkungen auf gesamtwirtschaftlicher Ebene	13
6.1 Positive Auswirkungen	14
6.2 Negative Auswirkungen.....	14
7 Abschließende Bewertung.....	16
8 Abstract.....	17
Abbildungsverzeichnis.....	19
Literaturverzeichnis	20

JEL-Klassifikation

J01 – Arbeitsökonomie: Allgemeines

J08 – Arbeitsmarktpolitik

J29 – Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage: Sonstiges

J39 – Löhne, Vergütungssysteme und Arbeitskosten: Sonstiges

Zusammenfassung

Die Diskussion um die Einführung einer 4-Tage-Woche in Deutschland ist von kontroversen Ansichten geprägt: Die einen sehen sie als den Weg zu einer modernen und produktiveren Arbeitswelt, die anderen befürchten wirtschaftliche Nachteile und eine Verschärfung des Arbeitskräftemangels. Der vorliegende Bericht gibt auf Grundlage einer repräsentativen Umfrage im IW-Personalpanel von mehr als 830 Personalverantwortlichen und HR-Experten einen systematischen und zugleich differenzierten Überblick über die Haltung deutscher Unternehmen zur 4-Tage-Woche. Es wurden dabei die betriebliche Perspektive, die Branchenperspektive und die volkswirtschaftliche Perspektive unterschieden.

Die 4-Tage-Woche ist kein flächendeckendes Phänomen in der deutschen Wirtschaft. Mit rund 80 Prozent hat sich die große Mehrheit der Unternehmen dem Thema bislang verweigert oder sich explizit gegen die Einführung der 4-Tage-Woche entschieden. Kleinere Unternehmen, das Handwerk sowie der IT-Sektor haben überdurchschnittlich oft eine 4-Tage-Woche im Test- oder Regelbetrieb, was auf eine höhere Flexibilität und auf Besonderheiten der Arbeitsorganisation in diesen Bereichen zurückgeführt werden kann.

Auf betrieblicher Ebene wird die 4-Tage-Woche von Personalverantwortlichen trotz vermuteter positiver Effekte wie erhöhter Arbeitgeberattraktivität oder Mitarbeiterzufriedenheit skeptisch betrachtet. Viele Personalverantwortliche sehen erhebliche Herausforderungen bei der Einführung, wie steigende Personalkosten oder eine erschwerte Bearbeitung von Aufträgen. Eine Verdichtung der Arbeitsabläufe oder das Heben bestehender Produktivitätsreserven zur Kompensation der verkürzten Arbeitszeiten wird von der Mehrheit der Unternehmen als kaum realisierbar eingeschätzt.

Auch aus volkswirtschaftlicher Sicht überwiegen nach Ansicht der befragten Unternehmen die negativen Auswirkungen. Befürchtet werden beispielsweise eine sinkende internationale Wettbewerbsfähigkeit und eine Beeinträchtigung des Wohlstands in Deutschland.

Die Umfrage verdeutlicht, dass eine flächendeckende Einführung der 4-Tage-Woche – ohne Berücksichtigung branchenspezifischer und betrieblicher Unterschiede – weitreichende negative Konsequenzen für die deutsche Wirtschaft mit sich bringen würde. Die Studie mahnt daher zu einer differenzierten Betrachtung und Bewertung dieses Arbeitszeitmodells.

1 Motivation und Fragestellung

Um die „4-Tage-Woche“ ist in Deutschland eine Diskussion entbrannt: Befürworter versprechen eine moderne, neue und produktive Arbeitswelt, Kritiker sehen die Gefahr einer Verschärfung des demografisch bedingten Arbeitskräftemangels.

In dieser Diskussion wird oftmals unterschlagen, dass bereits heute eine 4-Tage-Woche für die Beschäftigten und Arbeitgeber im Rahmen eines Teilzeitmodells grundsätzlich möglich ist – allerdings mit einem entsprechend reduzierten Arbeitsentgelt. Diese Variante der 4-Tage-Woche steht jedoch nicht im Mittelpunkt der derzeitigen Diskussion, die sich im Kern auf das Modell „weniger Arbeitszeit, gleiches Geld“ fokussiert. Wie ist diese spezifische Ausgestaltung einer 4-Tage-Woche aus Sicht der Wirtschaft zu bewerten?

Der oftmals lohnende Blick auf vorliegende empirische Untersuchungen hilft an dieser Stelle nicht weiter, um die Argumentation einer der beiden Seiten zu stützen. So gibt es bislang zwar empirisch ausgerichtete Untersuchungen zur Beliebtheit einer 4-Tage-Woche bei den Beschäftigten (Lott/Windscheid, 2023) oder unter den freiwillig teilnehmenden Unternehmen entsprechender Pilotversuche (Haraldsson/Kellam, 2021; Lewis et al., 2023; Backmann et al., 2024). Die Gesamtheit der Unternehmen, vertreten durch eine repräsentative Befragungsstichprobe, kommt bislang aber nur vereinzelt zu Wort (z. B. Randstad Deutschland, 2024). Sowohl Beschäftigte als auch an Pilotstudien teilnehmende Unternehmen zeichnen mit hoher Wahrscheinlichkeit ein stark verzerrtes Bild der 4-Tage-Woche-Affinität der gesamten deutschen Wirtschaft:

- Im Rahmen von Beschäftigtenbefragungen zur 4-Tage-Woche dürfte die konkrete Formulierung der Fragestellung von herausgehobener Bedeutung für das Antwortverhalten sein: Fragt man nach der Zustimmung zur 4-Tage-Woche-Variante „weniger Arbeitszeit, gleiches Geld“, werden wohl nur die wenigsten nachdrücklich ablehnen. Bereits die Variante „weniger Arbeitszeit, gleiches Arbeitspensum, gleiches Geld“ dürfte aber bei vielen Beschäftigten vor dem Hintergrund ihrer Arbeitsbelastung auf weniger Zustimmung stoßen.
- Unternehmensbefragungen, bei denen ausnahmslos alle Befragten zugleich auch freiwillige Teilnehmer an einer Pilotstudie zur Einführung der 4-Tage-Woche sind, dürften sich aus empirischer Perspektive durch einen recht hohen „Selection Bias“ auszeichnen. Die Teilnehmer haben ein Interesse an dem Thema, glauben an die Möglichkeit einer erfolgreichen Umsetzung im eigenen Unternehmen und haben sich teils speziell vorbereitet. Diese Eigenschaften können nicht für andere Unternehmen unterstellt werden.

Angesichts der empirischen Lücken ist die Frage, wie Unternehmen in Deutschland zu einer Arbeitszeitverkürzung sowohl im Hinblick auf das eigene Unternehmen als auch hinsichtlich der Gesamtwirtschaft stehen, nur schwach beleuchtet. Der vorliegende Bericht füllt diese Lücken durch Befunde einer repräsentativen Befragung von Unternehmen im IW-Personalpanel.

2 Daten und Methode

Das Institut der deutschen Wirtschaft verfügt mit dem IW-Personalpanel über ein Umfrageinstrument, in dem wiederkehrend drei Mal jährlich die Personalverantwortlichen und HR-Experten der deutschen Wirtschaft repräsentativ befragt werden. In der 35. Welle des IW-Personalpanels haben von März bis Mai 2024

insgesamt 823 Unternehmen die Fragen zur „4-Tage-Woche mit Arbeitszeitverkürzung und vollem Lohnausgleich“ beantwortet.

Neben allgemeinen Fragen, ob die 4-Tage-Woche bereits eingeführt wurde (Kapitel 3), adressierten die Fragen drei unterschiedliche Perspektiven: die betriebliche Perspektive (Kapitel 4), die Branchensicht (Kapitel 5) und eine gesamtwirtschaftliche Sichtweise (Kapitel 6). Auf betrieblicher Ebene sollten die Teilnehmenden angeben, ob und wie weit bereits Maßnahmen zur Einführung einer 4-Tage-Woche unternommen wurden. Anschließend sollten die wahrscheinlichsten Auswirkungen – sowohl positiver als auch negativer Natur – für den eigenen Betrieb identifiziert werden. In der Branchensicht sollten die teilnehmenden Unternehmen bewerten, ob die Rahmenbedingungen der eigenen Branche eine Umsetzung in anderen Branchen-Unternehmen grundsätzlich erlauben würden. Abschließend sollten auf gesamtwirtschaftlicher Ebene mögliche positive und negative Auswirkungen bewertet werden.

Befragt wurden Personalverantwortliche in Unternehmen aller Branchen mit Ausnahme des öffentlichen Dienstes, die mindestens einen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten haben. Neben den aktuellen Schwerpunktthemen internationale Fachkräfte, Ausbildungsmarketing und Bewertung der 4-Tage-Woche werden im IW-Personalpanel verschiedene Strukturdaten erhoben, mit denen sich die Unternehmen charakterisieren lassen. Dazu zählen Informationen zur Beschäftigtenstruktur, Ausbildungsaktivität, Innovationstätigkeit sowie zur Nutzung digitaler Technologien.

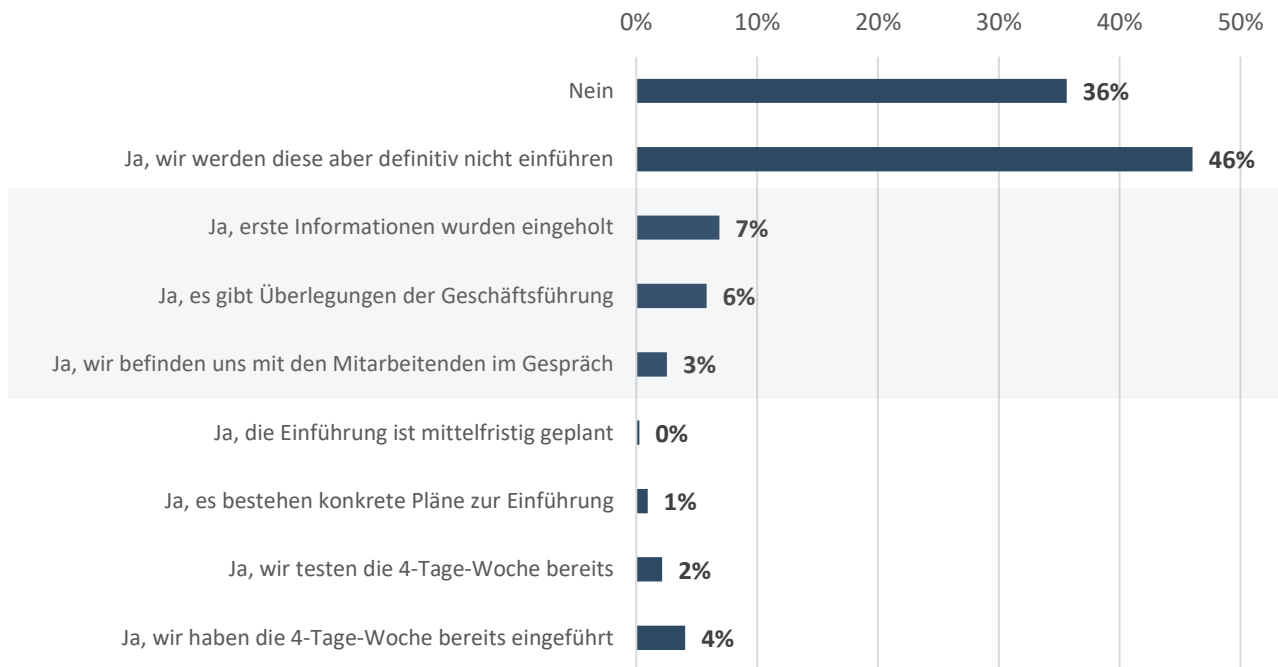
Um repräsentative Gesamtwerte für die Grundgesamtheit aller privatwirtschaftlichen Unternehmen mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zu ermitteln, werden die Befragungsergebnisse mit Anzahlgewichten nach der Unternehmensanzahl anhand von Daten des Unternehmensregisters des Statistischen Bundesamtes hochgerechnet. Dabei wird zwischen vier unterschiedlichen Branchengruppen (Verarbeitendes Gewerbe inkl. Bau, Einzel-/Großhandel/Logistik, wirtschaftsnahe Dienstleister, gesellschaftsnahe Dienstleister) sowie drei Mitarbeitergrößenklassen (1 bis 49 Mitarbeitende, 50 bis 249 Mitarbeitende und ab 250 Mitarbeitende) unterschieden. Zusätzlich erfolgt im Rahmen dieser Hochrechnung eine Nonresponse-Korrektur.

3 Verbreitung der 4-Tage-Woche in der deutschen Wirtschaft

Über alle Branchengruppen und Größenklassen hinweg geben 82 Prozent der befragten Personalverantwortlichen an, dass sie sich über die 4-Tage-Woche entweder noch nicht informiert haben, oder sie sind sich nach einer ersten Informationsbeschaffung sicher, die 4-Tage-Woche definitiv nicht im eigenen Unternehmen einzuführen (Abbildung 3-1). Lediglich 4 Prozent der befragten Unternehmen haben die 4-Tage-Woche bereits umgesetzt, weitere 2 Prozent testen aktuell die betriebliche Umsetzung. In der ifo-Randstad-Personalleiterbefragung geben 11 Prozent der Betriebe an, die 4-Tage-Woche „im Einsatz“ zu haben, weitere 2 Prozent haben sie in Planung (Randstad Deutschland, 2024, 6). Auch wenn die ermittelten Anteile voneinander abweichen, wird deutlich, dass eine flächendeckende Umsetzung in weiter Ferne liegt.

Abbildung 3-1: Haben Sie sich schon mit der Thematik einer 4-Tage-Woche beschäftigt?

Zustimmung in Prozent aller befragten Unternehmen, Mehrfachantworten möglich



Quelle: IW-Personalpanel, 2024, Welle 35, Frühjahr 2024, N = 832.

Tabelle 3-1 zeigt den aufsummierten Anteil der Unternehmen, die die 4-Tage-Woche bereits eingeführt haben oder sich in einer entsprechenden Testphase befinden nach verschiedenen strukturellen Merkmalen.

Tabelle 3-1: Anteil der Unternehmen, die 4-Tage-Woche umgesetzt haben oder derzeit testen nach Unternehmensmerkmalen, in Prozent, gewichtet

Alle Unternehmen	Gesamt	6,2
Unternehmensgröße	1 bis 49 Mitarbeitende	6,4
	50 bis 249 Mitarbeitende	1,5
	250 Mitarbeitende und mehr	3,6
Branchen-Gruppe	Verarbeitendes Gewerbe (inkl. Bau)	6,3
	Groß-/Einzelhandel/ Logistik	7,0
	Wirtschaftsnahe Dienste	5,0
	Gesellschaftsnahe Dienste	7,1
Handwerksunternehmen	Ja	9,1
	Nein	5,5
Digitalisierungsgrad	Gering	5,9
	Hoch	13,7
Rekrutierungsprobleme	Gering	7,5
	Groß	5,5

Quelle: IW-Personalpanel, 2024, Welle 35, Frühjahr 2024, N > 800.

Kleinere Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten haben deutlich häufiger bereits Erfahrungen mit der Umsetzung einer 4-Tage-Woche gesammelt als größere Unternehmen. In mittelständischen Unternehmen sinkt dieser Anteil ab. Und auch Großunternehmen sind mit der Umsetzung spürbar zurückhaltender als kleine Unternehmen. Ein vergleichbarer Befund zeigt sich in der ifo-Randstad Personalleiterbefragung (Randstad Deutschland, 2024). Die größere Flexibilität kleinerer Unternehmen in der Arbeitsorganisation scheint Arbeitszeitmodelle wie die 4-Tage-Woche tendenziell zu begünstigen.

Handwerksunternehmen weisen im Vergleich zu Unternehmen, die nicht in der Handwerksrolle eingetragen sind, einen spürbar höheren Anteil an Betrieben auf, die eine 4-Tage-Woche bereits eingeführt oder im Testbetrieb haben. Dies könnte eine mittelbare Auswirkung des im Handwerk schon lange deutlich spürbaren Fachkräftemangels sein, der die Arbeitgeber hier zu Zugeständnissen gegenüber den zukünftigen Beschäftigten drängt. Eine andere Erklärung könnte darin liegen, dass die Organisation der Arbeitswoche in handwerklichen Tätigkeiten eine Viertagewoche begünstigt. Wenn etwa der Freitag mit ohnehin verkürzter Stundenzahl kaum nutzbar ist, weil lange Anfahrten zu Einsatzorten wie Baustellen erforderlich sind, erscheint der Verzicht auf diesen Arbeitstag möglicherweise weniger drastisch.

Auch der Digitalisierungsgrad eines Unternehmens scheint einen spürbaren Einfluss darauf zu haben, ob vom Unternehmen eine 4-Tage-Woche bereits eingeführt oder eine entsprechende Testphase gestartet wurde. Nutzt ein Unternehmen viele unterschiedliche IT-Tools und IT-Technologien, ist also der Digitalisierungsgrad des Unternehmens eher hoch, so steigt tendenziell der Anteil der 4-Tage-Woche-Unternehmen im Vergleich zu den weniger digitalisierten Unternehmen. Auch wenn die exakten Ursachen sich nicht zweifelsfrei bestimmen lassen, so liegt doch die Vermutung nahe, dass in stärker digitalisierten Unternehmen mehr Effizienzpotentiale bestehen, die sich heben lassen und damit eine verringerte Arbeitszeit im Rahmen der 4-Tage-Woche zumindest teilweise kompensieren. Eine Technologie, die genau solche Produktivitätseffekte in hochdigitalisierten Unternehmen ermöglichen kann, ist Künstliche Intelligenz (KI). Die Digitalisierung wirkt als „Katalysator“ für zukünftige Produktivitätsgewinne durch KI (Schleiermacher, 2024): Da KI ihre größte Stärke in der Mustererkennung großer Datenbestände besitzt, ergeben betriebliche Investitionen in KI auch nur dort Sinn, wo die wichtigsten betrieblichen Prozesse bereits digital abgebildet werden können. Fehlt diese Voraussetzung, ist auch der Einsatz von KI-Tools nur mit geringen Produktivitätseffekten verbunden.

Auf den ersten Blick überraschend erscheint die Tatsache, dass relativ wenige Unternehmen die 4-Tage-Woche bereits umgesetzt haben oder testen, die unter einem spürbaren Fachkräftemangel leiden. Hier könnte man erwarten, dass diese Unternehmen alle verfügbaren Maßnahmen ergreifen, um neue Beschäftigte für das eigene Unternehmen zu gewinnen und langfristig zu binden – und damit auch auf die 4-Tage-Woche als Alleinstellungsmerkmal im Recruiting setzen. Die Datenlage deutet aber auf ein alternatives Erklärungsmuster hin: Wie das nachfolgende Kapitel zeigen wird, befürchten die befragten Personalverantwortlichen durch die Einführung einer 4-Tage-Woche insbesondere auch die Notwendigkeit zur Einstellung *zusätzlichen* Personals. Gerade für Unternehmen, die bereits heute unter einem schmerzhaften Arbeitskräftemangel leiden, verschärft die Einführung einer 4-Tage-Woche damit die betrieblichen Rekrutierungsprobleme zusätzlich.

4 Auswirkungen auf betrieblicher Ebene

Die befragten Personalverantwortlichen wurden gebeten, die – gegebenenfalls auch nur potenziellen – Auswirkungen einer hypothetischen allgemeinen tarifvertraglichen oder gesetzlichen „Pflicht zur Einführung

einer 4-Tage-Woche“ zu bewerten. Dabei wurde eine Liste von neun möglichen positiven Auswirkungen und fünf möglichen negativen Auswirkungen für den eigenen Betrieb in einer randomisierten Liste zur Bewertung vorgelegt.

4.1 Positive Auswirkungen

Knapp die Hälfte der befragten Personalverantwortlichen kann sich vorstellen, dass die Einführung einer 4-Tage-Woche die eigene Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen könnte (Abbildung 4-1). Eng damit verbunden ist die Überzeugung von jeweils rund einem Drittel der Befragten, dass eine 4-Tage-Woche die Zufriedenheit der Beschäftigten erhöhen und folglich auch die Gewinnung von Fachkräften erleichtern kann.

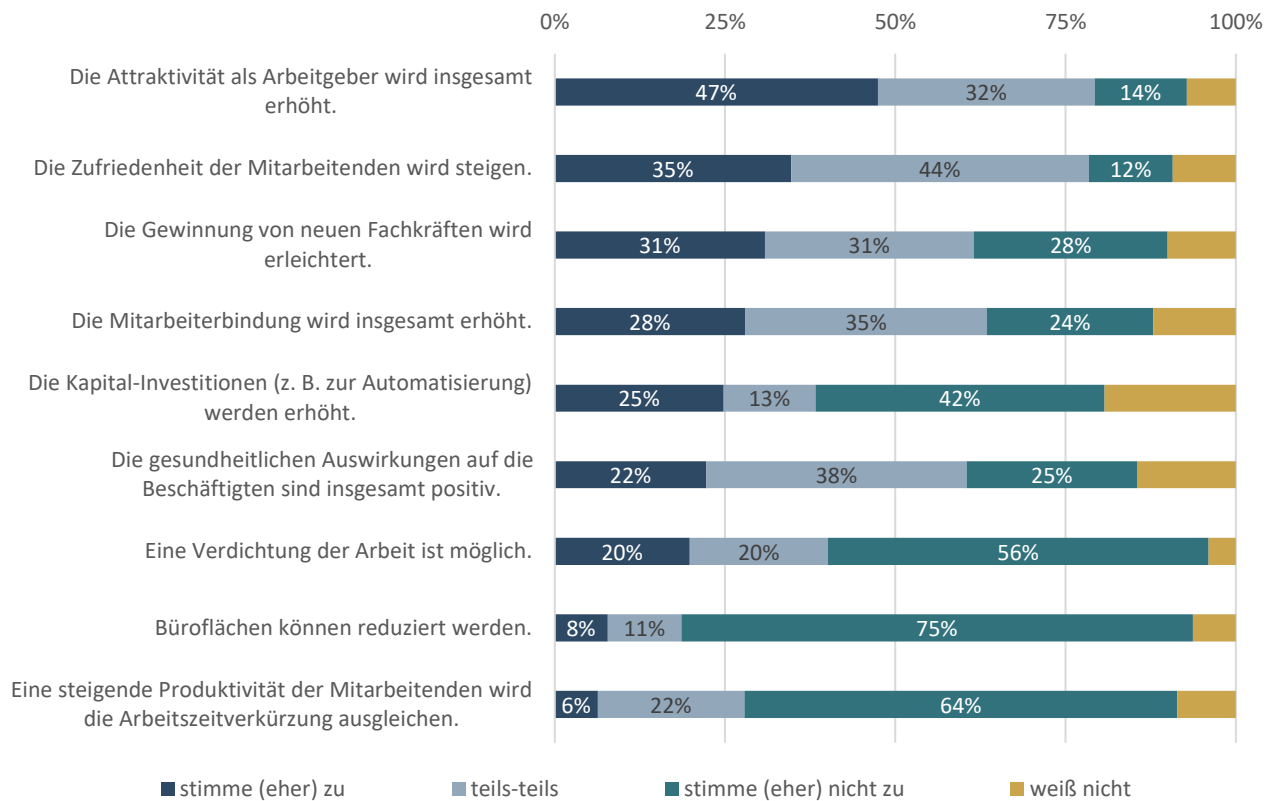
Wenn die Betriebe das Arbeitsvolumen und die damit verbundene Produktion von Gütern und Dienstleistungen nicht wegen fehlenden Personals einschränken wollen, müssen sie eine Arbeitszeitverkürzung bei Einführung einer 4-Tage-Woche mit Produktivitätsgewinnen der Beschäftigten kompensieren. Im betrieblichen Idealfall gleichen die Produktivitätsgewinne die Arbeitszeitverkürzung (mehr als) aus. Die Befunde aus dem IW-Personalpanel zeigen nun aber:

- Nur rund 20 Prozent der Unternehmen glauben, dass eine „Verdichtung der Arbeitszeit“ im eigenen Unternehmen überhaupt möglich ist. Anders gewendet: Vier von fünf befragten Personalverantwortlichen zweifeln daran, dass bei Einführung einer 4-Tage-Woche betriebliche Prozesse in spürbarem Ausmaß (weiter) gestrafft und optimiert werden können. Ohne solche Produktivitätsgewinne fehlt in diesen Unternehmen aber eine wichtige Grundvoraussetzung, um aus betrieblicher Perspektive eine 4-Tage-Woche befürworten zu können.
- Lediglich 6 Prozent der befragten Personalverantwortlichen sind der Überzeugung, dass eine steigende Produktivität der Beschäftigten die Arbeitszeitverkürzungen ausgleichen kann. Anders gewendet: In rund 94 Prozent der Unternehmen der deutschen Wirtschaft wäre eine verpflichtende Einführung einer 4-Tage-Woche mit einem Verlust von Wertschöpfung verbunden.

Die Skepsis der Betriebe wird im gesamtwirtschaftlichen Produktivitätswachstum reflektiert. Dieses betrug preisbereinigt im Durchschnitt der letzten zehn Jahre jährlich 0,8 Prozent. Wollte man eine Arbeitszeitverkürzung um 20 Prozent durch eine höhere Stundenproduktivität kompensieren, bräuchte man das kumulierte durchschnittliche Produktivitätswachstum von 30 Jahren – in denen zusätzlich keine Realloohnerhöhungen vorgenommen werden dürften.

Abbildung 4-1: Welche positiven Auswirkungen hätte die 4-Tage-Woche in Ihrem Unternehmen?

Zustimmung in Prozent aller befragten Unternehmen, Mehrfachantworten möglich



Quelle: IW-Personalpanel, 2024, Welle 35, Frühjahr 2024, N = 832.

4.2 Negative Auswirkungen

Die negativen betrieblichen Auswirkungen der Einführung einer 4-Tage-Woche erhalten erhebliche höhere Zustimmungswerte als die zur Abstimmung gestellten positiven Auswirkungen. So erhält etwa die am wenigsten zustimmungsfähige negative Auswirkung „sinkende Umsätze“ mit rund 35 Prozent Zustimmung immer noch ebenso hohe Zustimmungswerte wie die am zweithäufigsten genannte positive Auswirkung einer „steigenden Mitarbeiterzufriedenheit“ (Abbildung 4-2).

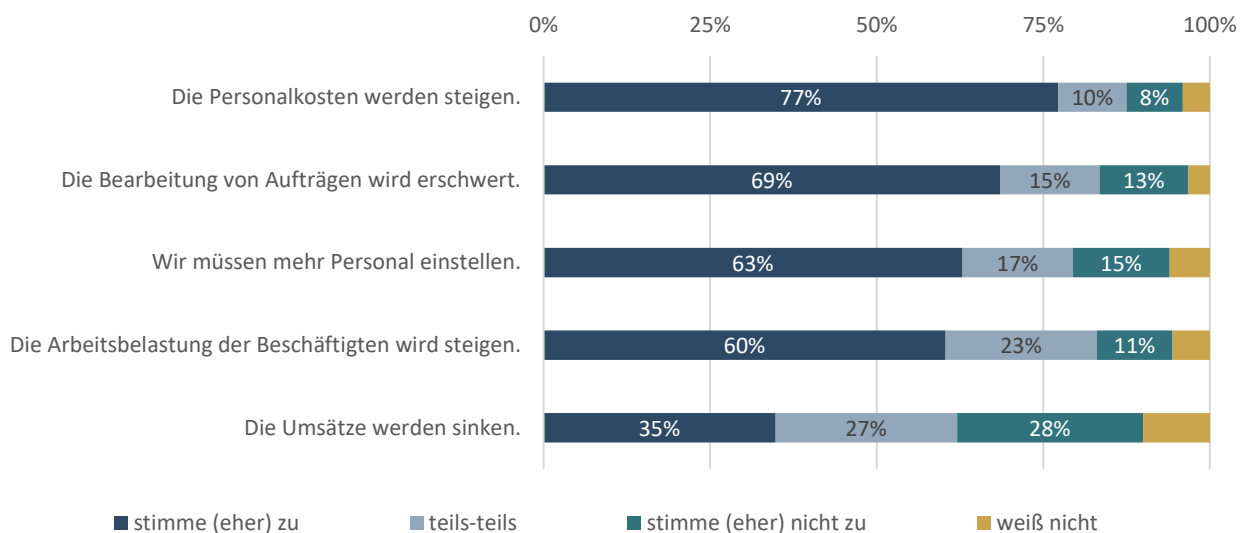
Mehr als drei Viertel der befragten Personalverantwortlichen befürchtet für den eigenen Betrieb „steigende Personalkosten“, sollte eine 4-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich eingeführt werden. Dies dürfte in vielen Unternehmen eine recht direkte Auswirkung der Notwendigkeit zur „Einstellung zusätzlichen Personals“ (63 Prozent) sein. Gleichzeitig befürchten 69 Prozent der Befragten, dass die Bearbeitung von Aufträgen erschwert würde, was sich negativ auf die Geschäftsbeziehungen zu anderen Unternehmen und Kunden auswirken kann und die Prozesse in Lieferketten stört. Mit Umsatzrückgängen würde ein gutes Drittel der Unternehmen rechnen, womit in diesen Unternehmen die finanziellen Spielräume sinken dürften.

Diese steigende unternehmerische Nachfrage nach zusätzlichen Beschäftigten würde dann auf eine demografische Entwicklung in Deutschland treffen, die für sich genommen schon eine dramatische Verknappung der Arbeitskräfte bis zum Jahr 2030 bedeutet. Da bereits heute viele Unternehmen aufgrund des Fachkräftemangels Schwierigkeiten haben, alle offenen Stellen zeitnah zu besetzen (Kunath/Tiedemann, 2024), dürfte die Einführung der 4-Tage-Woche nicht den Fachkräftemangel reduzieren, sondern diesen zusätzlich befeuern.

60 Prozent der befragten Personalverantwortlichen erwarten von der Einführung einer 4-Tage-Woche daher eine „steigende Arbeitsbelastung der Beschäftigten“ – was die Erwartung in Frage stellt, dass die Arbeitszeitverkürzung dank positiver Effekte auf die Gesundheit der Beschäftigten zu einer höheren individuellen Produktivität führt.

Abbildung 4-2: Welche negativen Auswirkungen hätte die 4-Tage-Woche in Ihrem Unternehmen?

Zustimmung in Prozent aller befragten Unternehmen, Mehrfachantworten möglich



Quelle: IW-Personalpanel, 2024, Welle 35, Frühjahr 2024, N = 832.

5 Umsetzungsmöglichkeiten in der Branchenperspektive

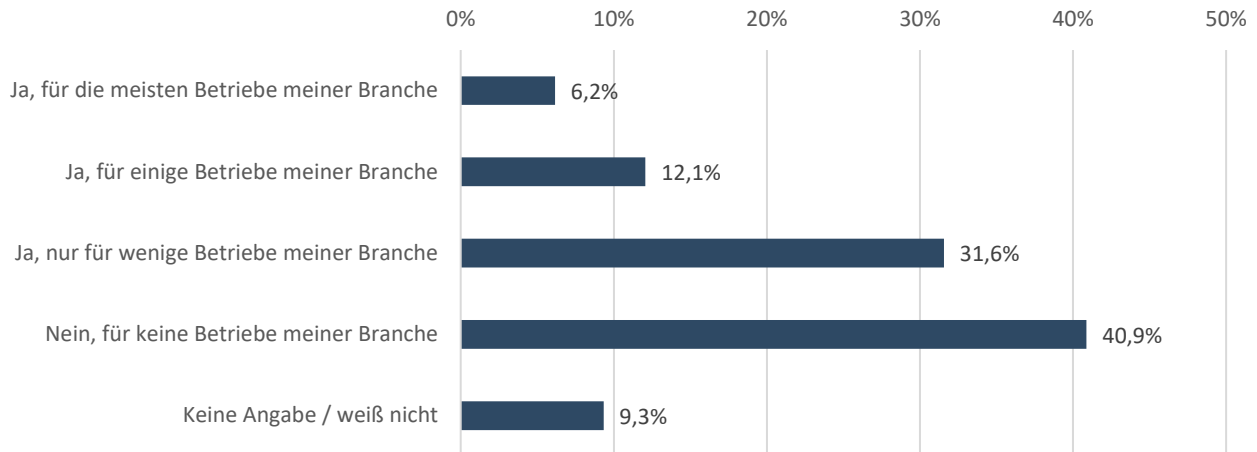
Die Personalverantwortlichen wurden zudem danach gefragt, wie sie die grundsätzliche Umsetzbarkeit einer 4-Tage-Woche mit Arbeitszeitreduzierung und vollem Lohnausgleich in anderen Unternehmen der gleichen Branche einschätzen (Abbildung 5-1). Auch wenn diese Frage damit im Kern nur eine Hypothese oder Schätzung der teilnehmenden Unternehmen erfasst, darf dennoch angenommen werden, dass die befragten Personen einen gewissen Marktüberblick in der eigenen Branche hinsichtlich Kostenstrukturen, Personalverfügbarkeit und Wettbewerbern besitzen.

Rund 6 Prozent der befragten Personalverantwortlichen gehen davon aus, dass die Einführung einer 4-Tage-Woche in der eigenen Branche für die meisten anderen Unternehmen zumindest grundsätzlich möglich sei. Weitere 12 Prozent vermuten, dass dies zumindest für einige Betriebe möglich sei. Eine überwältigende Mehrheit von fast drei Viertel aller befragten Unternehmen ist sich jedoch sicher, dass die Einführung einer

4-Tage-Woche nur in wenigen (32 Prozent) oder sogar keinem anderen Unternehmen (41 Prozent) der eigenen Branche möglich sei.

Abbildung 5-1: Glauben Sie, dass für andere Betriebe Ihrer Branche die Einführung der 4-Tage-Woche grundsätzlich möglich wäre?

Zustimmung in Prozent aller befragten Unternehmen



Quelle: IW-Personalpanel, 2024, Welle 35, Frühjahr 2024, N = 835.

In Abbildung 5-2 wurde die Bewertung der „Umsetzbarkeit einer 4-Tage-Woche in anderen Unternehmen der eigenen Branche“ zur Bildung von zwei unterschiedlichen Unternehmensgruppen genutzt:

- Zum einen wurden Unternehmen identifiziert, die eine Umsetzung der 4-Tage-Woche in wenigen oder keinem anderen Unternehmen der eigenen Branche für realistisch halten („Pessimisten“).
- Zum anderen wurden alle Unternehmen, die eine Umsetzbarkeit der 4-Tage-Woche in allen oder zumindest einigen Unternehmen der eigenen Branche für grundsätzlich umsetzbar halten, einer zweiten Gruppe zugeordnet („Optimisten“).

Werden die „weiß nicht“ Angaben nicht berücksichtigt, liegt über alle teilnehmenden Unternehmen der Anteil der Pessimisten bei rund 80 Prozent, der Anteil der Optimisten bei etwa 20 Prozent. Diese Anteile der Pessimisten und Optimisten lassen sich nun nach dem Informations- beziehungsweise Umsetzungsstand einer 4-Tage-Woche im eigenen Unternehmen differenzieren (s. Kapitel 3). Daher wurden die Unternehmen ebenfalls danach gruppiert, wie weit der Umsetzungsstand einer 4-Tage-Woche im eigenen Unternehmen vorangeschritten ist:

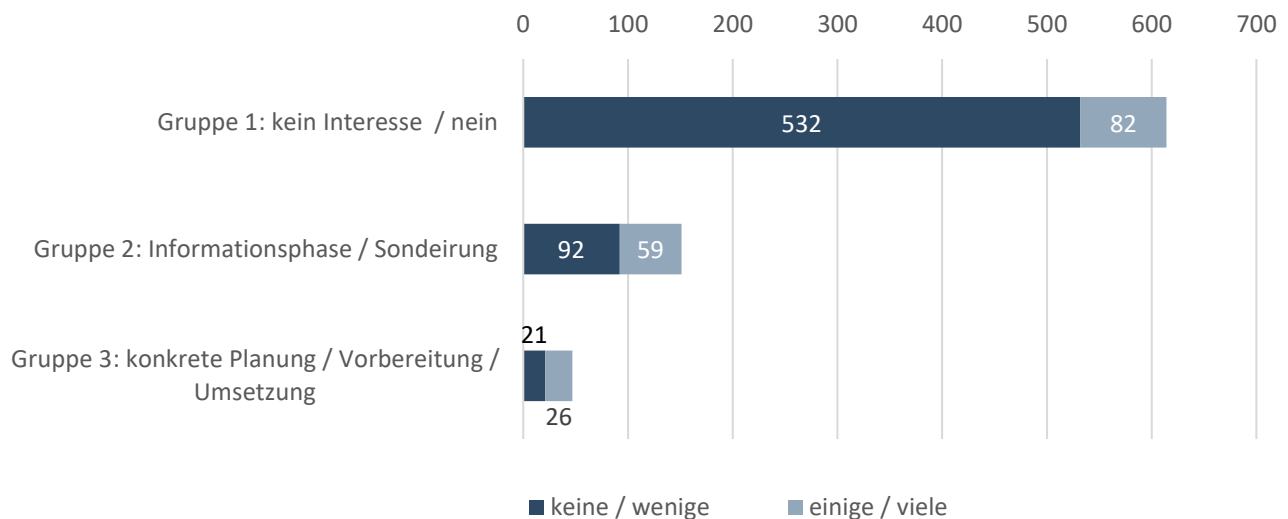
- Gruppe 1 (kein Interesse / nein) hat sich dem Thema bislang verweigert oder sich explizit gegen die Einführung entschieden.
- Gruppe 2 (Informationsphase / Sondierung) befindet sich bei der Informationssammlung oder vorbereitenden Sondierungen mit Belegschaft und Geschäftsführung.
- Gruppe 3 (konkrete Planung / Vorbereitung / Umsetzung) hat bereits konkrete Schritte zur Einführung unternommen oder nutzt bereits die 4-Tage-Woche im Test- oder Regelbetrieb.

Werden nur die Anteile der Optimisten und der Pessimisten in diesen drei Umsetzungsgruppen betrachtet, so scheint auf den ersten Blick eine zunehmende Auseinandersetzung mit der Thematik 4-Tage-Woche im eigenen Unternehmen auch zu einer optimistischeren Beurteilung der Branchenumsetzbarkeit zu führen: Der Anteil der Optimisten steigt von 13 Prozent in Gruppe 1 über 39 Prozent in Gruppe 2 auf beeindruckende 55 Prozent in Gruppe 3. Eine solche Betrachtung vernachlässigt aber, dass die Umsetzungsgruppen unterschiedlich stark besetzt sind. Es lohnt an dieser Stelle daher der Rückgriff auf die absoluten Ergebniswerte, in denen diese Unterschiede klar zutage treten (Abbildung 5-2). So ist die Gruppe 1, die sich vor allem durch Skeptiker auszeichnet, mehr als 13-mal so groß wie Gruppe 3, in der es geringfügig mehr Optimisten als Skeptiker gibt. Dieser Befund ist ein klares Indiz dafür, dass

- ein Großteil der deutschen Unternehmen die Einführung einer 4-Tage-Woche sowohl für das eigene Unternehmen ablehnt als auch die Umsetzungsmöglichkeiten für die eigene Branche insgesamt eher skeptisch bewertet.
- selbst in den wenigen Unternehmen, die sich aktiv um die Einführung einer 4-Tage-Woche im eigenen Unternehmen bemühen oder diese bereits nutzen (Gruppe 3), haben die Optimisten einen nur vergleichsweise geringen Vorsprung gegenüber den Pessimisten. Auch die aktiven Nutzer einer 4-Tage-Woche im eigenen Unternehmen bewerten die Umsetzbarkeit in anderen Unternehmen der gleichen Branche damit eher zurückhaltend.

Abbildung 5-2: Könnten einige/viele oder keine/wenige Betriebe Ihrer Branche die 4-Tage-Woche einführen?

Zustimmung in absoluten Zahlen, differenziert nach eigenem Umsetzungsstand, Mehrfachantworten möglich



Quelle: IW-Personalpanel, 2024, Welle 35, Frühjahr 2024, N = 835.

6 Auswirkungen auf gesamtwirtschaftlicher Ebene

Die vorliegenden Befunde geben Hinweise darauf, dass die Einführung einer 4-Tage-Woche nicht nur das einzelne Unternehmen vor große Herausforderungen stellen würde. Da in vielen Branchen eine 4-Tage-Woche von den befragten Personalverantwortlichen als nicht umsetzbar eingestuft wird, liegt die Vermutung nahe, dass dieses Arbeitszeitmodell auch Auswirkungen auf die gesamte deutsche Wirtschaft haben würde.

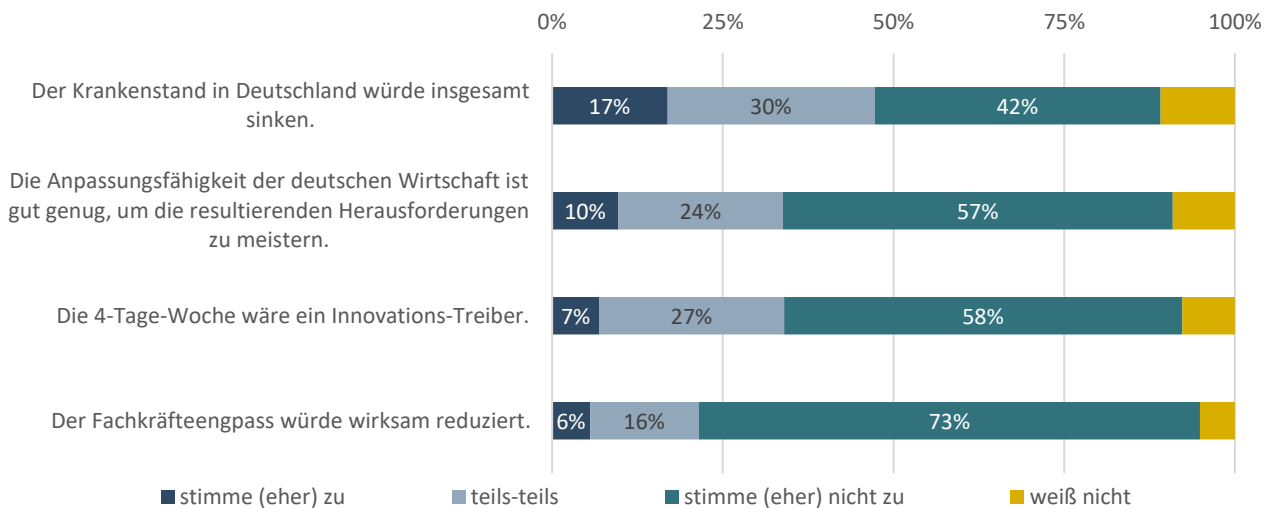
Die befragten Personalverantwortlichen wurden daher gebeten, eine Einschätzung dazu abzugeben, welche Folgen die verpflichtende Einführung einer 4-Tage-Woche für die gesamte deutsche Volkswirtschaft hätte. Auch hier wurden die möglichen positiven und negativen Auswirkungen den Unternehmen in einer gemeinsamen, randomisierten Liste präsentiert.

6.1 Positive Auswirkungen

Die höchste Zustimmung unter den möglichen positiven Auswirkungen einer verpflichtenden Einführung einer 4-Tage-Woche erfährt ein „insgesamt sinkender Krankenstand in Deutschland“ (Abbildung 6-1). Mit 17 Prozent der Befragten hält sich die Zustimmung aber in engen Grenzen. Rund 7 Prozent versprechen sich von einer Arbeitszeitverkürzung Impulse für Innovationen. Gerade einmal 6 Prozent der Befragten sind überzeugt, dass mit der Einführung einer 4-Tage-Woche der „Fachkräfteengpass wirksam reduziert“ würde.

Abbildung 6-1: Welche positiven Auswirkungen hätte eine gesetzliche oder tarifliche Verkürzung der Arbeitszeit auf 4 Tage pro Woche auf die deutsche Wirtschaft insgesamt?

Zustimmung in Prozent aller befragten Unternehmen, Mehrfachantworten möglich



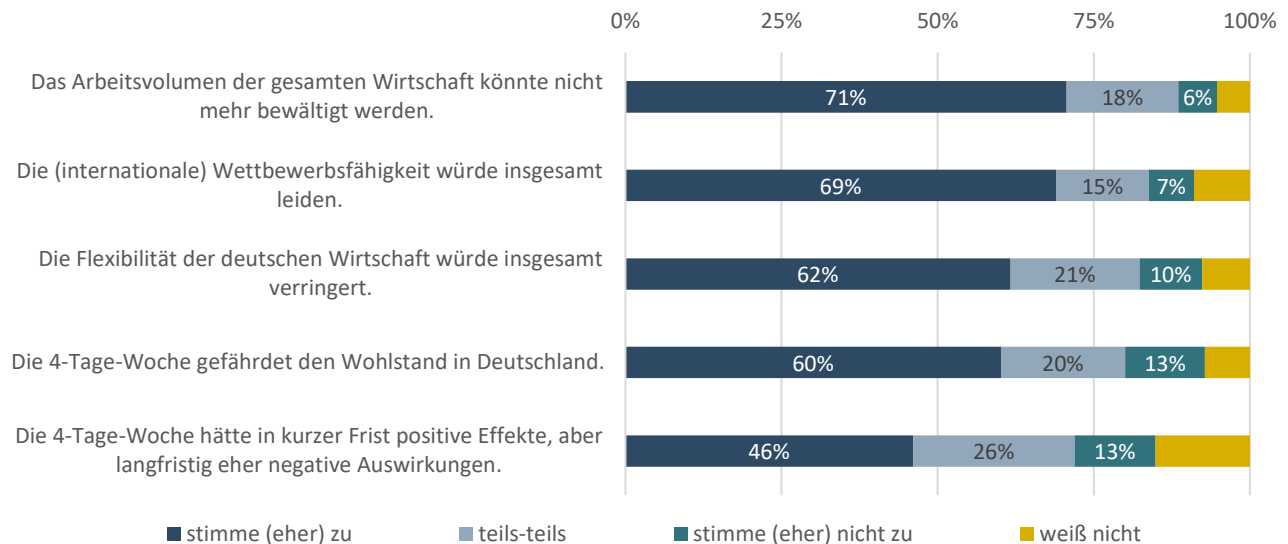
Quelle: IW-Personalpanel, 2024, Welle 35, Frühjahr 2024, N = 832.

6.2 Negative Auswirkungen

Die befragten Personalverantwortlichen hielten alle zur Auswahl gestellten negativen Auswirkungen für erheblich wahrscheinlicher als die zur Abstimmung gestellten positiven Auswirkungen: Während bei der wahrscheinlichsten positiven Auswirkung ein Zustimmungswert von 17 Prozent vorliegt, sind es bei den negativen Auswirkungen im Minimum 46 Prozent Zustimmung. Alle zur Bewertung gestellten negativen Auswirkungen werden damit insgesamt als erheblich wahrscheinlicher eingeschätzt als die positiven gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen.

Abbildung 6-2: Welche negativen Auswirkungen hätte eine gesetzliche oder tarifliche Verkürzung der Arbeitszeit auf 4 Tage pro Woche auf die deutsche Wirtschaft insgesamt?

Zustimmung in Prozent aller befragten Unternehmen, Mehrfachantworten möglich



Quelle: IW-Personalpanel, 2024, Welle 35, Frühjahr 2024, N = 832.

Rund 71 Prozent der befragten Personalverantwortlichen erwarten, dass das nachgefragte Arbeitsvolumen der deutschen Wirtschaft insgesamt nicht mehr bewältigt werden kann. Diese Erwartung widerspricht klar der Hoffnung der 4-Tage-Woche-Befürworter, dass eine stark steigende Stundenproduktivität zu einem Ausgleich führt und die Wertschöpfung damit konstant gehalten werden könnte.

Fast genauso viele Personalverantwortliche erwarten laut IW-Personalpanel, dass bei einer verpflichtenden 4-Tage-Woche in der deutschen Wirtschaft die internationale Wettbewerbsfähigkeit sinkt. Vor dem Hintergrund, dass Deutschland bereits heute zu den exportorientierten Ländern mit den höchsten Lohnstückkosten gehört (Schröder, 2022), wäre eine 4-Tage-Woche mit Arbeitszeitverkürzung und vollem Lohnausgleich ein weiterer Belastungsfaktor.

Knapp zwei Drittel (63 Prozent) der befragten Unternehmen erwarten bei Einführung einer 4-Tage-Woche eine sinkende Flexibilität der gesamten deutschen Wirtschaft.

60 Prozent der befragten Personalverantwortlichen gehen sogar noch einen Schritt weiter und sehen durch die Einführung einer 4-Tage-Woche den Wohlstand in Deutschland gefährdet. Da sich die Fragestellung explizit auf eine 4-Tage-Woche mit vollem Lohnausgleich bezog, kann eine solche Minderung des Wohlstandes nicht auf die Erwartung einer nachlassenden Konsumnachfrage zurückgeführt werden. Vielmehr scheinen die befragten Personalverantwortlichen auf gesamtwirtschaftlicher Ebene zu erwarten, dass die Gesamtproduktion in Deutschland und damit auch die zu verteilende Wertschöpfung sinkt.

Dass eine 4-Tage-Woche in gesamtwirtschaftlicher Perspektive kurzfristig zwar positive, langfristig aber negative Auswirkungen hat, erwarten die befragten Personalverantwortlichen weniger häufig als andere negative Wirkungen. Dennoch liegt der Zustimmungsanteil hier mit 46 Prozent immer noch erheblich über der wahrscheinlichsten positiven gesamtwirtschaftlichen Auswirkung – einem insgesamt sinkenden

Krankenstand (17 Prozent). Eine mögliche Erklärung für die erwarteten langfristigen negativen Effekte könnte sein, dass rund 60 Prozent der befragten Personalverantwortlichen davon ausgehen, dass bei einer verpflichtenden Einführung einer 4-Tage-Woche die Arbeitsbelastung der Beschäftigten im eigenen Unternehmen tendenziell steigen dürfte.

7 Abschließende Bewertung

Auch wenn in der vorliegenden Erhebung die Fragestellung nach der „verpflichtenden Einführung einer 4-Tage-Woche mit Arbeitszeitverkürzung und vollem Lohnausgleich“ einen spezifischen und dazu noch extremen Fall dieses Arbeitszeitmodells darstellt, geben die Antworten der mehr als 830 befragten Personalverantwortlichen aus deutschen Unternehmen aller Branchen und Größen dennoch Hinweise darauf, welche Folgen eine solche drastische Arbeitszeitverkürzung haben könnte: Die Nachteile überwiegen die Vorteile bei Weitem.

Umsetzung:

Die 4-Tage-Woche ist heute kein flächendeckendes Phänomen in Deutschland, sondern wird nur von 6,2 Prozent der Unternehmen genutzt. Sie ist sehr eng auf einige wenige Unternehmen und Branchen begrenzt. Deswegen sollten auch Erkenntnisse oder Empfehlungen zur Einführung einer 4-Tage-Woche diese unterschiedlichen Rahmenbedingungen berücksichtigen und nicht unkritisch auf die gesamte deutsche Wirtschaft übertragen werden.

Gerade kleinere Unternehmen nutzen die 4-Tage-Woche häufiger und haben dadurch bei der Mitarbeitergewinnung einen Pluspunkt gegenüber den oft im Vorteil befindlichen Großunternehmen. Gleiches gilt auch für das Handwerk. Hier könnten die spezifischen Rahmenbedingungen der Arbeitsorganisation oder ein bereits lange spürbarer Fachkräftemangel den Ausschlag geben, die 4-Tage-Woche im eigenen Unternehmen umzusetzen – wobei aber auch unmittelbar deutlich wird, dass ein betrieblich erfolgreiches Abwerben von Arbeitskräften im gesamtwirtschaftlichen Maßstab zu keiner Verbesserung der Fachkräftesituation führen kann. Wenn alle Betriebe die Arbeitszeit verkürzen, um im Wettbewerb um Fachkräfte konkurrenzfähig zu sein, bleibt gesamtwirtschaftlich eine Arbeitszeitverkürzung, die den Fachkräftemangel verschärft.

Ein Großteil der befragten Unternehmen lehnt die Einführung einer 4-Tage-Woche nicht nur für das eigene Unternehmen ab, sondern schätzt auch die Umsetzungsmöglichkeiten für andere Unternehmen der eigenen Branche insgesamt zurückhaltend ein.

Betriebliche Auswirkungen:

Als wichtigste Erkenntnis der Befragung kann gelten, dass lediglich 6 Prozent der befragten Personalverantwortlichen der Überzeugung sind, dass eine steigende Produktivität der Beschäftigten die Arbeitszeitverkürzungen ausgleichen kann. Auch einer – wie auch immer gearteten – Verdichtung der Arbeitszeit erteilen die meisten befragten Unternehmen eine Absage. Die von den Befürwortern der 4-Tage-Woche in Aussicht gestellten Effizienzgewinne scheinen damit eher Wunschdenken zu sein, als dass sie die betriebliche Realität in Deutschland widerspiegeln.

Es mag Branchen geben – vor allem im IT-Bereich und in manchen Handwerksberufen – in denen eine 4-Tage-Woche ein probates Instrument zur Fachkräftegewinnung sein kann. Eine große Mehrheit der befragten Personalverantwortlichen erwartet durch die Einführung einer 4-Tage-Woche jedoch nicht eine Reduzierung des Fachkräftemangels im eigenen Unternehmen, sondern die erschwerte Abarbeitung von Aufträgen, die Notwendigkeit zur Einstellung zusätzlichen Personals und damit steigende Personalkosten. Berücksichtigt man diese weit verbreiteten negativen Erwartungen, dann bestünde bei flächendeckender Einführung einer 4-Tage-Woche sogar die Gefahr einer spürbaren Verschärfung des Fachkräftemangels über viele Branchen hinweg.

Volkswirtschaftliche Auswirkungen:

Aufgrund der großen Anzahl der befragten Unternehmen, die negative Auswirkungen einer 4-Tage-Woche für den eigenen Betrieb befürchten, sind auch entsprechende volkswirtschaftliche Effekte dieses Arbeitszeitmodells zu betrachten.

Die größte Befürchtung der Unternehmen ist, dass sie nicht nur das betriebliche Auftragsvolumen im Rahmen einer 4-Tage-Woche nicht mehr abarbeiten können, sondern dass das nachgefragte Arbeitsvolumen der deutschen Wirtschaft insgesamt nicht mehr bewältigt werden kann. Dies würde erheblichen negativen Einfluss auf die Zuverlässigkeit der Lieferketten und die Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen in Deutschland haben. Dementsprechend befürchten die befragten Personalverantwortlichen in großer Mehrheit zusätzlich eine sinkende internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft und eine Gefahr für den Wohlstand in Deutschland.

Wichtig erscheint an dieser Stelle vor allem der Hinweis, dass sowohl bei den betrieblichen als auch bei den gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen die zur Bewertung gestellten negativen Auswirkungen laut Umfrage erheblich höhere Zustimmungswerte erhalten als die positiven Auswirkungen. Werden diese Zustimmungswerte als Indikator für die Eintrittswahrscheinlichkeit von positiven und negativen Auswirkungen einer 4-Tage-Woche in der deutschen Wirtschaft interpretiert, so dürften die Auswirkungen einer undifferenzierten Einführung der 4-Tage-Woche in den meisten Unternehmen – und damit auch in der gesamten deutschen Wirtschaft – großen Schaden anrichten.

8 Abstract

The debate on introducing a 4-day week in Germany is characterized by controversial views: Some see it as the path to a modern and more productive working world, while others fear economic disadvantages and an exacerbation of the labor shortage. Based on a representative survey of more than 830 personnel managers and HR experts, this report by the IW-Personalpanel attempts to provide a systematic and differentiated overview of the attitude of German companies towards the 4-day week. A distinction was made between the company perspective, the industry perspective and the economic perspective.

First of all, it should be noted that the 4-day week is not a widespread phenomenon in the German economy. The vast majority of companies (around 80 percent) have so far refused to address the issue or have explicitly decided against the introduction of the 4-day week. Smaller companies, crafts and the IT sector have an

above-average number of 4-day weeks in test or regular operation, which can be attributed to greater flexibility and special features of work organization in these areas.

At company level, the 4-day week is viewed skeptically by HR managers despite the presumed positive effects such as increased employer attractiveness or employee satisfaction. Many HR managers see considerable challenges with the introduction, such as rising personnel costs or more difficult processing of orders. The majority of companies consider it almost impossible to consolidate work processes or leverage existing productivity reserves to compensate for shorter working hours.

From an economic perspective, the companies surveyed also believe that the negative effects outweigh the positive ones. For example, they fear a decline in international competitiveness and an impairment of prosperity in Germany.

The survey makes it clear that a nationwide introduction of the 4-day week - without taking sector-specific and company differences into account - would have far-reaching negative consequences for the German economy. The study therefore calls for a differentiated view and assessment of this working time model.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 3-1: Haben Sie sich schon mit der Thematik einer 4-Tage-Woche beschäftigt?	7
Abbildung 4-1: Welche positiven Auswirkungen hätte die 4-Tage-Woche in Ihrem Unternehmen?.....	10
Abbildung 4-2: Welche negativen Auswirkungen hätte die 4-Tage-Woche in Ihrem Unternehmen?	11
Abbildung 5-1: Glauben Sie, dass für andere Betriebe Ihrer Branche die Einführung der 4-Tage-Woche grundsätzlich möglich wäre?	12
Abbildung 5-2: Könnten alle/einige oder wenige/keine Betriebe Ihrer Branche die 4-Tage-Woche einführen?	13
Abbildung 6-1: Welche positiven Auswirkungen hätte eine gesetzliche oder tarifliche Verkürzung der Arbeitszeit auf 4-Tage pro Woche auf die deutsche Wirtschaft insgesamt?	14
Abbildung 6-2: Welche negativen Auswirkungen hätte eine gesetzliche oder tarifliche Verkürzung der Arbeitszeit auf 4-Tage pro Woche auf die deutsche Wirtschaft insgesamt?	15

Literaturverzeichnis

Backmann, Julia et al., 2024, The 4-Day-Week in Germany: First Results of Germany's Trial on Work Time Reduction, Berlin

Haraldsson, Guðmundur D. / Kellam, Jack, 2021, Going Public: Iceland's Journey to a Shorter Working Week, https://autonomy.work/wp-content/uploads/2021/06/ICELAND_4DW.pdf [21.4.2023]

Kunath, Gero / Tiedemann, Jurek, 2024, Fachkräftereport September 2024 – Unruhige Zeiten in der Automobilindustrie, Studie im Rahmen des Projektes Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK), Köln, <https://www.iwkoeln.de/studien/gero-kunath-jurek-tiedemann-fachkraeftereport-september-2024-unruhige-zeiten-in-der-automobilindustrie.html> [13.11.2024]

Lewis, Kyle et al., 2023, The Results are in: The UK's Four-Day Week Pilot, <https://autonomy.work/wp-content/uploads/2023/02/The-results-are-in-The-UKs-four-day-week-pilot.pdf> [3.5.2023]

Lott, Yvonne / Windscheid, Eike, 2023, 4-Tage-Woche. Vorteile für Beschäftigte und betriebliche Voraussetzungen für verkürzte Arbeitszeiten, WSI Policy Brief, Nr. 79, Düsseldorf

Randstad Deutschland, 2024, Randstad-ifo-Personalleiterbefragung, Ergebnisse: 2. Quartal 2024, <https://www.randstad.de/s3fs-media/de/public/2024-07/randstad-ifo-personalleiterbefragung-q2-2024.pdf> [11.11. 2024]

Schleiermacher, Thomas, 2024, Künstliche Intelligenz zur Unterstützung der betrieblichen Personalarbeit?, IW-Kurzbericht Nr. 60, Köln

Schröder, Christoph, 2022, Lohnstückkosten im internationalen Vergleich, in: IW-Trends, 49. Jg., Nr. 3, S. 45-66