

„Die Viertagewoche ist ein Zukunftsmodell von vielen“

Unter welchen Umständen profitieren Unternehmen von einer verkürzten Wochenarbeitszeit? Darüber sprachen wir mit Simon Jäger, Direktor des Forschungsinstituts zur Zukunft der Arbeit. Er glaubt nicht, dass die Viertagewoche die Arbeitswelt revolutionieren wird.

► **Personalwirtschaft:** Herr Jäger, die Viertagewoche ist ein viel diskutiertes Konzept. Immer mehr Unternehmen setzen darauf, auch kleinere Betriebe. Kann die Viertagewoche das Recruiting erleichtern?

Simon Jäger: Das Modell ist für viele Erwerbstätige attraktiv und daher ein Wettbewerbsvorteil für Unternehmen, die sie anbieten. Aber auch auf gesamtwirtschaftlicher Ebene könnte die Viertagewoche das Arbeitsangebot steigern, wenn sie dazu beiträgt, Teilzeitbeschäftigte zur Erhöhung ihrer Stundenzahl zu bewegen, Ältere länger im Betrieb zu halten und die „stille Reserve“ stärker zu aktivieren – also qualifizierte Erwerbsfähige, die aus unterschiedlichen Gründen dem Arbeitsmarkt bislang gar nicht oder nur eingeschränkt zur Verfügung stehen. Auf der anderen Seite muss man aber auch feststellen, dass die Viertagewoche eher dort eingeführt wurde, wo dieses Arbeitszeitmodell zum Betriebsablauf passt. Daher lassen sich aus den bisherigen Versuchen auch keine allgemeingültigen Schlüsse ziehen.

Warum gibt es so viele Arbeitnehmende wie noch nie und doch einen Arbeitskräftemangel?

Bei Rekorderwerbstätigkeit und zuletzt gesunkenen Reallöhnen von einem Arbeitskräftemangel zu sprechen, passt tatsächlich nicht zusammen. Um es auf den Punkt zu bringen: Die Arbeitskräfte sind nicht weg, sie sind nur woanders. Zu den Branchen, die gerade Personalengpässe beklagen, zählen beispielsweise Gesundheits- und Sozialdienstleister, Logistik, Handwerk und Bau. Hier haben sich viele ehemalige oder potenzielle künftige Beschäftigte für einen Wechsel in andere Branchen entschieden, wo die Löhne höher oder die Arbeitsbedingungen besser sind. Knappheiten gibt es aber auch dort, wo durch politische Entscheidungen die Nachfrage stark angestiegen ist, etwa im Bereich der Elektromobilität oder den erneuerbaren Energien.

Sehen Sie die Viertagewoche als ein Konzept der Zukunft?

Die Popularität der Viertagewoche dürfte weiter zunehmen. Das liegt nicht nur an den Lebensvorstellungen der jetzt in den Arbeitsmarkt eintretenden Generation Z. Auch unter älteren Beschäftigten gibt es ein wachsendes Bedürfnis, die Erwerbsarbeit

mit anderen Lebensbereichen in Einklang zu bringen – sei es Freizeit, Ehrenamt oder die Betreuung von Kindern, Enkeln oder pflegebedürftigen Angehörigen. Dabei geht es nicht unbedingt immer um eine Reduzierung der Wochenstundenzahl, sondern vor allem um mehr Flexibilität, sowohl zeitlich als auch räumlich. Insofern ist die Viertagewoche nur ein Zukunftsmodell von vielen, etwa neben hybriden Arbeitsmodellen oder flexiblen Arbeitszeitkonten.

Für welches Unternehmen eignet sie sich?

Am praktikabelsten scheint die Viertagewoche im Bereich der Wissensarbeit und kreativen Tätigkeiten, wo die Produktivität ohnehin weniger eng an die formelle Arbeitszeit gekoppelt ist und sich die Betriebsabläufe flexibler gestalten lassen. Schwieriger wird es dort, wo Dienstleistungen zu festen Zeiten erbracht oder Produktionsstätten durchgängig betrieben werden müssen. Allerdings bedeutet die Viertagewoche nicht automatisch, dass sich die geleistete Arbeitszeit um ein Fünftel reduziert. Es kann auch die ursprüngliche Wochenarbeitszeit beibehalten und auf vier Tage verteilt werden. Je nach Unternehmen können verschiedene Mittelwege praktikabel sein, zum Beispiel vier etwas längere Arbeitstage. Es gibt auch Handwerksbetriebe mit Viertagewoche, wo nur das Büro an fünf Tagen besetzt ist.



Prof. Simon Jäger ist Direktor des Forschungsinstituts zur Zukunft der Arbeit (IZA) in Bonn und Berlin sowie Associate Professor am Massachusetts Institute of Technology.

Wie können sich Unternehmen dem Thema nähern?

Viele Unternehmen haben nach wie vor große Vorbehalte beim Thema Viertagewoche. Es ist auch verständlich, dass ein Betrieb, der schon jetzt mit den Aufträgen kaum nachkommt, das Konzept reflexartig als Spinnerei abtut. Oft steckt dahinter die falsche Vorstellung, dass die Viertagewoche automatisch einen Arbeitszeit- und Produktionsrückgang bedeuten würde. Dabei kann sogar das Gegenteil der Fall sein, wenn die Mitarbeitenden motivierter, gesünder und produktiver sind. Ich rate dazu, sich Best-Practice-Beispiele aus der gleichen Branche anzuschauen, die Bedürfnisse und Vorstellungen der eigenen Beschäftigten sorgfältig auszuloten und dann gemeinsam mit ihnen zu überlegen, ob und in welcher Form sich das Modell für alle Beteiligten gewinnbringend einführen ließe. (ts) ■