

# Der Traum von 32 Stunden

Gastbeitrag von Dirk Westphal

22. Oktober 2023

**Ist die Viertagewoche ein zukunftsweisendes Arbeitszeitmodell oder heizt sie den Fachkräftemangel weiter an? Zumindest eines ist sicher: Eine Viertagewoche bei vollem Lohnausgleich wird es flächendeckend auf absehbare Zeit nicht geben. Ein Gastbeitrag.**

Die Düsseldorfer Rethelstraße ist ein klassisches Nahversorgungszentrum und gut frequentiert. Neuerdings schließt einer der beiden Fleischer um 16 Uhr und auch die stadtbekanntes Confiserie oder die beiden Restaurants haben ihre Öffnungszeiten reduziert. Die Bäcker öffnen noch regulär, die Schlangen reichen aber mitunter bis auf den Gehweg und die Angestellten stöhnen, dass sie in der Schicht schon wieder unterbesetzt sind. Der Grund: Personalmangel.

Der Engpass an Fachkräften zeigt sich nicht nur im Einzelhandel, er ist ein branchenübergreifendes Problem. Gleichzeitig wird eine Diskussion um die Einführung einer Viertagewoche geführt, die mit dem bestehenden Arbeitskräftemangel offensichtlich nicht in Einklang zu bringen ist.

Häufig ist in der Diskussion bereits unklar, welche Konzepte zugrunde liegen: Handelt es sich um eine Umverteilung der bestehenden Wochenarbeitszeit auf vier Tage oder um eine Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit? Und soll im Fall der reduzierten Arbeitszeit das Entgelt unverändert bleiben oder – in welchen Anteilen - gemindert werden?

Nehmen wir den Fall der reinen Umverteilung. Das Arbeitszeitgesetz lässt genug Spielraum, um eine 40 Stunden-Woche auch auf vier Wochentage zu verteilen. Vor allem in Unternehmen mit Spät- und Nachtarbeit gibt es auch heute schon Schichtsysteme, die eine Viertagewoche bei Vollzeitbeschäftigten vorsehen. Bei einer 40 Stunden-Woche müssen folglich zehn Stunden am Tag gearbeitet werden. Hinzu kommen noch Pausen- und Wegezeiten und damit schnell zwölf und mehr Stunden beruflich bedingter Abwesenheitszeiten für die Beschäftigten. Dies wird sicherlich kein massentaugliches Modell sein.

## **Arbeitszeit bei vollem Entgelt um 20 Prozent reduzieren**

Bleibt also die Idee, die Arbeitszeit bei vollem Entgelt um 20 Prozent zu reduzieren. Natürlich ist es dieser Ansatz, der die Diskussion zur Einführung einer Viertagewoche dominiert. Nach einer Studie der gewerkschaftsnahen Hans Böckler Stiftung vom Mai 2023 wünschen sich 81 Prozent der Vollzeitbeschäftigten eine Viertagewoche mit entsprechend reduzierter Wochenarbeitszeit. Der überwiegende Teil davon (73 Prozent) möchte eine Arbeitszeitverkürzung jedoch nur bei unverändertem Gehalt.

Dieser Ansatz wäre kaufmännisch kein Problem, wenn es gelänge, die Leistung um 25 Prozent zu steigern. Dann gäbe es für ein Unternehmen vom Grundsatz

her auch für 80 Prozent Personalkapazität zu gleichen Personalkosten ein unverändertes Arbeitsergebnis. Aber kann das funktionieren?

Die Befürworter sagen: Arbeitskräfte mit verkürzter Arbeitszeit sind produktiver, weniger gestresst und seltener krank. Klingt gut. Im vergangenen Jahr arbeiteten nach Angaben des Statistischen Bundesamtes knapp ein Drittel aller Beschäftigten in Teilzeit. Waren sie produktiver, weniger gestresst und gesünder? Betrachtet man den gerade herausgekommenen Fehlzeiten-Report 2023 der 14,6 Millionen AOK-Versicherten betrug der Krankenstand der Teilzeitbeschäftigten 6,9 Prozent – im Vergleich zu 6,6 Prozent bei den Vollzeitbeschäftigten.

Bleibt der produktivitätssteigernde Effekt durch deutlich motiviertere Beschäftigte. Bei diesem Argument wird übersehen, dass die Arbeitsproduktivität zum überwiegenden Teil nicht in der Hand der Beschäftigten liegt. Entscheidend sind vielmehr effiziente Prozesse und bedarfsgerechte Personalsteuerungen. Auch wenn in der Beratungspraxis immer wieder hohe Produktivitätssteigerungen durch die Anwendung klassischer Optimierungsmaßnahmen erreicht werden: 25 Prozent Effizienzsteigerung sind selten.

Sicherlich wird der vermehrte Einsatz ausgefeilter KI-Techniken einen Produktivitätsschub ermöglichen. Dieser wird jedoch, wenn es soweit ist, bei Weitem nicht alle Tätigkeiten umfassen.

Sollten Unternehmen ihre Arbeitsproduktivität tatsächlich um ein Viertel steigern können, stellt sich unweigerlich die Frage, ob dieser enorme Anstieg tatsächlich vollumfänglich den Beschäftigten zugutekommen und nicht (oder zumindest auch) die Unternehmensrendite steigern sollte. Dass an Stelle einer signifikanten Renditestigerung die Belegschaft 25 Prozent mehr Stundenlohn erhalten soll, muss Investoren erst einmal erklärt werden. Erst recht, wenn ein Unternehmen bisher aufgrund von Arbeitskräftemangel Aufträge ablehnen musste und nun dank gesteigerter Produktivität in der Lage wäre, mit gleicher Personalkapazität ein Viertel mehr Output zu realisieren und die Marktanteile zu steigern.

## **Gehalt wird die entscheidende Größe**

Diese Überlegungen greifen aber ohnehin nur, wenn Unternehmen die Arbeitsproduktivität tatsächlich entsprechend steigern können. Dies werden die wenigsten sein und wenn, dann vornehmlich Industriebetriebe. Dort ist die Minimierung von Leerlaufzeiten und die Verdichtung der Produktionszeit leichter zu realisieren als bei Dienstleistungen.

Die Zimmereinigung im Hotel lässt sich bei gleicher Reinigungsqualität nicht in einem Fünftel weniger Zeit erledigen. Bei einem Nachtwächter, der persönlich Wache halten soll, wird die fünfte Nachtschicht zwangsläufig durch eine neue Kraft ersetzt werden müssen. Die Formel lautet dann 80 Prozent Arbeitszeit für 100 Prozent Entgelt. Die Personalkosten erhöhen sich in diesem Beispiel um ein Viertel.

Folgerichtig befürwortet die IG Metall eine Viertagewoche, während der Verdi-Vorsitzende Frank Werneke das Modell kritisch sieht. Er fordert stattdessen mehr Lohn. Und darauf wird es letztlich hinauslaufen: Das Gehalt wird zur

entscheidenden Größe. Schließlich ergibt sich die Gehaltshöhe aus der Arbeitszeit multipliziert mit dem Stundenlohn. Jeder Teilzeitbeschäftigte rechnet so, wenn er den benötigten Stundenbedarf für ein gewünschtes Einkommen ermitteln möchte. Ein Beratungsunternehmen musste diesen Effekt kürzlich schmerzhaft erfahren. Bei dem Kampf um Talente wurden die Gehälter deutlich erhöht. Doch an Stelle unzähliger Bewerbungen erreichten die Personalabteilung überraschend viele Anträge auf Arbeitszeitreduzierung bestehender Mitarbeiter.

Auch muss der Schritt von der Fünf- zur Viertagewoche nicht streng über eine 20-prozentige Arbeitszeitverkürzung kommen. Die IG Metall versucht in der aktuellen Tarifrunde für die Stahlindustrie die tarifvertragliche Wochenarbeitszeit von 35 auf 32 Stunden zu senken. So wären vier Tage mit acht Stunden Tagesarbeitszeit möglich. Die Arbeitszeitverkürzung betrüge somit schon nicht mehr 20 Prozent, sondern „nur“ noch neun Prozent. Ein Wert, der durch Produktivitätssteigerungen und andere tarifäre Maßnahmen, wie einer Verringerung von Zeitzuschlägen, realistischer in der Umsetzung wäre. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass in Deutschland die wenigsten Vollzeitbeschäftigten 35 Stunden in der Woche arbeiten.

Es wird in Zukunft viele Varianten von Viertagewochen geben, denen unterschiedliche Wochenarbeitszeiten und Stundenlohneffekte zugrunde liegen. Einige dürften eher Mogelpackungen erfinderischer Personalabteilungen sein, andere bei entsprechender Leistungskraft der Unternehmen eine deutliche Arbeitszeitreduzierung mit sich bringen. Die flächendeckende Einführung einer Viertagewoche bei vollem Lohnausgleich wird jedoch absehbar nicht kommen. Diese Idee wird ein Wunsch bleiben – wenn auch ein schöner.