

Exklusive Studienergebnisse

So gut ist die Viertagewoche wirklich

Was passiert, wenn wir weniger arbeiten? Forscher haben das zwei Jahre lang mit 45 Organisationen getestet. Ihre Ergebnisse zeigen: Es kann sich lohnen. Für Unternehmen und Beschäftigte.

Vor zwei Jahren startete das bundesweite Pilotprojekt zur Viertagewoche. Ziel der Studie war es, zu untersuchen, wie sich reduzierte Arbeitszeit bei gleichbleibender Vergütung etwa auf Produktivität, Gesundheit und Arbeitgeberattraktivität auswirkt. Insgesamt nahmen 45 Organisationen aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrößen an der Untersuchung teil.

Nun veröffentlichen die Macher die Ergebnisse der Studie. Hier sprechen Initiator Carsten Meier und Julia Backmann, wissenschaftliche Leiterin der Studie, über die Ergebnisse.

SPIEGEL: Deutschland diskutiert darüber, ob das Recht auf Teilzeit noch eine Zukunft hat. CSU-Chef Markus Söder sagt, eine Stunde mehr Arbeiten in der Woche sei nicht zu viel verlangt. Nun präsentieren Sie die Ergebnisse Ihrer zweijährigen Studie zur Viertagewoche. Wie gut ist die am Ende wirklich?

Zur Person

Julia Backmann, Jahrgang 1983, arbeitete vor ihrer Promotion für die Beratung Accenture. Seit 2022 leitet sie den Lehrstuhl zur Transformation der Arbeitswelt und ist Co-Direktorin am Forschungszentrum für Business Transformation in Zeiten des radikalen Wandels an der Universität Münster.

Backmann: Die Forderung nach mehr Arbeitsstunden klingt intuitiv, ist aber zu einfach gedacht. Der Zusammenhang zwischen Arbeitsstunden und Leistung ist nicht linear – 20 Prozent mehr Stunden bedeuten nicht automa-

tisch 20 Prozent mehr Output. Arbeitszeit allein ist kein guter Indikator für Wachstum oder Leistung. Die Ergebnisse unserer Studie zeigen: Der entscheidende Faktor ist die Fähigkeit von Organisationen, Arbeit sinnvoll zu strukturieren und weiterzuentwickeln.

Meier: In der öffentlichen Debatte werden Beschäftigte und Arbeitgeber häufig gegeneinander ausgespielt: hier Freizeit, dort Leistung. Unsere Beobachtung ist: Beide Perspektiven gehören zusammen. Wenn Arbeitszeit klug organisiert wird, profitieren beide Seiten.

»Arbeitszeit zu reduzieren, ist kein Selbstläufer – es ist ein Veränderungsprojekt mit realen Kosten.«

SPIEGEL: Sie haben 45 Organisationen aus ganz unterschiedlichen Branchen wissenschaftlich begleitet – von Beratungsunternehmen und IT-Firmen über Handwerksbetriebe und Kindertagesstätten. Beschäftigte haben ihre Arbeitszeit bei vollem Lohnausgleich reduziert, während ein anderer Teil der Belegschaft als Kontrollgruppe normal weitergearbeitet hat.

Backmann: Die Viertagewoche war ein Startpunkt, um ins Experimentieren zu kommen. Was wir über den Zeitraum sehen, ist ein Reifungsprozess: Viele Organisationen sind zu flexibleren Formen übergegangen – Wochenreduzierungen, Rotationssysteme, monatliche Kontingente. Der gemeinsame Nenner bleibt: weniger Gesamtarbeitszeit. Und das zentrale Ergebnis: Anpassungsfähigkeit ist der Erfolgsfaktor.

Zur Person

Carsten Meier ist Co-Geschäftsführer und Partner des Beratungsunternehmens Intraprenör, das die Studie zur Viertagewoche gemeinsam mit der Nichtregierungsorganisation NGO 4 Day Week Global leitet.

SPIEGEL: Gleichzeitig haben 30 Prozent das Experiment abgebrochen.

Backmann: Ja, vor allem wegen Auftragsspitzen, volatiler Marktlage oder struktureller Einschränkungen, die eine verlässliche Umsetzung erschwert haben. Arbeitszeit zu reduzieren, ist kein Selbstläufer – es ist ein Veränderungsprojekt mit realen Kosten. Aber selbst wer zurückkehrt, nimmt wichtige Erkenntnisse mit.

SPIEGEL: Ähnliche Studien in Großbritannien, Portugal, Südafrika und den USA haben bei Beschäftigten mit reduzierter Arbeitszeit weniger Stress, höhere Arbeitszufriedenheit, besseren Schlaf und insgesamt eine bessere Gesundheit nachgewiesen.

Backmann: Das deckt sich mit unseren Ergebnissen. Während des Pilotzeitraums haben wir über Fitnesstracker-Daten signifikante Unterschiede zwischen Personen mit und ohne Arbeitszeitverkürzung gemessen, vor allem bei der Schlafdauer, den Sportminuten und der täglichen Schrittzahl. Auch der Stress, gemessen an der Herzfrequenzvariabilität, war in der Gruppe mit Arbeitszeitreduzierung deutlich geringer. Wir sehen: Beschäftigte mit weiterhin reduzierter Arbeitszeit be-

richten niedrigere Burn-out-Werte und weniger Stress als die Kontrollgruppe. Interessanterweise unterscheidet sich die Lebenszufriedenheit aber kaum zwischen den Gruppen – ein Hinweis darauf, dass Arbeitszeit nur einer von vielen Faktoren ist, die unsere allgemeine Zufriedenheit bestimmen.

SPIEGEL: 140 Probandinnen und Probanden haben Sie mit Fitnesstrackern ausgestattet.

Backmann: Die Tracker zeigen uns, wie sich Stress an bestimmten Tagen und im Zeitverlauf während der Pilotphase verhält. Beschäftigte mit reduzierter Arbeitszeit sind insgesamt weniger gestresst. Und interessanterweise sind die Arbeitstage der Beschäftigten mit Arbeitszeitreduzierung nicht signifikant stressiger als die Arbeitstage derjenigen ohne Reduzierung. Die Erholung zeigt sich vor allem über das Wochenende. Das spricht dafür, dass die Tage, die wir landläufig für Erholung vorsehen, auch tatsächlich dafür genutzt werden.

SPIEGEL: Das stimmt aber nur halb, denn einer der größten Stresstage ist ausgerechnet der Samstag.

Backmann: Unsere Vermutung hier ist: Der Samstag ist für viele Menschen ein Organisationstag – Einkäufe, Sportturniere der Kinder, Geburtstage, die ganze Alltagslogistik. Bei Beschäftigten mit einem freien Tag sehen wir, dass der Stress an diesem Tag niedriger ist, am Samstag aber dennoch erhöht bleibt – eben, weil dieser Tag eine andere Funktion hat. Richtig entspannt wird dann am Sonntag.

SPIEGEL: Heißt das, der Stress verringert sich nicht, sondern er wandert?

Backmann: Nein, der Stress wandert nicht, sondern er ist insgesamt geringer. Auch am Samstag sind die Werte bei Beschäftigten mit reduzierter Arbeitszeit niedriger als in der Kontrollgruppe. Personen mit Arbeitszeitreduzierung zeigen somit über das Wochenende niedrige Stresswerte.

Meier: Besonders praktisch kann man das in Organisationen mit Schichtdienst

sehen. Da hören wir aus der Praxis, dass Menschen sich besser erholen, wenn sie zwei oder sogar drei freie Tage am Stück haben können – und dafür können Modelle wie die Viertagewoche hilfreich sein.

SPIEGEL: Macht uns das am Ende auch produktiver?

Backmann: Die Mitarbeitenden mit reduzierter Arbeitszeit haben sich selbst als effizienter wahrgenommen. Auf Organisationsebene berichten 74 Prozent von Verbesserungen bei Innovation und Kreativität – keine einzige Organisation meldet eine Verschlechterung. Gleichzeitig berichten nahezu alle Organisationen – auch die, die weitermachen – von erhöhtem Koordinationsaufwand, zusätzlichem Managementaufwand und in einigen Fällen von Verzögerungen. Produktivitätsgewinne fallen also nicht vom Himmel, sondern erfordern, dass Arbeitsprozesse neu gedacht werden.

Hintergrund: Deutschland probt die Viertagewoche

Der veröffentlichte Ergebnisbericht bilanziert die Entwicklung zwei Jahre nach Beginn des Pilotprojekts. Von den 40 Organisationen, die die Pilotphase abgeschlossen haben, arbeiten **70 Prozent weiterhin mit reduzierter Arbeitszeit**. Das klassische Viertage-Modell hat sich dabei in vielen Fällen weiterentwickelt – hin zu flexibleren Formaten wie Wochenreduzierungen, monatlichen Arbeitszeitkontingenten oder Rotationssystemen. 32 Prozent der Organisationen haben ihr Modell seit Ende der Pilotphase weiter angepasst. **Rund 30 Prozent entschieden sich dagegen**, weiterhin Arbeitszeit zu reduzieren. Meist aufgrund wirtschaftlicher Unsicherheiten, Auftragsspitzen oder struktureller Rahmenbedingungen.

SPIEGEL: Es geht in den Ergebnissen um reine Selbstwahrnehmung?

Backmann: Der Folgebericht basiert auf Selbsteinschätzungen der Mitarbei-

tenden und Einschätzungen des Managements. Das ist eine Einschränkung, die wir transparent benennen. Objektive Messungen wie die Tracker-Daten konnten wir im Nachgang nicht wiederholen. Aber Selbsteinschätzungen sind deshalb nicht wertlos – aus ihnen lässt sich vieles ablesen. Zudem fragen wir nicht nur die Beschäftigten, sondern auch die Organisationen selbst, und vergleichen die Mitarbeitenden mit Arbeitszeitreduzierung mit einer Kontrollgruppe und mit Beschäftigten, die inzwischen wieder zur regulären Arbeitszeit zurückgekehrt sind. Und wenn Organisationen unabhängig von den Mitarbeitenden von Verbesserungen berichten, ergibt sich aus diesen verschiedenen Perspektiven ein konsistentes Bild.

SPIEGEL: Welche Sorgen hatten die Unternehmen?

Meier: Eine zentrale Sorge war: Was passiert, wenn wir das Modell wieder beenden? Verlieren wir dann Mitarbeitende? Diese Befürchtung hat sich nicht bestätigt. Organisationen, die die reduzierte Arbeitszeit nicht beibehalten wollten, hatten mit der Rückkehr wenig Schwierigkeiten. Entscheidend ist, die Menschen miteinzubinden und von Anfang an klar zu kommunizieren.

SPIEGEL: Ist Zeit als Leistungsindikator überholt?

Backmann: Zeit misst Anwesenheit, nicht Wirkung. Und das wird immer offensichtlicher: Künstliche Intelligenz und Digitalisierung machen Arbeit effizienter, verdichten sie aber auch. Eine Stunde Wissensarbeit heute ist kognitiv eine völlig andere als vor zehn Jahren. Wenn ich einen Bericht in drei Stunden statt in fünf schreibe, weil mir ein KI-Tool hilft, bin ich dann weniger leistungsfähig, weil ich weniger Stunden gearbeitet habe? Genau das zeigen auch unsere Beobachtungen: Die Beschäftigten mit reduzierter Arbeitszeit arbeiten nicht einfach schneller, sie arbeiten anders – sie hinterfragen Prozesse, priorisieren bewusster.

Meier: Wir beginnen in unserer Begleitung der Unternehmen nicht mit der Frage nach Stunden, sondern mit der Frage nach Ergebnissen. Wie definieren

wir Leistung? Welche inhaltlichen Ziele und Erfolgskennzahlen lassen sich festlegen? Das gibt erst die Grundlage dafür zu schauen, was es bringt, Arbeitszeit zu verkürzen oder zu verlängern.

SPIEGEL: Also ist unsere Arbeit vor allem schlecht organisiert.

Backmann: Nicht schlecht, aber sie könnte bewusster gestaltet werden. Arbeitszeit zu reduzieren, wirkt wie ein Brennglas: Wenn weniger Zeit da ist, wird schonungslos sichtbar, was wichtig oder wertschöpfend ist und was nur Gewohnheit.

Meier: Es geht darum, Arbeitsabläufe zu hinterfragen. In einer Pflegeeinrichtung, mit der wir gerade arbeiten, stellte sich heraus: Der größte Zeitfresser ist nicht der Schichtplan, sondern die Organisation des Bustransfers der Bewohner. Solche Hebel werden erst sichtbar, wenn man Prozesse analysiert und Mitarbeitende frühzeitig einbezieht.

SPIEGEL: Im Büro ist eine Viertagewoche vielleicht effizienter als eine Fünftagewoche, aber in der Pflege muss ja rund um die Uhr jemand bei den Patientinnen und Patienten sein.

Backmann: Das ist der häufigste Einwand, und er ist zum Teil auch berechtigt. Pflege lässt sich nicht einfach verdichten, aber auch in der Pflege besteht der Arbeitstag nicht nur aus direkter Patientenversorgung. Dokumentation, Dienstplankoordination, Übergaben – da gibt es erhebliches Gestaltungspotenzial. Der entscheidende Punkt ist: Arbeitszeitreduzierung heißt nicht, dass weniger Zeit mit dem Patienten verbracht wird, sondern dass die Zeit, die nicht am Patienten verbracht wird, effizienter organisiert wird. Und in einer Branche mit massivem Fachkräftemangel ist ein attraktiveres Arbeitszeitmodell auch ein Rekrutierungsargument, das man nicht unterschätzen sollte.

SPIEGEL: Sie sehen in reduzierter Arbeitszeit keinen wachsenden Zwist zwischen Büroarbeitern und Menschen in der Pflege oder im Straßenbau?

Meier: Die Spaltung war beim Thema Homeoffice und mobilem Arbeiten

deutlich sichtbarer – das funktioniert an der Supermarktkasse einfach nicht. Bei der Arbeitszeitreduzierung erlebe ich das anders. Hier entstehen flexible Modelle, die sowohl bei Pflege und in Handwerksbetrieben als auch in Agenturen funktionieren können.

SPIEGEL: Wie nutzen die Menschen ihre gewonnene Zeit?

Backmann: Darauf lag im Folgebericht nicht der Fokus. Was wir aber aus dem Pilotzeitraum sagen können: Die Zufriedenheit mit der verfügbaren Zeit ist gestiegen – für sich selbst, für Freunde, für Hobbys. Viele haben den freien Tag für Kurzreisen genutzt. Was nicht zugenommen hat, ist ehrenamtliches Engagement. Das war überraschend, weil die Hoffnung ja oft ist, dass mehr Freizeit auch der Gesellschaft zugutekommt. Die gewonnene Zeit fließt offenbar vor allem in persönliche Erholung, Familie und soziale Beziehungen.

SPIEGEL: Wie belastbar sind Ihre Ergebnisse? Die Studie ist nicht repräsentativ, viele Betriebe hatten wenige Mitarbeitende.

Backmann: Die Studie ist nicht repräsentativ und das war auch nie der Anspruch. Wir wollten nicht testen, ob Deutschland flächendeckend eine Arbeitszeitreduzierung einführen sollte, sondern ob sie für interessierte Organisationen umsetzbar ist und welche Effekte sie hat. Das zeigen die Ergebnisse. Es gibt einen Selektionseffekt: Die teilnehmenden Organisationen hatten ein Interesse an dem Modell. Aber genau so funktioniert organisationale Veränderung in der Praxis. Sie beginnt bei denen, die bereit sind. Und was die Größe betrifft: Ja, über die Hälfte der Organisationen hatte unter 50 Beschäftigte. Aber das spiegelt die deutsche Unternehmenslandschaft wider.

SPIEGEL: Was braucht es also in Unternehmen für eine Viertagewoche?

Backmann: Erstens ein klares Ziel: Geht es um Arbeitgeberattraktivität, Gesundheit oder Mitarbeitendenbindung? Zweitens die Bereitschaft, die Arbeitsorganisation grundlegend zu überdenken. Arbeitszeit zu reduzieren,

ist kein Selbstläufer, sondern ein Veränderungsprojekt, und das muss gestaltet und navigiert werden. Und drittens Anpassungsfähigkeit: Es gibt keine Einheitslösung. Der Erfolg hängt weniger vom gewählten Format ab als von der Fähigkeit, das Modell an die eigene betriebliche Realität anzupassen.

Meier : Ein zentraler Erfolgsfaktor ist die konsequente Einbindung der Mitarbeitenden. Und der Mut, Arbeitsprozesse wirklich zu hinterfragen. Die Folgestudie zeigt: Ein Pilotprojekt lohnt sich – selbst dann, wenn am Ende keine dauerhafte Viertagewoche steht.

SPIEGEL: Ökonomen wie die Wirtschaftsweisen Ulrike Malmendier kritisieren eine Viertagewoche als »ökonomisch nicht darstellbar«. Wie passt die Idee da noch rein?

Backmann: Die Kritik bezieht sich meist auf ein volkswirtschaftliches Gedankenexperiment: Alle machen gleichzeitig 20 Prozent weniger. Das ist aber nicht das, was in der Praxis passiert. Wir sehen Organisationen, die ihre Arbeitszeit kontextabhängig reduzieren, und 70 Prozent führen das Modell trotz schwieriger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen fort. Das tun sie nicht aus Idealismus, sondern weil es sich für sie trotz der damit verbundenen Kosten trägt: in Form von Attraktivität, Bindung und Leistung. Gleichzeitig zeigen die 30 Prozent, die aufgehört haben: Es ist nicht leicht.

Meier: Wir fordern keine Viertagewoche für alle, sondern wollen mit der Initiative zu einer besseren Datenlage und einem sachlicheren Diskurs beitragen. Die meisten Organisationen beschäftigen sich nicht mit der öffentlichen Debatte, sondern arbeiten unaufgeregt an den passenden Lösungen für Wachstum, Produktivität und Fachkräftesicherung.

»Der Hype ist abgeflacht – und das ist gut so.«

SPIEGEL: 75 Prozent der Organisationen in Ihrer Studie verzeichnen eine Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität, 94 Prozent berichten von besserer Work-Life-Balance. Eine Analyse

des Bertelsmann-Jobmonitors zeigt allerdings: Nur 0,12 Prozent der Stellenanzeigen werben überhaupt mit einer Viertagewoche.

Meier: Der Hype ist abgeflacht – und das ist gut so. Denn gleichzeitig sehen wir in der Praxis, dass sich Unternehmen heute weniger aus Imagegründen damit beschäftigen, sondern aus strategischen Überlegungen. Gerade für diese Unternehmen kann damit die Viertagewoche ein echter Wettbewerbsvorteil gegen Fachkräftemangel sein – besonders regional.

Backmann: Diese Zahl überrascht mich nicht und sie widerspricht unseren Ergebnissen auch nicht. Nicht jede Organisation wirbt offensiv mit dem Label »Viertagewoche«. Viele nutzen Begriffe wie flexible Arbeitszeiten oder reduzierte Wochenarbeitszeit. Genau das

sehen wir ja auch in unserer Studie: Die Vielfalt der Modelle nimmt zu. Das passt nicht in eine Stellenanzeige mit dem Schlagwort »Viertagewoche«.

SPIEGEL: Würden Sie, wenn Sie Chefin oder Chef eines Unternehmens wären, reduzierte Wochenarbeitszeit bei vollem Lohnausgleich einführen?

Meier: Ich würde es zumindest ernsthaft prüfen. Wir selbst arbeiten in unserem eigenen Unternehmen seit 2014 mit reduzierter Wochenarbeitszeit bei vollem Lohnausgleich. Für uns war das ein strategischer Schritt – und er hat unsere Attraktivität als Arbeitgeber spürbar erhöht. Gleichzeitig hat er uns gezwungen, Prozesse klarer zu strukturieren. Ohne diese Veränderungsarbeit würde es nicht funktionieren.

Backmann: Meine Arbeitswoche als Professorin ist flexibel und kann auch mal sieben Arbeitstage haben und natürlich auch mal weniger. Ich schätze diese Flexibilität. Und genau das ist der Punkt: Es gibt nicht das eine Modell für alle. Ich würde mir als Erstes anschauen, wo in meiner Organisation ungenutztes Potenzial liegt – in Prozessen, in Meetingstrukturen, in der Art, wie wir zusammenarbeiten. Und dann würde ich den Mut haben, zu experimentieren. Die öffentliche Debatte dreht sich oft um die Frage: mehr oder weniger arbeiten? Unsere Ergebnisse zeigen, dass die eigentliche Frage eine andere ist: nämlich, ob Organisationen den Mut haben, Arbeit grundlegend anders zu gestalten.

Wörter: 2.308
Autor/-in: Florian Gontek
Ressort: job_karriere
Rubrik: Job & Karriere
Medienkanal: ONLINE
Mediengattung: Online News
Medientyp: ONLINEMEDIEN

Jahrgang: 2026
Ausgabe: Einzelausgabe

Weblink: <https://www.spiegel.de/karriere/viertagewoche-in-deutschland-studie-liefert-erstmals-exklusive-ergebnisse-a-421a2fae-6479-43ac-abf0-e36423e328a0>