

Guido Zander

DIE
FAULEN (Schein-)Debatten
und Lösungen für
eine zukunftsfähige
Arbeitswelt
DEUTSCHEN?

HAUFE

Inhalt

Warum dieses Buch?	6
TEIL 1 Thesen und Scheidebatten	10
1. »Den Fachkräftemangel gibt es gar nicht«	12
2. »Die Deutschen arbeiten weniger als früher«	24
3. »Die Deutschen müssen mehr arbeiten«	68
4. »Die Deutschen müssen nicht mehr, sondern smarter arbeiten«	93
5. »Politische Rahmenbedingungen halten viele davon ab, einer Arbeit nachzugehen«	111
6. Fazit für Teil 1: Thesen und Scheidebatten	121
Teil 2 Betriebswirtschaftliche Lösungsansätze	124
7. Unternehmenskultur: Vertrauen statt Misstrauen	126
8. Flexibilisierung der Arbeitszeit	132
9. Automatisierung	143
10. Effektives Gesundheits- und Krankenmanagement	145
11. Entbürokratisierung	151

Teil 3 Politische Lösungsansätze	156
12. Anpassung der Gesetze bei Arbeitsunfähigkeit	158
13. Flexibilisierung des Renteneintritts	162
14. Überarbeitung des Bildungssystems	164
15. Ausbau der Kinderbetreuung	167
16. Überarbeitung der Arbeitszeitgesetzgebung	170
17. Gezielte Steuerung der Einwanderung	178
Schluss	184
Danksagung	189
Quellen	190
Literaturverzeichnis	193

Warum dieses Buch?

Der demografische Wandel, der unsere Gesellschaft und Wirtschaft vor immer größere Herausforderungen stellt, kommt nicht aus dem Nichts, sondern hat sich lange angekündigt. Seit dem Geburtenknick in den 1970ern ließ er sich sogar sehr genau mathematisch berechnen. Spätestens seit den 2000er-Jahren ist er so oft thematisiert worden, dass viele bereits abgewunken haben, wenn sie den Begriff nur gehört haben. Und dennoch ist es uns gelungen, das Problem so proaktiv zu ignorieren, dass wir jetzt, wo er seit 2020 unübersehbar Realität wird, völlig blank dastehen. Weder in der Politik noch in den meisten Unternehmen wurden konkrete Maßnahmen erarbeitet, geschweige denn umgesetzt, um seine Auswirkungen in irgendeiner Weise abzufedern. Zu diesen Auswirkungen gehören konkret:

- eine Überalterung der Gesellschaft mit der Folge eines dysfunktionalen umlagebasierten Rentensystems
- eine unzureichende Pflegeinfrastruktur
- ein Fach- bzw. Arbeitskräftemangel

Und jetzt müssen wir auf all das in einem Polykrisenumfeld Antworten finden. Wir, das heißt die Boomer und die Gen X, haben dem Mantra des früheren Bundesarbeitsministers Norbert Blüm, dass die Renten sicher seien, nur allzu gerne geglaubt und es auch sonst vermieden, uns auf die Folgen des demografischen Wandels vorzubereiten. Zu einer angemessenen Vorbereitung hätten eine Migrationspolitik, die Einwanderung von Fachkräften erleichtert und fördert, genauso gehört wie eine familienfreundliche Politik und flexible Arbeitszeitmodelle, mit denen sich private und berufliche Themen besser verbinden lassen.

Stattdessen schwirren jetzt alle möglichen Ideen und Vorschläge herum, wie Deutschland wettbewerbsfähig bleiben und man das Thema Fachkräftemangel lösen könnte. Da wird den ehemals fleißigen und heute angeblich faulen Deutschen das Beispiel der ehemals faulen (siehe Finanzkrise), nun aber wundersamerweise fleißigen Griechen vorge-

halten, weil die alle plötzlich angeblich sechs Tage pro Woche arbeiten. Gleichzeitig gibt es Stimmen, die behaupten, dass dem Fachkräftemangel mit der 4-Tage-Woche zu begegnen sei. Wieder andere sehen die Wurzel allen Übels in der großen Schar an Teilzeitkräften, den 40-Stunden-Verweigerern, die sich erdreisten, der deutschen Volkswirtschaft ihre dringend benötigte Arbeitskraft vorzuenthalten. Und überhaupt die Gen Z, die wolle ja auch nur noch Teilzeit arbeiten. Dem müsse die Grundlage entzogen werden, heißt es dann, weshalb am besten das Teilzeit- und Befristungsgesetz rückabgewickelt werden sollte.

Gut, dass wir in einer einfachen und nicht komplexen Welt leben, in der wir mit simpelsten Kausalketten wunderbare Lösungen umsetzen können. Das hat Trump ebenfalls erkannt. So kann man mit Atombomben Hurrikans auflösen und mit dem Spritzen von Desinfektionsmittel COVID-19 heilen. Nicht auszudenken, was wäre, wenn wir in einer komplexen Welt leben würden, wo es nicht einen, sondern viele Faktoren und Wirkungszusammenhänge gäbe. Dann müssten wir uns am Ende auch noch komplexe, anspruchsvolle Lösungen ausdenken! Dann doch lieber die Fähnchen aus der Sparkassenwerbung.

Aber genug der Ironie, denn dazu ist die Sache zu ernst. Aktuell gibt es viele Debatten, wie dem Thema Fachkräftemangel beizukommen wäre oder wie sich ihm zum Trotz eine wettbewerbsfähige und nachhaltige Arbeitswelt gestalten ließe. Dabei hat man den Eindruck, dass sich zwei unversöhnliche Lager gegenüberstehen. Auf der einen Seite befinden sich die Arbeitsweltverbesserer, die glauben, mit der 4-Tage-Woche, Null-Bock-Tagen und Purpose die Wettbewerbsfähigkeit steigern zu können. Auf der anderen Seite haben sich die Effizienzjünger von der Viel-hilft-viel-Fraktion verschantzt, die sich nach starken Männern sehnen, die den verlotterten Sauladen endlich mal wieder auf Vordermann bringen. Mit diesem Buch laufe ich unweigerlich Gefahr, es mir gleich mit beiden Bubbles zu verscherzen, aber das Risiko nehme ich in Kauf. Denn abgesehen davon, dass die Debatten mindestens eine Dekade zu spät geführt werden, sind sie hier wie dort teilweise an Schlichtheit nicht zu überbieten.

Wir leben sehr wohl in einer komplexen Welt, in der viele die Zusammenhänge nicht mehr verstehen. Mit den Themen, über die ich hier schreibe, habe ich mich von Berufs wegen intensiv beschäftigt, und daher glaube ich, zumindest hier die wichtigsten Zusammenhänge verstanden zu haben. Bei anderen Themen bin ich genauso raus wie viele andere auch. Insofern finde ich es durchaus nachvollziehbar, dass sich viele nach einfachen Antworten und Lösungen sehnen. Allerdings gilt es meiner Meinung nach zu unterscheiden zwischen dem »gemeinen Volk«, das keine spezielle Expertise hat, und denjenigen, die über diese Expertise verfügen – Journalistinnen und Journalisten, Politikern und Politikerinnen, die sich mit einer Materie auskennen sollten, über die sie schreiben bzw. entscheiden. Bei vielen Themen muss auch ich mich auf das verlassen, was ich in der Presse lese oder was die genannten Expertinnen und Experten behaupten. Bei Journalistinnen und Journalisten sollte es zum Job gehören, sich intensiv in Themen einzuarbeiten, über die sie schreiben. Politiker und Politikerinnen wiederum haben Zugriff auf ganze Partei- und Beamtenapparate, die ihrerseits Zugriff auf Leute mit Expertise haben. Wenn es also jemandem gelingen sollte, sich umfangreich zu informieren, dann ihnen. Und dennoch werden die meisten der von mir in diesem Buch betrachteten Thesen von Politikerinnen und Politikern verbreitet, und das oft selbst dann noch, wenn sie bereits eindeutig widerlegt sind. Die Empörungsalgorithmen der sozialen Medien, anekdotische Evidenz statt umfassender statistischer Kompetenz sowie bewusste Desinformation tun ihr Übriges, um falsche Behauptungen weiter am Köcheln zu halten.

Dies ist kein wissenschaftliches Buch, auch wenn ich anhand von Zahlen, Daten und Fakten erläutern werde, wie die Lage in Deutschland in Bezug auf den Fachkräftemangel, die Arbeitszeit, die vermeintliche Faulheit aller oder nur einzelner »Generationen« tatsächlich einzuordnen ist. Ich werde jede Zahl oder Schlussfolgerung (sofern sie nicht meine Meinung ist) mit Quellen belegen und aufzeigen, inwieweit der gesellschaftliche Diskurs fundiert ist oder ob es sich um populistische Scheindebatten handelt. Zusätzlich lasse ich meine über 30-jährige Be-

ratungserfahrung aus weit über 200 Beratungsprojekten bei großen und kleinen Kunden aus allen möglichen Branchen einfließen.

Konkret nehme ich im ersten Teil des Buches zu gängigen Narrativen oder Thesen Stellung. Eine vielfach verbreitete These ist, dass wir alle wieder mehr arbeiten müssen, um den Fachkräftemangel auszugleichen. Damit verbunden ist implizit der Vorwurf, dass wir zu wenig arbeiten, zu viel krank sind und vieles mehr. Bei allen Themen erläutere ich, worum es geht und wie werthaltig die Debatte bzw. die jeweils propagierte Lösung ist. Anschließend bewerte ich jede These auf Basis der gewonnenen objektiven Erkenntnisse subjektiv auf einer Skala von 1 bis 10 in Bezug auf Wahrheitsgehalt und Polemikfaktor. Dabei geht es mir nicht darum, eine These von vorneherein zu bestätigen oder abzulehnen, sondern sie differenziert auf der Grundlage von Statistiken und Studien zu betrachten. Eine These mag in einer pauschalen, alles umschließenden Interpretation durchaus falsch sein, kann aber in Teilbereichen dennoch ihre Berechtigung haben. Beispielsweise würde ich die These »Durch eine 4-Tage-Woche steigt die Produktivität« in dieser Pauschalität definitiv negieren. Zugleich weiß ich, dass eine 4-Tage-Woche in einzelnen Branchen oder Betrieben unter bestimmten Voraussetzungen nachweislich funktionieren kann.¹ Tatsächlich ist es mir beim Schreiben dieses Buches auch passiert, dass ich mit einer klaren Erwartungshaltung zur Bewertung einzelner Thesen gestartet bin, um dann meine Meinung im Rahmen der Recherche zu revidieren.

Im zweiten Teil beschreibe ich, welche Lösungen auf betrieblicher Ebene wirklich funktionieren, um unsere Arbeitswelt gleichzeitig wettbewerbsfähig und nachhaltig zu gestalten und den Auswirkungen des Fachkräftemangels zu begegnen. Im dritten Teil schließlich erörtere ich, worum sich unsere Politikerinnen und Politiker eigentlich kümmern sollten. Auch hier wird sich zeigen, dass es nicht die eine Lösung gibt. Vielmehr vermag eine Kombination aus unterschiedlichsten Lösungsansätzen die Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt zumindest deutlich abzufedern.

Und nun wünsche ich eine anregende Lektüre.

3. »Die Deutschen müssen mehr arbeiten«

Wie im vorherigen Kapitel bereits beschrieben, gibt es nicht wenige in der Politik und in Unternehmensführungen, die der Meinung sind, dass in Deutschland zu wenig gearbeitet wird, und als Antwort auf den Fachkräftemangel fordern, dass wir alle wieder kollektiv mehr arbeiten. Da geht es dann beispielsweise um die Einführung einer 6-Tage-Woche à la Griechenland, um eine Verlängerung der Wochenarbeitszeit auf über 40 Stunden, um eine Eindämmung der Teilzeit und darum, zu mehr Überstunden zu ermuntern. Schauen wir uns diese Themen einmal der Reihe nach an.

3.1. »Deutschland braucht die 6-Tage-Woche nach dem Vorbild von Griechenland«

Worum geht es?

Der griechische Gesetzgeber hat beschlossen, dass ab dem 1. Juli 2024 an sechs Tagen bis zu 48 Stunden gearbeitet werden kann. Der sechste Tag wird mit Zuschlägen von 40 Prozent angereizt, darf keine Nachtschicht sein und nicht länger als acht Stunden dauern. Fällt er auf einen Sonn- oder Feiertag, sind jeweils weitere 75 Prozent Aufschlag fällig. Wer »nur« fünf Tage arbeitet, einen davon aber an einem Samstag, bekommt immerhin noch 30 Prozent Zuschlag. Ob jemand sechs oder fünf Tage arbeitet, bleibt freiwillig, kann in einem Tarifvertrag aber auch verpflichtend beschlossen werden. Das Gesetz wurde verabschiedet, obwohl die Gewerkschaften des Landes es strikt ablehnten und obwohl sich laut Umfragen 45 Prozent der Griechen eher eine 4-Tage-Woche wünschten.¹⁰⁸

Als die politische Entscheidung publik wurde, dauerte es nicht lange, bis sich auch in Deutschland Befürworter eines solchen Modells fanden. Allen voran Markus Söder, der sich in der *Bild am Sonntag* wie folgt äußerte: »In Griechenland gibt es jetzt zum Beispiel eine SechstageWoche, bei uns wird über eine VierTageWoche diskutiert. So werden wir den Rückstand nicht aufholen. Wir müssen wieder mehr arbeiten.«¹⁰⁹ Das ist im Übrigen derselbe Politiker, der am 26. Juli 2012 mitten in der Finanzkrise mit Bezug auf Griechenland sagte: »Dass andere an unser Geld wollen, ohne sich dabei zu viel zuzumuten, ist zutiefst menschlich, aber es ist keine Lösung des Problems.«¹¹⁰ Die Frage, die sich uns nun stellt, lautet, ob und inwiefern eine solche 6TageWoche zur Lösung des Fachkräftemangels in Deutschland beitragen könnte.

Was ist dran?

Betrachten wir zunächst noch einmal, mit welchen Motiven und Absichten die griechische Regierung eine 6TageWoche eingeführt hat. Laut dem Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung weist Griechenland im Jahr 2024 mit 21,9 Prozent des Bruttoinlandproduktes die höchste Schattenwirtschaft in Europa auf. Deutschland liegt mit 11,3 Prozent ungefähr im europäischen Durchschnitt.¹¹¹ Konkret heißt dies, dass viele Griechen zusätzlich zu ihrem regulären Job schwarzarbeiten. Der Hauptgrund für die Einführung der 6TageWoche war demnach die Bekämpfung der Schwarzarbeit. Arbeitsminister Adonis Georgiadis äußerte sich wie folgt dazu: »Da vor allem in der Industrie ein großer Mangel an Arbeitskräften herrscht, werden Überstunden geleistet – und die werden oft schwarz gezahlt.« Mit der neuen Regelung hingegen erhalte jeder das Recht auf extra bezahlten Sondereinsatz, während man Schwarzarbeit einen Riegel vorschiebe. Während der Fachkräftemangel in der Landwirtschaft und im Tourismussektor durch Saisonkräfte aus Indien, Ägypten und anderen Schwellenländern behoben werden sollte, zielt das neue Gesetz dagegen eher auf Industriebetriebe, Telekommunikationsunternehmen und andere Dienstleister.¹¹²

Bislang gibt es keine Auswertungen darüber, ob die 6-Tage-Woche die gewünschten Effekte gebracht hat. Kritische Stimmen weisen jedoch darauf hin, dass Griechenland mit im Schnitt 39,8 Stunden ohnehin schon eine der höchsten Wochenarbeitszeiten in Europa aufweist, dass aber die Arbeitsproduktivität pro Arbeitsstunde rund 40 Prozent unter dem europäischen Durchschnitt liegt.¹¹³ Es stellt sich also die Frage, inwieweit die zusätzlich verfügbare Arbeitszeit auch wirklich produktiv genutzt wird. Wichtig ist zudem der Hinweis, dass in Griechenland die 6-Tage-Woche nicht flächendeckend eingeführt wurde, sondern dass lediglich die gesetzliche Möglichkeit geschaffen wurde, sie in bestimmten Branchen bzw. Unternehmen einzuführen. In der Gastronomie und im Tourismussektor war dies vorher bereits möglich. Ob sie tatsächlich genutzt wird, wird sich zeigen, da sich in diesem Fall die Tarifparteien einigen müssten.

Was nun Deutschland betrifft, so muss man die 6-Tage-Woche nicht einführen, weil das hiesige Arbeitszeitgesetz ohnehin schon 48 Stunden pro Woche (8 Stunden an 6 Arbeitstagen) ermöglicht. Der sechste Tag darf dabei anders als in Griechenland sogar mehr als acht Stunden umfassen, sofern die Tagesarbeitszeit im 6-Monats-Mittel nicht über acht Stunden hinausgeht. Auch Zuschläge am Wochenende sind bei uns nicht nur möglich, sondern durchaus üblich. Bereits heute enthalten viele Schichtpläne Arbeitsblöcke von sechs oder sieben Tagen am Stück. Dennoch spricht niemand von einer flächendeckenden 6-Tage-Woche.

In einem Punkt geht die griechische Regelung tatsächlich über das deutsche Arbeitszeitgesetz hinaus: Ein Arbeitstag kann bis zu zehn Stunden lang sein, in der Kombination aus zwei Jobs sind insgesamt sogar bis zu 13 Stunden möglich. Mit dem von der CDU in den Koalitionsvertrag mit der SPD eingebrachten Vorschlag, statt einer täglichen maximalen Arbeitszeit eine durchschnittliche maximale Arbeitszeit pro Woche festzulegen, wäre dies zukünftig aber auch in Deutschland möglich. Bereits heute wird hierzulande in sehr vielen 3-Schicht-Betrieben (Montag bis Freitag) der Samstag als flexibler Puffer für den

Fall genutzt, dass eine hohe Auftragslage vorliegt oder unter der Woche aufgrund von Produktionsproblemen das angestrebte Wochensoll nicht erreicht wurde. Würde man den Samstag als sechsten Tag fix einplanen, bliebe nur noch der Sonntag als Flexibilitätspuffer, was dann aber in Spitzenzeiten sogar eine 7-Tage-Woche hieße und laut Arbeitszeitgesetz dauerhaft faktisch nicht möglich wäre. Abgesehen davon würde eine solche Regelung mittelfristig die Krankenstände derart hochtreiben, dass die zusätzliche Kapazität wieder »aufgefressen« würde. Als temporärer Flexibilitätsmechanismus kann die 6-Tage-Woche gleichwohl sinnvoll sein, gerade auch im Tourismussektor mit seiner sehr ausgeprägten Saisonalität. Eine Flexibilität nach dem Motto »Vollgas in der Hauptsaison und Ausruhen in der Nebensaison« wäre dort sicher hilfreich.

Fazit

Die Griechen haben keine flächendeckende 6-Tage-Woche eingeführt, sondern nur die gesetzliche Grundlage dafür geschaffen, dass Unternehmen und Arbeitnehmende eine solche auf freiwilliger Basis umsetzen können bzw. dass sie in Tarifverträgen beschlossen werden kann. Bis dato gibt es allerdings keinen mir bekannten Tarifvertrag, in dem dies tatsächlich umgesetzt wurde. Die Möglichkeit zur 6-Tage-Woche gibt es in Deutschland schon lange im Rahmen des Arbeitszeitgesetzes – und sie wird durchaus auch genutzt. Insofern darf man alle Forderungen danach als populistische Nebelkerzen betrachten.

These: »Deutschland braucht die 6-Tage-Woche nach dem Vorbild von Griechenland«

Wahrheitsfaktor: ★★☆☆☆☆☆☆☆☆

Populismusfaktor: ★★★★★★★★

3.2. »Wegen des Fachkräftemangels müssen die Deutschen wieder mehr arbeiten«

Worum geht es?

Es war schon die Rede davon: Der Fachkräftemangel ist real und wird sich noch verschärfen. Obwohl diese Verschärfung seit über 40 Jahren aufgrund der sinkenden Geburtenrate zu erwarten war und viel über den demografischen Wandel diskutiert und geschrieben wurde, haben weder die Politik noch die Unternehmen entsprechende Vorkehrungen getroffen, die den Mangel irgendwie ausgleichen könnten. Umso dringender und hektischer wird jetzt nach möglichen Lösungen gesucht. Und so fordern nun dieselben Leute, die behaupten, die Deutschen seien ja so faul, dass jetzt alle einfach nur wieder mehr arbeiten müssten, und schon wäre das Problem erledigt. Auch unser neuer Bundeskanzler stößt ins selbe Horn, wenn er erklärt, auch die Bürger müssten anpacken. »Wir müssen in diesem Land wieder mehr und vor allem effizienter arbeiten«, so Merz. »Mit Viertagewoche und Work-Life-Balance werden wir den Wohlstand dieses Landes nicht erhalten können.«¹¹⁴ Ist doch auch logisch, denn schließlich haben wir alle in der Schule gelernt: Wenn Emma in einer Stunde 60 Äpfel pflücken kann, dann kann sie in zehn Stunden 600 vom Baum holen. Wenn also Max in 40 Stunden 300 Stück produziert, dann kann er in 42 Stunden 315 Stück produzieren. Eigentlich ganz einfach, oder?

Was ist dran?

Nun, auf den ersten Blick erscheint das Zahlenwerk natürlich sehr logisch. Wenn man länger arbeitet, kann man auch mehr Output generieren – dieser einfache Zusammenhang ist grundsätzlich richtig, berücksichtigt aber nicht alle Faktoren, die es in einer komplexen Welt gibt. Denn mit steigender Wochenarbeitszeit ergeben sich ein paar Effekte, die den möglichen zusätzlichen Output schrumpfen lassen. Der erste Faktor für einen möglichen Gegeneffekt ist eine steigende

Krankenquote. Die folgenden Erkenntnisse basieren auf einer Studie der Gesellschaft für Arbeits-, Wirtschafts- und Organisationspsychologische Forschung e.V.¹¹⁵ Darin wurden Zusammenhänge zwischen der Dauer der Arbeitszeit, insbesondere der wöchentlichen, und der Häufigkeit gesundheitlicher Beeinträchtigungen analysiert sowie tatsächlich statistisch nachgewiesen. Insbesondere bei einer Wochenarbeitszeit von mehr als 39 Stunden lässt sich ein Anstieg des Beeinträchtigungsriskos deutlich nachweisen. Bei einer hohen Belastung innerhalb der Arbeitszeit ist sogar mit einer überproportionalen Zunahme des Risikos zu rechnen.

Während sich in jungen Jahren die gesundheitliche Beeinträchtigung bei langen Arbeitszeiten noch in Grenzen hält, steigt sie mit zunehmendem Alter deutlich an. Die genannte Studie kommt zu einem klaren Ergebnis: »Die Ausdehnung der Arbeitszeiten als Instrument gegen Wachstumsschwäche und Arbeitsmarktkrise scheint damit eine nicht empirisch abzusichernde, übervereinfachte ökonomische Modellrechnung zu sein, bei der offensichtlich irrtümlich ein linearer Zusammenhang zwischen der Dauer der Arbeitszeit und dem Arbeitsergebnis unterstellt wird, vergleichbar mit dem zur Laufzeit (weitgehend und in Grenzen) proportionalen Ausstoß einer Maschine.«¹¹⁶ Laut der Studie sind längere Wochenarbeitszeiten mit höheren Ausfallzeiten durch Arbeitsunfälle verbunden. Es wächst dann nicht nur das Unfallrisiko, sondern es steigen auch die dadurch bedingten Ausfallzeiten – und die damit verbundenen Kosten.

Die Studie zeigt jedenfalls sehr deutlich auf, dass bei Wochenarbeitszeiten jenseits der 40 Stunden mit einer Zunahme der Krankenquote zu rechnen ist. Allerdings kommt es dabei auch auf die konkrete Tätigkeit und die jeweilige Belastung an. Eine 40-Stunden-Woche mit hohem Einfluss auf die eigene Arbeitszeit in Form von Gleitzeit oder der Möglichkeit zum Homeoffice hat sicherlich andere Krankenquoten zur Folge als 40 Stunden in einem vollkontinuierlichen Schichtbetrieb (24/7) mit lauter Arbeitsumgebung, Temperaturschwankungen und großer körperlicher Anstrengung. Dies deckt sich auch mit mei-

nen Erfahrungen aus vielen Jahren Beratung. Während die Krankenquoten in administrativen Bereichen mit guten Arbeitsbedingungen und einer guten Unternehmenskultur eher bei 3 Prozent oder darunter liegen, kenne ich kein einziges Unternehmen mit einer 40-Stunden-Woche im vollkontinuierlichen Schichtbetrieb, dessen Krankenquote unter 10 Prozent liegt – bei vielen sind es sogar über 15 Prozent, Tendenz steigend. Und während sich in administrativen Bereichen die Krankenquote zwischen einer 35- oder 40-Stunden-Woche nicht signifikant unterscheidet, kenne ich wiederum kaum ein Unternehmen im Schichtbetrieb mit einer 35-Stunden-Woche, dessen Krankenquote über 10 Prozent liegt. Auch nach meiner empirischen, nicht statistisch repräsentativen Erfahrung zeigt sich also ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Höhe der Wochenarbeitszeit und der jeweiligen Krankenquote.

Neben der Krankenquote gibt es aber noch weitere Faktoren, die den Output beeinflussen. Mein oben erwähntes Beispiel von Max, der in 40 Stunden 300 Stück und in 42 Stunden 315 Stück produziert, setzt eine gleichbleibende Produktivität voraus, das heißt, dass das Arbeitstempo in 42 Stunden jeweils genauso hoch ist wie in 40 oder in 35 Stunden. Ist das realistisch? Das wäre in etwa so, als wenn man die Zeit für einen 10-Kilometer-Lauf nimmt und auf Basis dieser Laufgeschwindigkeit die Zeit für den Marathon hochrechnet. Die Korrelation zwischen steigender Arbeitszeit und sinkender Produktivität zeigen auch andere Studien auf. In einer Studie der Hans-Böckler-Stiftung von 2007 wurde die Produktivität verschiedener Länder im Hinblick auf die jeweils unterschiedlichen durchschnittlichen Wochenarbeitszeiten verglichen. Darin findet sich unter anderem die in Abbildung 11 erstellte Übersicht.

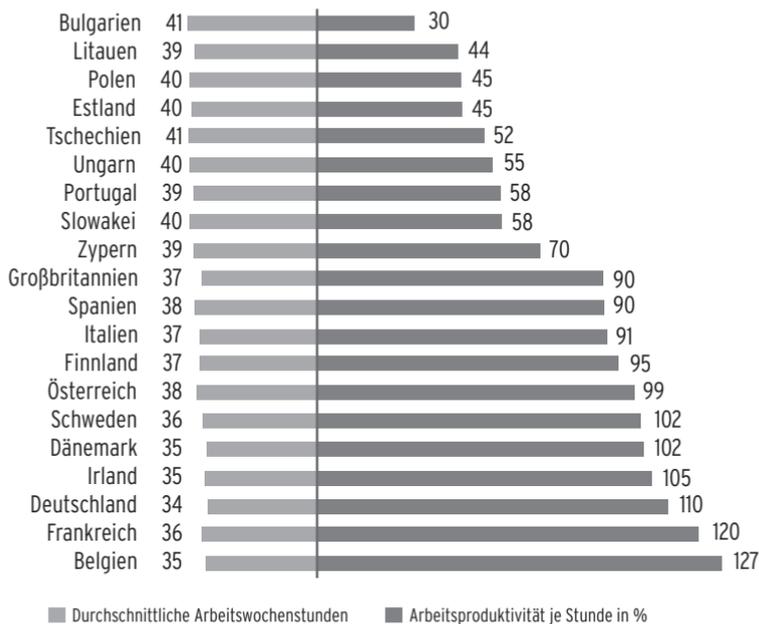


Abb. 11: Durchschnittliche Arbeitszeit und Produktivität ausgewiesener EU-Staaten im Jahr 2005¹⁷

Aktuellere Zahlen als die von 2005 konnte ich leider nicht finden. Doch auch wenn sich die Platzierungen mittlerweile im Detail geändert haben dürften, sollten die folgenden Interpretationen nach wie vor Gültigkeit haben. Die Grafik zeigt, dass die Länder mit durchschnittlichen Wochenarbeitszeiten um die 34 bis 36 Stunden eine deutlich höhere Produktivität aufweisen als Länder mit 39 bis 41 Stunden. An dieser Stelle sei aber nochmals auf den Unterschied zwischen Kausalität und Korrelation hingewiesen. Ich selbst bin zwar davon überzeugt, dass eine niedrigere Wochenarbeitszeit zu einer individuell höheren Produktivität führen kann, aber die in der Grafik ausgewiesenen Unterschiede sind meiner Meinung nach einfach zu hoch, als dass sie nur durch die Wochenarbeitszeit induziert sein können. Vermutlich ergeben sie sich auch aus der Tatsache, dass Länder wie

Deutschland, Frankreich und Belgien grundsätzlich einen höheren Automatisierungs- und Organisationsgrad als etwa Bulgarien oder Polen haben.

Nicht nur die reine Anzahl der Arbeitsstunden beeinflusst die Produktivität, sondern auch das Maß an Flexibilität, mit dem man sie ableisten kann. Je geringer diese Flexibilität ist, desto höher ist das Risiko für Leerstunden, also von Anwesenheitsstunden, die aus Bedarfsicht nicht benötigt würden. Je höher die Wochenarbeitszeit ist, desto geringer ist die Flexibilität und umso höher ist das Risiko für Leerstunden. Diesen Zusammenhang möchte ich anhand eines Beispiels verdeutlichen: In einem starren 3-Schicht-System, in dem die Mitarbeitenden 40 Stunden pro Woche arbeiten und Mehrarbeit nur am Samstag möglich ist, werden die Mitarbeitenden bei geringer Auslastung nicht freiwillig nach Hause gehen, weil sie dadurch in Zugzwang kämen, Samstag zu arbeiten, um die nicht geleistete Arbeitszeit wieder aufzuholen. Die Folge ist, dass alle Mitarbeitenden unabhängig von der Auslastung 40 Stunden anwesend sind und bei Mehrbedarf in der Regel freiwillig entscheiden, ob sie am Samstag arbeiten wollen. Damit sie dies tun, locken Unternehmen in solchen Fällen oft mit hohen Zuschlägen. Für die Unternehmen bedeutet das folglich doppelte Kosten: Einerseits bezahlen sie nicht benötigte Arbeitszeiten unter der Woche, andererseits kaufen sie sich die zusätzlich benötigte Zeit am Samstag noch mit Zuschlägen ein.

Nehmen wir an, pro Woche gibt es im Durchschnitt zwei Leerstunden, was bei einem sehr volatilen Bedarf laut den Analysen in unseren Projekten keine Seltenheit ist. In dem Fall könnte man die Arbeitszeit dauerhaft bei vollem Lohnausgleich auf 38 Stunden reduzieren, wenn man durch Flexibilität sicherstellt, dass die zwei Leerstunden nicht mehr anfallen. Eine Ausprägung dieses Modells könnte so aussehen, dass nach wie vor 40 Stunden gearbeitet und die zwei Stunden Arbeitszeit jenseits der 38 Stunden auf einem Zeitkonto gutgeschrieben werden. In Wochen mit geringem Bedarf kann man dann den Mitarbeitenden bis zu zwölf Mal im Jahr einen Tag freigeben. Bei

höherem Bedarf wird weiterhin samstags gearbeitet. Das Resultat: Die Mitarbeitenden erhalten jährlich bis zu zwölf zusätzliche freie Tage, und das Unternehmen verliert trotzdem nicht eine produktive Stunde Wochenarbeitszeit.

Man stelle sich den Effekt nun bei einer Wochenarbeitszeit von 42 Stunden vor. In einem 3-Schicht-Betrieb hieße dies, dass einmal im Monat verbindlich am Samstag in einer 6-Tage-Woche gearbeitet werden muss, egal wie viel zu tun ist. Gibt es dann noch Bedarfsschwankungen, die dazu führen, dass weitere Samstage benötigt werden, hätte man dauerhaft zwei bis drei Samstage pro Monat, also zwei bis drei Mal pro Monat eine 6-Tage-Woche mit 48 Arbeitsstunden, was sich langfristig garantiert in einer höheren Krankenquote niederschlagen wird.

Wochenarbeitszeit in Stunden	40	41	42	43	44	45
Krankenquote in %	10,0	11,5	13,0	15,0	17,0	19,0
Produktivitätsniveau in %	100,00	99,50	99,00	98,50	98,00	97,50
vermeidbare Leerstunden pro Woche	2,00	2,20	2,60	2,80	3,00	3,20
Nettowochenarbeitszeit	34,0	34,1	33,9	33,8	33,5	33,3
Produktionsmenge pro Woche	3 400	3 391	3 360	3 324	3 285	3 242
Differenz Produktionsmenge zu 40 Stunden	0	-9	-40	-76	-115	-158
Produktivität in %	85	83	80	77	75	72

Abb. 12: Rechenbeispiel für die Produktivitätsentwicklung bei steigender Wochenarbeitszeit

Darüber hinaus steigt bei 42 Wochenstunden die Wahrscheinlichkeit für Leerstunden deutlich an, sodass in bedarfsschwachen Wochen bis zu vier ungenutzte Stunden pro Woche anfallen. Mit dem Wissen, dass eine steigende Wochenarbeitszeit zu einer steigenden Krankenquote, geringerer individueller Produktivität und mehr Leerstunden führt, habe ich in Abbildung 12 ein Rechenbeispiel erstellt, um zu zeigen, wie sich diese Faktoren auf eine mögliche Produktionsmenge bei steigender Wochenarbeitszeit auswirken.

Angenommen, die Ausgangsproduktivität bei einer 40-Stunden-Woche liegt bei 100 produzierten Einheiten je eingesetzter Arbeitsstunde. Der Betrieb hat einen stark schwankenden Bedarf, und etwa zwei Stunden Arbeitszeit werden pro Woche und Mitarbeitenden nicht produktiv genutzt, fallen also als Leerstunden an. Außerdem setze ich bei einer 40-Stunden-Woche eine Krankenquote von 10 Prozent an. Im Durchschnitt lag der Krankenstand in der Metallindustrie im Jahr 2022 bei 7,2 Prozent.¹¹⁸ In dieser Zahl sind auch die kaufmännischen Angestellten in den Betrieben enthalten, die klassischerweise niedrigere Krankenquoten haben. Zudem umfasst die Metallindustrie Betriebe mit Wochenarbeitszeiten zwischen 35 und 40 Stunden sowie alles vom 1-Schicht-Betrieb mit geringerem Krankenstand bis zum vollkontinuierlichen 24/7-Betrieb mit höheren Krankenquoten. Insofern ist eine Krankenquote von 10 Prozent für Mitarbeitende im Mehrschichtbetrieb sogar noch konservativ angesetzt.

In meinem fiktiven Beispiel bleiben abzüglich Krankheit und Leerstunden noch 34 produktiv genutzte Arbeitsstunden, was bei einem Output von 100 Einheiten pro Stunde 3400 produzierte Einheiten bedeutet. Insgesamt ergibt dies eine Produktivität von 85 Prozent, das heißt, im Durchschnitt werden bei einer 40-Stunden-Woche 85 Prozent der Arbeitszeit genutzt bzw. pro eingesetzter Stunde werden im Schnitt nicht 100, sondern nur 85 Einheiten produziert.

Wie bin ich nun auf die Werte für die Krankenquote, die Leerstunden und die Produktivität für die anderen Wochenarbeitszeiten gekommen? Fangen wir mit den Krankstunden an: Eine Studie der Ge-

sellschaft für Arbeits-, Wirtschafts- und Organisationspsychologische Forschung e.V.¹¹⁹ von 2005 hat ergeben, dass die Krankenquote ab einer Wochenarbeitszeit von 40 Stunden überproportional ansteigt. Insofern habe ich die Quote bis 42 Stunden Wochenarbeitszeit auf moderate 13 Prozent und bei 45 Stunden auf bis zu 19 Prozent ansteigen lassen. In meinen Beratungsprojekten haben viele Kunden im Mehrschichtbetrieb bereits Krankenquoten von bis zu 15 Prozent und mehr, weshalb mir diese Werte durchaus realistisch erscheinen.

Das Produktivitätsniveau habe ich ebenfalls sehr moderat pro zusätzlicher Stunde Wochenarbeitszeit um 0,5 Prozent absinken lassen, da die Arbeitsgeschwindigkeit mit der Höhe der Wochenarbeitszeit etwas abnehmen wird. Die Leerstunden von zwei Stunden habe ich je zusätzliche Arbeitsstunde um 0,2 Stunden ansteigen lassen. Daraus ergibt sich dann eine Nettowochenarbeitszeit, in der tatsächlich produktiv gearbeitet wird, und daraus habe ich die mögliche Produktionsmenge abgeleitet und jeweils mit der Menge der 40-Stunden-Woche verglichen. Die letzte Zeile der Tabelle gibt die tatsächlich erreichte Produktivität an. Man sieht, dass in diesem Szenario die Steigerung der Wochenarbeitszeit in keinem Fall zu einer erhöhten Produktionsmenge führt, im Gegenteil: Je höher die Wochenarbeitszeit ist, desto geringer wird die Menge.

Dies ist sicherlich nur ein Beispiel, und in der Realität mag es durchaus andere geben, bei denen zumindest eine moderat höhere Wochenarbeitszeit auch zu einer etwas höheren Mehrproduktion führen kann, aber einen linearen Zusammenhang – also 10 Prozent mehr Wochenarbeitszeit führen zu 10 Prozent mehr Output – wird man nie erreichen. Mein Beispiel gilt für Schichtbereiche in der Industrie oder auch in der Pflege, ist aber nicht unbedingt auf Angestelltenbereiche übertragbar, in denen die Arbeitsbedingungen deutlich besser sind. Ich persönlich arbeite eher 45 bis 50 Stunden pro Woche, allerdings in einem Job, der mir Spaß macht und bei dem ich sehr flexibel meine Arbeitszeit gestalten kann. Ich glaube aber nicht, dass ich weniger krank wäre, wenn ich nur 35 Stunden arbeiten würde. Insofern möchte ich betonen, dass die Krankenquote natürlich nicht nur mit der Wochen-

arbeitszeit zu tun hat, sondern auch mit dem Umfeld, der Unternehmenskultur, der direkten Führungskraft und der Tätigkeit an sich. Ein körperlich herausfordernder Job, der Spaß macht, in einem guten Umfeld kann eine geringere Krankenquote nach sich ziehen als ein nicht sehr anstrengender Job in einer toxischen Unternehmenskultur. Insofern wird man immer Unternehmen finden, die mit einer 42-Stunden-Woche im Schichtbetrieb weniger krankheitsbedingte Ausfälle haben als beispielsweise eine Versicherung mit einer 35-Stunden-Woche. Statistisch gesehen gibt es aber unleugbar eine hohe Korrelation von Wochenarbeitszeit einerseits und Krankheit, Produktivität und Leerstunden andererseits. Insofern sind die Forderungen nach einer höheren Wochenarbeitszeit gerade in Industriebetrieben, auf dem Bau, im Gesundheitswesen und ähnlichen Branchen nicht nur nicht hilfreich, sondern unter Umständen sogar kontraproduktiv.

Fazit

Hinter der Forderung nach mehr Arbeit steht im Wesentlichen eine vereinfachte lineare Projektion, bei der man annimmt, dass 10 Prozent mehr Arbeitszeit zu 10 Prozent mehr Output führen. In der Realität gibt es allerdings keinen linearen, sondern einen degressiven Zusammenhang, da Studien eindeutig bewiesen haben, dass eine höhere Wochenarbeitszeit zu mehr Krankstunden und weniger Produktivität führt. Außerdem steigt bei schwankenden Bedarfssituationen das Risiko für Leerstunden.

These: »Wegen des Fachkräftemangels müssen die Deutschen wieder mehr arbeiten«

Wahrheitsfaktor: ★★☆☆☆☆☆☆☆☆

Populismusfaktor: ★★☆☆☆☆☆☆

Da es also nur einen begrenzten Effekt hat, wenn Mitarbeitende in Vollzeit mehr als 40 Stunden ableisten, könnte man auch auf die Idee kommen, dass dann eben mehr Menschen Vollzeit arbeiten müssen und Teilzeit generell verboten gehört, um das Produktivitätsniveau insgesamt halten zu können. Gehen wir dem mal genauer nach.