Finanzgruppe
Hochschule für Finanzwirtschaft & Management

Ausgabe 3 •
Oktober 2026

# HFM.Standpunkt

*Aktuelle Management- und Finanzthemen im Fokus*

## Mehr arbeiten reicht nicht: Wohlstand braucht Produktivität

*Prof. Dr. Martin Scheffel*

**Zusätzliche Arbeitsstunden können die Wirtschaft stärken. Für dauerhaft höheren Wohlstand zählt aber auch, was in dieser Zeit entsteht. Deutschland braucht bessere Bedingungen für Erwerbsarbeit und für produktive Unternehmen.**

### Was eine Arbeitsstunde bewirkt

Eine Handwerkerin verbringt einen Teil ihres Tages mit Unterlagen, Rückfragen und der mehrfachen Eingabe derselben Daten. Sie könnte länger arbeiten. Ein besserer Ablauf könnte ihr ebenfalls mehr Zeit für die eigentliche Arbeit verschaffen. Eine Debatte über Arbeitsstunden allein greift deshalb zu kurz. Produktivität ist mehr als ein höheres Arbeitstempo.

Die Wirtschaftsleistung hängt von den geleisteten Arbeitsstunden und der Wertschöpfung je Stunde ab. Mehr Stunden ersetzen keine fehlende Maschine und beheben keinen schlecht organisierten Ablauf. Mit der Alterung der Bevölkerung werden Investitionen und höhere Produktivität wichtiger, wie die OECD im Deutschlandbericht 2025 betont.

### Durchschnittswerte sind keine Fleißnoten

Wenn mehr Menschen eine Teilzeitstelle aufnehmen, kann die durchschnittliche Arbeitszeit je Erwerbstätigen sinken, obwohl insgesamt zusätzliche Stunden geleistet werden. Die OECD führt den langfristigen Rückgang der durchschnittlichen Arbeitszeit in Deutschland vor allem auf den gestiegenen Teilzeitanteil zurück. Daraus lässt sich kein pauschales Urteil über die Leistungsbereitschaft ableiten.

Auch internationale Ranglisten haben Grenzen. Die OECD warnt davor, ihre Jahresarbeitsstunden für direkte Ländervergleiche in einem einzelnen Jahr zu verwenden. Datenquellen und Methoden unterscheiden sich. Der Indikator eignet sich für Entwicklungen im Zeitverlauf, nicht für nationale Fleißnoten.

### Was Technik leisten kann

Eine 2025 veröffentlichte Studie von Brynjolfsson, Li und Raymond untersuchte die schrittweise Einführung einer KI-Hilfe bei 5.172 Beschäftigten im Kundendienst. Mit der Unterstützung lösten sie durchschnittlich 15 Prozent mehr Kundenanliegen pro Stunde. Besonders groß waren die Vorteile für weniger erfahrene Beschäftigte.

Das Ergebnis betrifft eine bestimmte Tätigkeit in einem Unternehmen und lässt sich nicht auf die gesamte Wirtschaft übertragen. Bei den erfahrensten und leistungsstärksten Beschäftigten nahm die Geschwindigkeit nur wenig zu; die Qualität ging leicht zurück. Zu prüfen sind deshalb Zeitgewinn und Ergebnisqualität.

Neue Verfahren müssen zudem kleinere Betriebe erreichen. Der im April 2026 veröffentlichte KfW-Digitalisierungsbericht Mittelstand 2025 zeigt rückläufige Digitalisierungsaktivitäten und eine weiterhin große Kluft zwischen großen und kleinen Mittelständlern. Einzelne Vorreiter reichen nicht aus, um die Produktivität in der Breite zu erhöhen.

### Zusätzliche Arbeit muss möglich sein

Höhere Produktivität macht zusätzliche Arbeitsstunden nicht überflüssig. Wo Personal fehlt, können sie viel bewirken. Dafür

braucht es verlässliche Kinderbetreuung, planbare Arbeitszeiten und finanzielle Anreize. Die OECD verweist besonders bei Zweitverdienenden auf hohe Belastungen durch Steuern und Transfers sowie auf Betreuungslücken.[2]

Die Lebenslagen unterscheiden sich. Manche Menschen entscheiden sich bewusst für mehr freie Zeit. Andere würden gern länger arbeiten, finden aber keine Betreuung oder versorgen Angehörige. Ein allgemeiner Appell zu mehr Arbeit wird dem nicht gerecht. Auch unbezahlte Sorgearbeit hat einen gesellschaftlichen Wert.

**Investitionen müssen Arbeit erleichtern**

Wachstumspolitik sollte die Infrastruktur verbessern, verlässliche Verwaltungsverfahren beschleunigen und den Markteintritt erleichtern. Die OECD nennt hohe Verwaltungslasten und Wettbewerbshürden als Hemmnisse für das deutsche Produktivitätswachstum. Sie können auch die Verbreitung neuer Technologien bremsen.[1]

Im Betrieb gehören Technik, Organisation und Weiterbildung zusammen. Neue Software hilft wenig, wenn Abläufe unklar bleiben. Beschäftigte brauchen Zeit zum Lernen und die Möglichkeit, Erfahrungen einzubringen. Für Banken und Sparkassen ist bei der Beurteilung von Investitionen wichtig, ob ein Vorhaben einen Engpass beseitigt. Zur neuen Maschine gehören die Fähigkeiten der Menschen, die mit ihr arbeiten.

Fazit: Arbeitszeit und Produktivität zusammen denken

Höhere Produktivität schafft Spielraum für steigende Löhne, wettbewerbsfähige Preise und öffentliche Aufgaben. Wie die Gewinne verteilt werden, bleibt eine gesellschaftliche Frage. Gute Wachstumspolitik macht zusätzliche Arbeit möglich und sorgt zugleich dafür, dass die geleistete Arbeit mehr bewirkt.

**Wissen kompakt für Vorstände**

- *Investitionen nach Engpässen beurteilen: Prüfen Sie bei Finanzierungen, ob eine Maschine oder Software die Wertschöpfung tatsächlich verbessert. Mehr Technik allein genügt nicht. Entscheidend ist, ob das Vorhaben unnötigen Aufwand vermeidet und Abläufe erleichtert.*
- *Technik und Qualifikation verbinden: Planen Sie im eigenen Institut Weiterbildung und klare Zuständigkeiten gemeinsam mit neuen Werkzeugen. Beschäftigte brauchen Zeit zum Lernen und die Möglichkeit, ihre Erfahrungen bei der Gestaltung der Abläufe einzubringen.*
- *Arbeitszeitpotenziale differenziert betrachten: Unterscheiden Sie freiwillige Teilzeit von Einschränkungen durch Betreuung oder Pflege. Planbare Arbeitszeiten können zusätzliche Erwerbsarbeit erleichtern. Sinkende Durchschnittsstunden sind kein Beleg für mangelnde Leistungsbereitschaft.*
- *Leistung und Qualität gemeinsam messen: Bewerten Sie neue Verfahren nicht nur anhand der Geschwindigkeit. Ein Zeitgewinn kann mit Qualitätsverlusten einhergehen. Befunde aus einzelnen Tätigkeiten oder Betrieben sind keine verlässliche Prognose für das eigene Institut.*

Autor: Prof. Dr. Martin Scheffel
Professur für Volkswirtschaftslehre
martin.scheffel@s-hochschule.de

Hochschule für Finanzwirtschaft & Management
Simrockstraße 4 I 53113 Bonn
Tel +49 (0)228 204-9901 I info@s-hochschule.de
https://www.s-hochschule.de/forschung/hfmstandpunkt