



Prof. Patrick Kampkötter lehrt seit 2016 an der Universität Tübingen im Bereich „Managerial Accounting“. Er hat unter anderem in Köln und dem französischen Fontainebleau studiert. Seit Februar 2026 ist er im Beirat des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) für den Forschungsbereich „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“.

Foto: Christoph Jäckle (Uni Tübingen)/Sina Schuldt (dpa)

„Es sollte keine Tabus geben“

Der Tübinger Ökonom Patrick Kampkötter spricht im Interview über Arbeitszeit, Produktivität und die Frage, wie Deutschland seinen Wohlstand sichern kann. *Von Iris Simon*

Die Bundesregierung will, dass die Deutschen noch mehr arbeiten. Doch ist das überhaupt zielführend? Wir sprachen mit dem Tübinger Wirtschaftswissenschaftler Patrick Kampkötter über wissenschaftliche Fakten in einer emotional aufgeheizten Debatte.

Aus der Politik hört man, die Deutschen würden zu wenig arbeiten. Ist diese Diagnose aus wissenschaftlicher Sicht haltbar?

Patrick Kampkötter: Ich stelle mir immer die Frage: Was genau heißt zu wenig? Was ist der Benchmark und wer definiert ihn? Mit wem vergleichen wir uns und was ist die Zielfunktion? Die Debatte sollte eher in die Richtung gehen: Müssen wir mehr arbeiten, um unser Wohlstandslevel zu halten oder zu steigern? Ich würde unterstellen, dass das auch der Treiber für die meisten Diskussionsanstöße ist. Wie in der jetzigen Rendebatte.

Wenn wir über „zu wenig Arbeit“ sprechen: Geht es dabei um die Zahl der Erwerbstätigen, die geleisteten Stunden oder um die Produktivität?

Auffällig ist, dass oft nur auf bestimmte Indikatoren Bezug genommen wird. Dabei werden Informationen ignoriert, die nicht ins eigene Meinungsbild passen. Das nennen wir „Confirmation Bias“: Man glaubt nur die Zahlen, die die eigene Position am besten widerspiegeln, und blendet alles Weitere aus.

Bei der Arbeitsproduktivität liegt Deutschland über dem OECD-Durchschnitt. Die Arbeitsstunden pro Beschäftigtem sind im Vergleich eher niedrig. Das Problem: Das Produktivitätswachstum reicht nicht aus, um die gestiegenen Lohn- und Energiekosten zu kompensieren, und das kann die Wettbewerbsfähigkeit gefährden.

Aber gibt es eine mangelnde Leistungsbereitschaft?

Es ist eher eine langfristige Entwicklung. Man konnte es sich bisher leisten, Entwicklungen in Tarifverträgen hin zu weniger Arbeitsstunden mitzutragen, weil wir immer effizienter geworden sind. Wenn die Produktivität nun nicht mehr so stark wächst, wird oft argumentiert, dass dann die Arbeitsstunden angepasst werden sollen.

Sie forschen auch zum Einfluss von Fairness auf Motivation und Leistungsbereitschaft.

Die Wahrnehmung von Einkommensfairness ist seit 2020 rückläufig. Das ist im Kontext der Inflations- und Energiepreisjahre auch plausibel. Frauen sind dabei weniger zufrieden mit ihrem Einkommen und bewerten ihre Bezahlung als weniger fair. Führungskräfte berichten dagegen von mehr Work-Life-Konflikten. Das Fairnessgefühl ist ein wichtiger Treiber von Engagement, Commitment und Kündigungsabsichten und sollte daher von Betrieben genau beobachtet werden, um die Leistungsbereitschaft nicht nachhaltig zu gefährden.

Deutschland steht vor zahlreichen Herausforderungen. Fachkräftemangel, demografischer Wandel ... Welche Hebel wären tatsächlich sinnvoll?

Wie immer in solchen Debatten gibt es nicht den einen Hebel, den man umstellen muss, damit alles besser wird. Wir brauchen einen Mix an unterschiedlichen Maßnahmen. Bedarfsgerechte Zuwanderung und eine angemessene Bezahlung sind wichtig. Bessere Rahmenbedingungen bei Pendeln, Kinderbetreuung, Pflege und Führung sind ebenfalls wichtig. Über mehr Arbeitsstunden oder das Renteneintrittsalter kann man diskutieren. Aber nicht in jedem Beruf kann man einfach mehr und länger arbeiten.

Was zeigen Ihre Befragungen: Fühlen sich die Menschen eher überlastet oder hätten viele tatsächlich die Bereitschaft, mehr zu arbeiten?

Wir haben von 2012 bis 2023 privatwirtschaftliche Betriebe ab 50 Beschäftigten untersucht. Im Zentrum stand die Frage: Wie viele Stunden pro Woche würden Sie am liebsten arbeiten, wenn Ihr Gehalt entsprechend angepasst werden würde? Das Ergebnis war, dass Frauen und Nicht-Führungskräfte ihre Arbeitszeit reduzieren würden, Vollzeitkräfte und Beschäftigte ohne Lebenspartner würden hingegen noch mehr arbeiten. Während die Überstundenlast über die Jahre abgenommen hat, sind sowohl Krankheits- als auch Präsentismustage gestiegen.

[Präsentismustage sind Tage, an denen man trotz Erkrankung zur Arbeit geht, Anm. d. Red.]

Warum?

Die Gründe können vielfältig sein. Zum einen könnte es sich bei dem Anstieg der Krankheitstage um ein Post-Corona-Phänomen handeln. Die Menschen hören mehr auf ihren Körper. Es kann auch ein Hinweis sein, dass die Belastung sich verlagert, aber nicht verschwindet. Vor allem dort, wo variable Vergütung gezahlt wird, geht man eher krank zur Arbeit. Wahrscheinlich, um einen Bonus nicht zu verlieren. Über psychische Belastungen am Arbeitsplatz haben wir da ja noch gar nicht gesprochen.

Kritiker sprechen von einer schwindenden Arbeitsmoral.

Arbeitszufriedenheit und Vergütungszufriedenheit sind seit 2018 rückläufig. Zudem sind das Engagement der Beschäftigten und das Commitment zum Betrieb gesunken. Das scheint also langsam die Arbeitsmoral zu gefährden. Welcher Teil davon auf die Unsicherheit in der Welt und welcher Teil durch die Unternehmen und die

Arbeitsqualität getrieben ist, muss noch analysiert werden.

Interessant ist aber: Die Differenz zwischen tatsächlicher und vertraglicher Arbeitszeit sinkt dort stärker, wo Beschäftigte nicht glauben, dass ihre Arbeit bald durch Maschinen ersetzt wird.

Welche Rolle spielt die Teilzeitarbeit bei dieser Debatte?

Teilzeit und Vollzeit sagen nichts über die Produktivität pro Stunde aus. Tatsächlich kann die Effizienz in Teilzeit höher sein, da man kürzere Zeitfenster hat, um Aufgaben zu erledigen. Wichtig ist zu fragen: Warum arbeiten viele in Teilzeit, besonders Frauen? Familien haben es heute sehr schwer, Arbeits- und Berufsleben unter einen Hut zu bekommen. Das weiß ich aus eigener Erfahrung. Das sind einfach Gegebenheiten, die eine Ausweitung der Arbeitsstunden begrenzen.

Arbeiten die Deutschen wirklich zu wenig – oder stellen wir die falsche Frage?

Wenn wir unseren Wohlstand halten wollen, müssen wir alle möglichen Treiber unter die Lupe nehmen. Es sollte dabei auch keine Tabus geben, es muss also ergebnisoffen nachgedacht werden. Diese Themen sind zu wichtig, um in emotional aufgeheizten Debatten zerrieben zu werden. Aber genau das passiert ja leider zu oft. Denn oft wird man ja gewisse Einschnitte nicht vermeiden können, wenn man den Status quo halten will.

Erleben wir denn gerade eine Zeitenwende?

Das Wort ist durch seine Verwendung von Olaf Scholz in Bezug auf den Ukrainekrieg emotional aufgeladen. Aber in Bezug auf unser Wirtschaftssystem und die Frage, wie wir in Zukunft arbeiten und leben wollen, würde ich von einer Zeitenwende sprechen.