


»Mit Work-Life-Balance und Vier-Tage-Woche lässt sich der Wohlstand unseres Landes, den wir heute haben, in Zukunft nicht erhalten«

Friedrich Merz, Bundeskanzler

»Wer Reformen verschiebt, wird keinen Lohn haben«

Markus Söder, bayerischer Ministerpräsident

Arbeitskrampf



**»Wir müssen
mehr und länger
arbeiten«**

Katherina Reiche,
Bundes-
wirtschaftsministerin

**»Es wird massive
Arbeitslosigkeit und einen
enormen Anstieg der Profite
geben. KI wird wenige
Menschen viel reicher und die
meisten ärmer machen«**

Geoffrey Hinton, Nobelpreisträger
für Physik, über Gefahren der künstlichen
Intelligenz für den Arbeitsmarkt

FOTO: HARRY + LIDY/PLAINPICTURE

**Der Kanzler fordert mehr Einsatz, die Wirtschaft ruft nach Fachkräften,
KI verändert die Regeln – ein Land ringt um seine Leistung**

Text von Rebecca Arens, Felix Heck, Lucia Pilothe und Lara Wernig

E

Ein Klick genügt, um zu begreifen, was auf uns zurollt. Nicht die Epoche der Lifestyle-Teilzeit. Schon eher: eine Revolution.

Der „Job-Futurotomat“ ist ein Fensterchen in diese neue Welt. Entwickelt haben ihn Forscher des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Eine Website, nüchtern gestaltet, wenig Text mit kleinen Feldern, in denen man seinen Beruf eintragen kann. Ein Klick. Schon erfährt man, wie sicher der eigene Arbeitsplatz ist.

Journalisten? „Zu 40 Prozent automatisierbar“, errechnet der „Futurotomat“.

Geschäftsführer? 55 Prozent.

Kassierer? 100 Prozent.

Automatisierbar. Oder auch: ersetzbar, streichbar, vermeidbar? Jobs, die keiner mehr braucht?

Wissenschaftler wie Geoffrey Hinton, einer der bekanntesten KI-Vordenker, prophezeien, künstliche Intelligenz werde zu Massenarbeitslosigkeit führen. Beim IAB sind sie optimistischer. „Berufe verschwinden nur sehr selten“, sagt Katharina Grienberger, die den „Job-Futurotomat“ mitentwickelt hat. „Wir gehen aber davon aus, dass sich viele Berufsbilder in den nächsten Jahren stark verändern werden, vor allem durch die fortschreitende Automatisierung.“

Klar ist: Die Welle, die auf den deutschen Arbeitsmarkt zurollt, erfasst alle. Demografischer Wandel trifft auf Fachkräftemangel trifft auf Wirtschaftskrise trifft auf künstliche Intelligenz. Und irgendwo dazwischen die Frage: Wie soll die drittgrößte Volkswirtschaft der Welt diese Schocks überstehen?

Es gibt also gute Gründe, über die Zukunft der Arbeit zu debattieren – gerade in der Politik. Ausgerechnet im trübsen Monat des Jahres entdeckt die Regierung Merz dieses Thema für sich: „Mit Work-Life-Balance und Vier-Tage-Woche lässt sich der Wohlstand unseres Landes in Zukunft nicht erhalten“, ruft Friedrich Merz auf einem Neujahrsempfang der IHK Halle-Dessau vor zwei Wochen. „Und deswegen müssen wir mehr arbeiten!“ Den allermeisten wird von dieser Rede später nicht viel mehr in Erinnerung bleiben als dieser eine Satz.



Sind wir zu oft krank?

Geht es nach dem Kanzler Friedrich Merz, gibt es bald keine telefonischen Krankschreibungen mehr – um Missbrauch zu verhindern. Gegenwind kam vor allem von Gewerkschaften



Gehen wir aus Spaß in Teilzeit?

28 Prozent der Teilzeitbeschäftigten wollen ohne ersichtlichen Grund weniger arbeiten. MIT-Chefin Gitta Connemann nannte das „Lifestyle-Teilzeit“, was sie inzwischen bedauert



Müssen wir mehr arbeiten?

Warum nicht alle einfach eine Stunde länger ranklotzen? Dieser Vorschlag kommt vom bayerischen Ministerpräsidenten Markus Söder – um die Wirtschaft wieder anzukurbeln



Kriegen wir das System reformiert?

Bislang gilt Arbeitsministerin Bärbel Bas vielen in der Union als Verhinderin. Eine Kommission hat nun Vorschläge zur Vereinfachung des Sozialstaats beschlossen. Der Anfang ist gemacht. Schafft es die SPD-Chefin, diese Ideen in Gesetze zu übertragen?

Das liegt zum einen an jenen, die ihn in den Tagen danach wortgewaltig kritisieren. „Die Deutschen sind weder faul noch bequem“, poltert etwa die IG Metall. Zum anderen liegt es an denen, die aus den Vorschlägen von Merz politisches Kapital schlagen wollen.

In der Union ist es inzwischen fast zum Volkssport geworden, mit möglichst zugespitzten Thesen zur Zukunft der Arbeit maximale Aufmerksamkeit zu erzeugen. Merz selbst macht nach seiner Neujahrsrede den Auftakt: Er fordert die Abschaffung der telefonischen Krankschreibung. Gitta Connemann, Chefin des CDU-Wirtschaftsflügels, möchte der „Lifestyle-Teilzeit“ ein Ende setzen. Und am Wochenende plädiert schließlich auch noch CSU-Chef Markus Söder für eine zusätzliche Arbeitsstunde pro Woche. Jeder Vorschlag hat Fans und Gegner. Keiner überzeugt so wirklich. Was bleibt von diesem Streit?

Was hinter der Arbeitszeit-Debatte steckt

Nicola Fuchs-Schündeln, Präsidentin des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung, hat sich mit nahezu jeder großen Frage befasst, die Politik und Medien derzeit umtreibt. Nun also mit dieser: Arbeiten wir zu wenig? Fuchs-Schündeln hält kurz inne, bevor sie antwortet.

Erster Punkt: Die Deutschen arbeiten heute in Summe so viel wie seit der Wiedervereinigung nicht mehr – rund sieben Milliarden Arbeitsstunden mehr pro Jahr als noch 2004. Gleichzeitig ist die Arbeitszeit pro Kopf 2024 im Vergleich zum Vorjahr um 3,5 Stunden gesunken. Die Deutschen machen weniger Überstunden, sie arbeiten häufiger in Teilzeit, befinden sich in Kurzarbeit. Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit von 34,4 Stunden liegt damit fast sechs Stunden unter der des europäischen Spitzenreiters Griechenland mit 41 Stunden. Hat der Kanzler also recht?

Da kommt der zweite, vielleicht entscheidende Punkt ins Spiel. „Unsere Arbeitsproduktivität wäre eigentlich das wichtigere Thema, spielt in der politischen Debatte im Moment jedoch kaum eine Rolle“, kritisiert die Ökonomin. „Wir sollten uns mehr Gedanken darüber machen, wie wir sie angekurbelt bekommen.“ Denn nur steigende Produktivität führt zu Wachstum.

„Arbeitsproduktivität“ klingt unsexy, jedenfalls für politische Grundsatzreden. Dabei verbirgt sich dahinter ein Basis-konzept der Marktwirtschaft. Schon die Urväter der Ökonomie stritten über die Messbarkeit der wirtschaftlichen Leistung.

Irgendwann schrieben sie eine Formel auf: Arbeitsproduktivität beschreibt das Verhältnis zwischen dem Output einer Volkswirtschaft und der eingesetzten Arbeitskraft. Ein Beispiel: Fertigt eine Tischlerei an einem Arbeitstag acht Schränke, liegt ihre Produktivität bei einem Schrank pro Stunde. Mehr Schränke lassen sich dann durch mehr Arbeitsstunden erreichen – so wie es Merz vorschlägt. Kauft die Tischlerei aber eine CNC-Fräse, die ihre Angestellten entlastet, können die auch in denselben acht Stunden mehr Schränke fertigen – ohne eine zusätzliche Arbeitsstunde. Dieses Prinzip gilt für die allermeisten Produktionsprozesse.

Darauf will Nicola Fuchs-Schündeln hinaus. „Wir sehen eigentlich schon seit den neunziger Jahren, dass unsere Arbeitsproduktivität zwar gewachsen ist, aber deutlich weniger als beispielsweise in den USA“, sagt sie. „Wir hinken unserem Potenzial hinterher.“

Aus ihrer Sicht gibt es dafür einen ausschlaggebenden Grund: zu viel Bürokratie. „Viel Arbeitszeit in der Gesamtwirtschaft geht in Tätigkeiten, die gar nicht produktiv sind, sondern nur dieses Regelwerk aufrechterhalten. Hier ließe sich sehr viel heben.“ Hinzu kommt: Deutschland nutze neue Technologien zu zögerlich. „Früher waren es Computer und Internet, jetzt ist es die KI.“

Für Fuchs-Schündeln steckt dahinter ein tieferliegendes Problem: „Wir sind ganz klar in einer Periode des strukturellen Wandels, und das sollte in der politischen Debatte eine viel größere Rolle spielen.“ Krankheitstage und Lifestyle-Teilzeit seien Detailfragen. „Es wäre wichtiger zu klären: Was sind unsere künftigen Wirtschaftsmodelle? Welche Sektoren werden uns tragen? Und wie kommen wir dahin?“

Das sieht auch Katharina Grienberger vom IAB so. „Technologien entwickeln sich schneller als die Berufsbilder, in denen sie eingesetzt werden“, sagt sie. Das berge Risiken. „Der ‚Job-Futuromat‘ soll zeigen, wie wichtig es ist, sich mit Weiterbildung und Umschulung zu beschäftigen.“

Vielleicht verhält es sich mit dem neuen Kampf um die Arbeit, der die Politik beschäftigt, ganz ähnlich. Debatten über Lifestyle-Teilzeit und 41-Stunden-Wochen verstellen den Blick auf die eigentliche Frage. Wie sieht der Arbeitsmarkt künftig aus? Wie kann Deutschland von KI profitieren, ohne dass Hunderttausende in die Arbeitslosigkeit rutschen? FOCUS zeigt vier Beispiele, wie die Zukunft der Arbeit klappen könnte. ■



Die Gewerkschaften kritisieren den Vorstoß der Union, den Acht-Stunden-Tag abzuschießen. Aus der Wirtschaft kommt dagegen Zuspruch

Wie können wir flexibler arbeiten?

Hotelier Andreas Deimann möchte mehr Variabilität bei den Arbeitszeiten. Bremst der Acht-Stunden-Tag?

Im Hotel Deimann gehören flexible Arbeitszeiten schon zum Alltag. Der sauerländische Familienbetrieb mit 275 Beschäftigten betreibt ein Wellness- und ein Stadthotel sowie mehrere Restaurants. „Wir bieten die Vier-Tage-Woche, Teilzeit, geringfügige Beschäftigung oder Vollzeit und können das flexibel handhaben“, so Hotelchef Andreas Deimann. „Je nachdem, wie die Mitarbeitenden das wünschen.“ Eine Angestellte reduziert ihre Stunden, eine andere stockt auf – beides wird möglich gemacht.

Solche Modelle sind kein Einzelfall. Die deutsche Wirtschaft ist flexibler aufgestellt, als ihr Ruf es vermuten lässt. „Fast drei Viertel der Unternehmen bieten flexible Arbeitszeitmodelle an“, sagt Sibylle Stippler, Expertin für Fachkräftesicherung am Institut der deutschen Wirtschaft. Besonders vom Fachkräftemangel betroffene Arbeitgeber versuchen so, ihre Attraktivität zu erhöhen. „In der Hotellerie und Gastronomie wachsen die Mitarbeitenden nicht auf Bäumen. Wir sind froh um jede helfende Hand“, bestätigt Deimann. Er wäre sogar gerne noch flexibler.

„Wir haben höchstens zehn Stunden Arbeitszeit am Tag und fünfzig in der Woche. Die Flexibilität, die sich viele Mitarbeitende wünschen, ist im Moment überhaupt nicht da“, kritisiert er. Einige der Beschäftigten würden gerne mehr Stunden am Stück arbeiten, dafür aber längere Zeit frei haben. „Aus meiner Sicht gehört das Arbeitszeitgesetz abgeschafft, und die Tarifparteien

können alles, was notwendig ist, regeln. Dafür haben wir Tarifverträge“, so Deimann.

Von flexiblen Arbeitszeiten würden nahezu alle Branchen profitieren, sagt Expertin Stippler.

Auch solche, in denen Arbeitstage durch minutiös getaktete Dienstpläne strukturiert werden – beispielsweise in der Pflege oder der Produktion.

Wenn Teams ihre Arbeitszeiten „im Rahmen des Möglichen mitgestalten“, etwa Dienste unter sich aufteilen, seien Arbeitnehmer deutlich zufriedener und loyaler, so Stippler. Auch sie unterstützt den Vorstoß der Union, den Acht-Stunden-Tag durch eine wöchentliche Höchstarbeitszeit zu ersetzen. Die würde den Beschäftigten und Betrieben große Vorteile bringen.

49,9

Prozent der Erwerbstätigen hatten 2024 flexible Arbeitszeiten



Vielfältiger Einsatz: Roboter gehören schon jetzt in einigen Branchen zum Arbeitsalltag, etwa in der Medizin oder in der Logistik

Wie macht uns künstliche Intelligenz produktiver?

KI muss nicht zwangsläufig Jobs vernichten. Eine Firma zeigt beispielhaft, wie die Transformation allen nutzt

Beim Maier Fruchtegroßhandel im oberbayerischen Piding ist auch nachts viel zu tun. Die Beschäftigten laufen in Wintermänteln durch den gekühlten Bereich und packen schwere Kisten. Ein harter Job. Der könnte bald Geschichte sein.

Das Unternehmen Advasolutions hat ein vollautomatisches Shuttle-System entwickelt. Künftig sollen Roboter die Arbeit übernehmen und sich vollautomatisch durch die Lagerhallen bewegen. „Wir automatisieren die ganzen Warenbewegungen in einem Lagerhaus“, sagt Max Dhom, Co-Gründer der Firma.

Seit Kurzem gehört auch Maier zu Dhoms Kunden. Der Einsatz des Shuttle-Systems in den Hallen des Fruchtegroßhandels sei „ein Paradebeispiel“, erzählt der Wirtschaftsingenieur. „Die schwere, anstrengende Nacharbeit im gekühlten Bereich fällt weg, und die Mitarbeiter können sich stattdessen mehr mit Überwachung und Planung beschäftigen“, erklärt Dhom. Eine kamerabasierte KI soll zudem die Sichtprüfung von Obst- und Gemüseboxen übernehmen, dabei den Inhalt verifizieren und unerwünschte Exemplare

wie braune oder verschimmelte Bananen erkennen. „Die Arbeit verlagert sich von der Sichtprüfung im Kühlhaus hin zu einem Büroarbeitsplatz, an dem in 98 Prozent der Fälle die Entscheidung am Bildschirm getroffen werden kann“, sagt Dhom. So wird aus körperlicher Arbeit, die nur wenige Arbeitskräfte leisten können oder wollen, ein Job am Schreibtisch mit geringem Ausfallrisiko.

0,8

Prozentpunkte mehr BIP-Wachstum pro Jahr könnte der KI-Einsatz generieren

Diese Verschiebung hin zu überwachenden Tätigkeiten passt zum Bild, das die KI-Szenario-Analyse des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung von der nächsten großen Jobrevolution zeichnet. Die Studie erwartet, dass in den nächsten 15 Jahren rund 1,6 Millionen Stellen aufgrund von KI entweder wegfallen oder neu entstehen. Die Gesamtzahl der Arbeitsplätze schätzt das Institut aber als stabil ein. „Es geht nicht darum, Stellen abzubauen, sondern den Durchsatz zu erhöhen“, sagt Dhom. Ohne Automatisierung müsse man den Personalbestand grob verdoppeln, um den Umsatz entsprechend zu steigern. Mit Robotern lasse sich dieses Ziel dagegen bei etwa gleichbleibender Beschäftigtenzahl erreichen.

Wie lässt sich die Teilzeidlücke schließen?

Durch Teilzeit verliert die deutsche Wirtschaft jedes Jahr Milliarden. Schweden zeigt, wie sich das auch ohne Verbote ändern lässt

Fast jede zweite Frau in Deutschland arbeitet in Teilzeit. 27 Prozent von ihnen, weil sie sich um die Kinderbetreuung kümmern wollen – oder müssen. Für Familien mag diese Flexibilität eine gute Nachricht sein. Die Wirtschaft aber stöhnt. Wenn Eltern nicht in Vollzeit arbeiten, obwohl sie das gerne wollten, bleibt ein Potenzial von jährlich bis zu 23 Milliarden Euro ungenutzt. Zu diesem Ergebnis kommt eine Berechnung der Jobbörse Stepstone.

Wie es besser gehen kann, zeigt Schweden. Im Jahr 2024 lag die Quote der weiblichen Arbeitskräfte hier bei 79,9 Prozent, die der Männer bei 83,9 Prozent. Dabei arbeiteten nur 24,7 Prozent der Frauen in Teilzeit, bei den Männern waren es 11,1 Prozent.

„Schweden hat in den vergangenen Jahrzehnten, vor allem in den 1970er Jahren, eine Reihe von familienpolitischen Reformen vollzogen“, sagt Meike Büscher,



FOTOS: STEFFEN ROTH FÜR FOCUS-MAGAZIN, DPA

24,7

Prozent der Schwedinnen
arbeiten in Teilzeit – in
Deutschland fast jede
zweite Frau

Politikberaterin der Friedrich-Ebert-Stiftung in Stockholm. Da wäre die 1971 eingeführte Individualbesteuerung. „Ein wichtiges Puzzlestück für den Übergang vom Einversorger- zum Doppelverdienermodell.“ In Deutschland sehen Ökonomen das Ehegattensplitting als ein Hemmnis für Frauen, mehr zu arbeiten.

Neben flexiblen Elternzeiten gibt es in Schweden außerdem „eine flächendeckende Betreuungsinfrastruktur, die günstig, weitgehend einheitlich und staatlich stark subventioniert ist“. Auch die 1974 eingeführte einkommensabhängige Elternversicherung rückte den Fokus auf die Verantwortung für beide Elternteile.

Trotzdem sei „nicht alles Gold, was glänzt“, betont Angelika Kümmerling, wissenschaftliche Mitarbeiterin im Institut Arbeit und Qualifikation an der Universität Duisburg-Essen. Schwedische Frauen würden immer noch acht Stunden mehr mit Haus- und Care-Arbeit verbringen als Männer. „Das ist eine deutliche Gender-Care-Gap“, meint Kümmerling. Im Vergleich zu Deutschland liegt das Land aber trotzdem vorn.



In Schweden
werden Frauen
in Vollzeit eher
akzeptiert als
in Deutschland



Viele Betriebe
würden gerne
Fachkräfte
aus dem Aus-
land anwer-
ben, verzwei-
feln aber an
der Bürokratie

Wie lösen wir den Fachkräftemangel?

Firmen klagen über Nachwuchsprobleme. Retten ausländische Arbeitskräfte die deutsche Wirtschaft?

Laut dem Zentralverband des Deutschen Handwerks blieben in Deutschland zuletzt rund 20000 Ausbildungsplätze für Handwerksberufe unbesetzt. Ob Metzger, Schreiner, Elektriker – für viele Berufseinsteiger scheinen diese Tätigkeiten längst nicht so attraktiv wie ein Studium oder ein Job im Büro.

Laut einer Umfrage der Deutschen Industrie- und Handelskammer gehen 83 Prozent der Unternehmen davon aus, dass sich der Fachkräftemangel in den nächsten Jahren negativ auf ihr Geschäft auswirken wird. 36 Prozent der Betriebe befürchten langfristig Einschränkungen ihres Angebots.

Joachim Lederer kennt dieses Problem schon lange. Seit über 30 Jahren führt er seine Metzgerei in der südbadischen Kleinstadt Weil am Rhein. Auf der anderen Flussseite, fast fußläufig erreichbar: die Schweiz. Ein Land, das höhere Löhne und bessere berufliche Perspektiven verspricht. Und ein Grund für viele Metzgereien aus der Gegend zu schließen.

Auch Lederer rechnete nicht damit, noch lange so weitermachen zu können. Bis das Jahr 2022 kam. Die Handwerks-

kammer Freiburg machte ihn damals auf die indische Personalvermittlung „Magic Billion“ („Magische Milliarde“) aufmerksam. Die Agentur, benannt nach dem Milliardenvolk Indiens, rekrutierte Frauen und Männer für deutsche Unternehmen, die dringend Fachkräfte benötigen.

„Wenn wir in Deutschland keine finden, dann müssen wir doch irgendwo auf der Welt schauen, wo es junge, interessierte Menschen gibt, die das machen wollen“, so Lederer. Aktuell hat der Metzgermeister sieben Auszubildende aus Indien, zwei davon sind schon ausgelernt. „Wenn sie dann drei, vier Jahre länger bleiben, zahle ich ihnen den Meisterkurs“, erzählt Lederer. So könne er sie acht Jahre an den Betrieb binden.

Das Handwerk ist auf ausländische Fachkräfte angewiesen. Alarmierend ist, dass viele qualifizierte Migranten Deutschland wieder verlassen. Laut einer Umfrage der Friedrich-Ebert-Stiftung sind fehlende Willkommenskultur und Sozialleben die Hauptgründe, vor beruflichen Faktoren. Eine IAB-Studie zeigt zudem, dass rechtsextreme Einstellungen zum Wegzug bewegen.

44

Prozent qualifizierter
Migranten verlassen
Deutschland wegen
der „politischen
Situation“