STIVEN CATALYST

DRITTE SERIE · NOVEMBER 2026

MANAGEMENT REVIEW

Management ohne Theater.



KPIS

ÜBERSTUNDEN: DIE ZAHL, DIE VON MORGEN BORGT

Drei Arten von Überstunden und warum nur zwei das Jahr verlängern, wie viel in Deutschland geleistet wird, wer sie unbezahlt leistet, was lange Tage und Wochen für die Sicherheit bedeuten, und eine wöchentliche Überstundenkarte.

17,8 Std.

unbezahlte Überstunden je Arbeitnehmer in Deutschland 2025, mehr als die 13,1 bezahlten.

IAB, 2026

IN DIESER AUSGABE

TITELTHEMA

Drei Arten von Überstunden

SEITE 03

WAS DIE FORSCHUNG SAGT

Wann der lange Tag kostet

SEITE 06

WERKZEUG DER AUSGABE

Die wöchentliche Überstundenkarte

SEITE 08

NR. 102 · KPIS

In dieser Ausgabe

Wenn jemand krank ist oder das Volumen steigt, ist die schnellste Antwort, das Team länger bleiben zu lassen. Diese Woche funktioniert das. Wird es zum Plan, sind die Stunden geborgt: von der Erholung der Menschen, vom nächsten Monat und vom Sicherheitspuffer. Diese Ausgabe behandelt Überstunden als Zahl, die man liest, nicht nur bezahlt.

Das IAB zählt bezahlte und unbezahlte Überstunden, die die Arbeitszeit verlängern, und Stunden auf Arbeitszeitkonten, die sie nur verschieben. Bezahlte Überstunden je Arbeitnehmer sanken von 46,3 Stunden 1991 auf 13,1 im Jahr 2025; unbezahlte liegen mit 17,8 seit 2002 jedes Jahr höher. Führungskräfte leisten die meisten unbezahlten Stunden. Eine Metaanalyse verbindet Tage über 12 Stunden mit mehr Sicherheitsvorfällen, fand aber wenig für Überstunden als solche. Eine Wochenkarte schließt die Ausgabe.

Stiven Janaqi HERAUSGEBER · STIVEN CATALYST

03 TITELTHEMA
Drei Arten von Überstunden

04 DIE ZAHLEN
Überstunden in Deutschland, 1991 und 2025

05 DAS MODELL
Wer welche Überstunden leistet

06 WAS DIE FORSCHUNG SAGT
Wann der lange Tag kostet

07 WIE ES GEMESSEN WIRD
Die Stunden zählen, nicht nur das Geld

08 WERKZEUG DER AUSGABE
Die wöchentliche Überstundenkarte

09 QUELLEN
Quellen und Methode

SO LESEN SIE DIESE AUSGABE

Zahl
Jede Zahl hat Quelle und Jahr unten auf ihrer Seite.

Unsere Lesart
Wo der Herausgeber deutet und nicht die Forschung, steht es dabei.

Praxis
Schritte und Karte sind Vorschläge zum Ausprobieren, keine Forschungsergebnisse.

TITELTHEMA

Drei Arten von Überstunden

Die Arbeitszeitrechnung des IAB, die in die Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen eingeht, trennt Überstunden danach, was später mit ihnen geschieht. Zwei Arten verlängern das Jahr wirklich. Die dritte verschiebt Stunden nur von einer Woche in eine andere, über ein Arbeitszeitkonto.

01
Bezahlt
In Geld abgegolten, teils mit Zuschlag. Verlängern die Arbeitszeit.

02
Unbezahlt
Weder Geld noch später Freizeit. Verlängern die Arbeitszeit.

03
Auf dem Konto
Später als Freizeit ausgeglichen. Verschiebt Stunden, fügt keine hinzu.

In der IAB-Auswertung des Sozio-oekonomischen Panels für 2012 kamen Kontostunden auf 4,3 im Monat je Beschäftigten, etwa so viel wie bezahlte und unbezahlte zusammen (4,4). Den langen Rückgang bezahlter Überstunden führt das IAB vor allem auf die Verbreitung solcher Konten zurück.

UNSERE LESART

Die Lohnabrechnung zeigt nur die erste Art. Die zweite ist dort unsichtbar, und die dritte ist eine Schuld des Betriebs bei seinen Leuten.

Quellen: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Forschungsbereich Prognosen und gesamtwirtschaftliche Analysen, 2026; Enzo Weber, Susanne Wanger, Roland Weigand & Ines Zapf, IAB, 2014

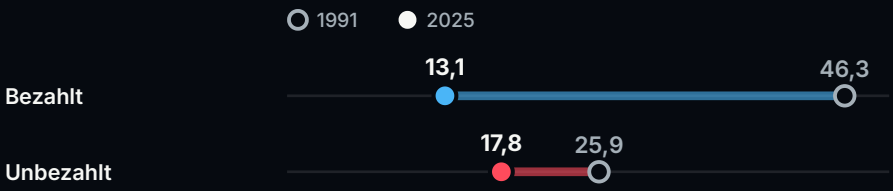
IAB, FAQ zur Arbeitszeitrechnung (2026), und Weber, Wanger, Weigand und Zapf (IAB, 2014), Sozio-oekonomisches Panel 2012, Stunden je Beschäftigten und Monat. Das IAB nennt die ersten beiden definitive, die dritte transitorische Überstunden.

DIE ZAHLEN

Überstunden in Deutschland, 1991 und 2025

Das IAB verteilt die geleisteten Überstunden auf alle 42,2 Millionen Arbeitnehmer, Teilzeitkräfte und jene, die nie länger bleiben, eingeschlossen. 2025 ergab das je 13,1 bezahlte und 17,8 unbezahlte Stunden: rund 553 Millionen bezahlte und 753 Millionen unbezahlte Stunden im Jahr.

ÜBERSTUNDEN JE ARBEITNEHMER UND JAHR, DEUTSCHLAND (IAB, 2026)



2,4 %
aller Arbeitsstunden der Arbeitnehmer 2025 waren bezahlte oder unbezahlte Überstunden

−1,4 Std.
Veränderung der Kontensalden je Arbeitnehmer 2025: mehr abgebaut als aufgebaut

UNSERE LESART

Ein Durchschnitt über alle verdeckt die Form. In einem echten Betrieb tragen wenige Menschen die meisten Stunden.

Quelle: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Forschungsbereich Prognosen und gesamtwirtschaftliche Analysen, 2026

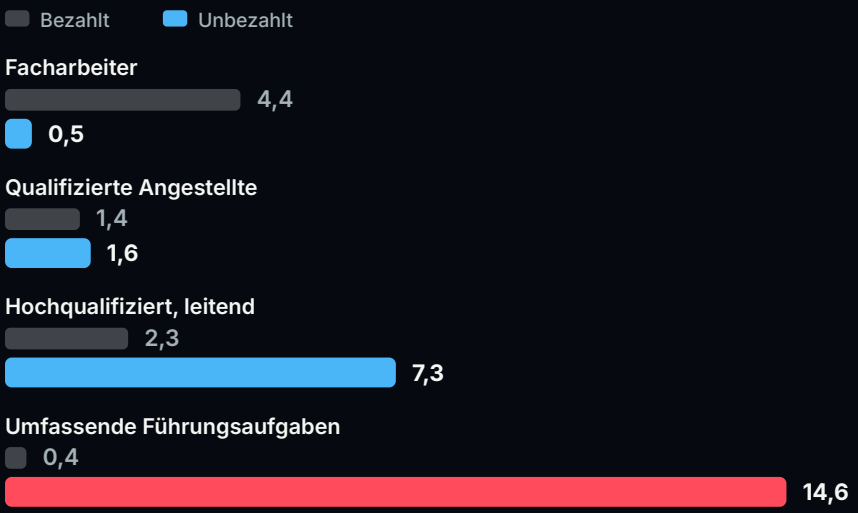
IAB-Arbeitszeitrechnung, Zeitreihe Stand August 2026, Jahreswerte; vor allem aus Haushaltsbefragungen, modelliert, jeden Sommer revidiert. Unbezahlte Stunden erreichten 2007 mit 35,1 ihren Höchstwert. Die 2,4 % sind die Summe der Redaktion: 1.306 von 53.624 Millionen Stunden.

DAS MODELL

Wer welche Überstunden leistet

Bezahlte Überstunden gehören in die Werkhalle, unbezahlte ins Büro und an den Schreibtisch der Führungskraft. Je höher die Stellung, desto mehr der zusätzlichen Stunden bleiben unbezahlt.

ÜBERSTUNDEN JE BESCHÄFTIGTEN UND MONAT NACH STELLUNG, DEUTSCHLAND, 2012 (IAB, 2014)



Das gilt auch für sehr lange Wochen. 2025 arbeiteten laut Destatis 7,1 % der Vollzeiterwerbstätigen gewöhnlich 49 Stunden oder mehr; in Führungspositionen knapp ein Viertel, gegenüber 6,1 % der übrigen.

UNSERE LESART

Der unbezahlte Abend der Führungskraft ist ein Signal, das das Team liest. Es zeigt, wie hier eine normale Woche aussieht.

Quellen: Enzo Weber, Susanne Wanger, Roland Weigand & Ines Zapf, IAB, 2014; Statistisches Bundesamt (Destatis), nach der Arbeitskräfteerhebung, 2026

IAB (2014), Tabelle 2: Sozio-oekonomisches Panel 2012, Durchschnitte über alle Beschäftigten der Gruppe, Teilzeit eingeschlossen; vier von vierzehn Gruppen. Destatis (2026): Arbeitskräfteerhebung, selbst angegebene gewöhnliche Stunden, nur Vollzeit.

WAS DIE FORSCHUNG SAGT

Wann der lange Tag kostet

Dagfinn Matre und Kollegen vom norwegischen Nationalen Institut für Arbeitsmedizin sichteten 10.072 Studien und behielten 22 zu langen Arbeitszeiten und Unfällen, Beinahe-Unfällen und Verletzungen. Ihre Schlüsse stützten sie auf die Studien mit mittlerem Verzerrungsrisiko und bewerteten die Vertrauenswürdigkeit jedes Ergebnisses.

RELATIVES RISIKO EINES SICHERHEITSVORFALLS, STUDIEN MIT MITTLEREM VERZERRUNGSRISIKO (2021)



Nur der 12-Stunden-Tag war klar signifikant; die 55-Stunden-Woche war über alle Studien signifikant, im mittleren Satz aber nicht. Überstunden als solche stützten sich auf eine einzige solche Studie mit unscharfer Definition, und einen Anstieg nach der achten oder neunten Stunde konnte der Review nicht bestätigen.

UNSERE LESART

„Überstunden“ ist ein zu loses Wort für Risiko. Entscheidend ist, wie lang Tag und Woche werden, und für wen.

Quelle: Dagfinn Matre, Marit Skogstad, Tom Sterud, Karl-Christian Nordby, Stein Knardahl, Jan Olav Christensen & Jenny-Anne S. Lie, Scandinavian Journal of Work, Environment & Health 47(6), 2021

Matre et al. (2021), Metaanalyse mit zufälligen Effekten; Vertrauenswürdigkeit bei allen Vergleichen niedrig. 1,0 heißt kein Unterschied; Tage gegen ≤8 Std., Wochen gegen 35–40 Std. 15 der 22 Studien schlossen Nachtarbeit ein; die Studien zu Fehlern, mit Pflegekräften und Assistenzärzten, hatten ein hohes Verzerrungsrisiko. Nachtschichten stehen in Nr. 45, Wachstunden in Nr. 89.

WIE ES GEMESSEN WIRD

Die Stunden zählen, nicht nur das Geld

Das Arbeitszeitgesetz setzt den Rahmen: acht Stunden je Werktag, bis zu zehn, wenn im Schnitt von sechs Monaten oder 24 Wochen acht nicht überschritten werden, und elf Stunden Ruhezeit. Der Arbeitgeber muss die Zeit über acht Stunden aufzeichnen und zwei Jahre aufbewahren.

01	**Bezahlte Stunden**	aus der Abrechnung, je Person, nicht nur die Teamsumme
02	**Unbezahlte Stunden**	Ausstempeln gegen Schichtende; Arbeit nach dem Abmelden
03	**Kontostand**	aufgebaute, noch nicht ausgeglichene Stunden, und seit wann
04	**Lange Tage, kurze Ruhezeiten**	Tage über zehn Stunden; weniger als elf Stunden zwischen zwei Schichten
05	**Sehr lange Wochen**	Wochen ab 55 Stunden, die Schwelle von WHO und ILO

WHO und ILO schätzen, dass 2016 488 Millionen Menschen, 8,9 % der Weltbevölkerung, 55 Stunden oder mehr pro Woche arbeiteten, und schreiben dem 745.194 Todesfälle durch Herzkrankheit und Schlaganfall zu. In Europa lag der Anteil bei 3,5 %, dem niedrigsten aller Regionen.

Quellen: Bundesministerium der Justiz, gesetze-im-internet.de, 2024; Frank Pega, Bálint Náfrádi, Natalie C. Momen, Yuka Ujita, Kai N. Streicher, Annette M. Prüss-Üstün et al., Environment International 154, 2021

Arbeitszeitgesetz §§ 3, 5 und 16 Abs. 2, Stand der Änderung 2024; Ausnahmen per Tarifvertrag sind nicht dargestellt. Die Zeilen sind ein Vorschlag der Redaktion. Pega et al. (2021): modellierte Schätzungen gegen 35–40 Stunden, Evidenz als mittel bewertet, Kausalität nicht sicher.

WERKZEUG DER AUSGABE

Die wöchentliche Überstundenkarte

Eine Karte pro Team und Woche, von der Schichtleitung vor der Wochenbesprechung ausgefüllt. Sie macht aus Überstunden statt einer Kostenzeile eine Frage: Welche Lücke haben sie geschlossen, und wann werden sie zurückgegeben? Shift Capacity zeigt die Lücke und die geplanten Überstunden, bevor die Woche beginnt.

01 **Team, Woche, geplante Stunden** aus dem Plan, vor der Woche

02 **Überstunden: bezahlt, unbezahlt, Konto** drei Zahlen, nicht eine

03 **Wer sie getragen hat** die drei Personen mit den meisten Stunden

04 **Berührte Grenzen** Tage über zehn Stunden, Ruhe unter elf, Wochen ab 55

05 **Die geschlossene Lücke** Ausfall, Volumen über Prognose, offene Stelle, Nacharbeit

06 **Zurückgegeben bis** geplanter Freizeitausgleich oder die Korrektur des Plans, mit Namen

Quellen: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Forschungsbereich Prognosen und gesamtwirtschaftliche Analysen, 2026; Bundesministerium der Justiz, gesetze-im-internet.de, 2024; Dagfinn Matre, Marit Skogstad, Tom Sterud, Karl-Christian Nordby, Stein Knardahl, Jan Olav Christensen & Jenny-Anne S. Lie, Scandinavian Journal of Work, Environment & Health 47(6), 2021

Die Karte ist ein Vorschlag der Redaktion, gestützt auf die drei Arten des IAB, die Grenzen des Arbeitszeitgesetzes und die Schwellen bei Matre et al. (2021) und Pega et al. (2021); sie ist keine Rechtsberatung. Der unten verlinkte Essay gibt die Prüfungen des Autors vor einem Tag, an dem der Plan nicht reicht.

Mehr im Essay Tage mit hohem Aufkommen: der Standard unter Druck

Tool öffnen: Schichtkapazität stivencatalyst.com/de/tools/shift-capacity/

QUELLEN UND METHODE

Jede Zahl hat eine Quelle.

Die Zahlen dieser Ausgabe stammen aus den folgenden Quellen. Das Jahr zeigt, wie aktuell jede ist.

IAB-Arbeitszeitrechnung: Durchschnittliche Arbeitszeit und ihre Komponenten in Deutschland (Zeitreihe ab 1991, Stand August 2026) und FAQ zur IAB-Arbeitszeitrechnung
Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Forschungsbereich Prognosen und gesamtwirtschaftliche Analysen, 2026
https://iab.de/daten/iab-arbeitszeitrechnung/

Verbreitung von Überstunden in Deutschland (Aktuelle Berichte 7/2014)
Enzo Weber, Susanne Wanger, Roland Weigand & Ines Zapf, IAB, 2014
https://doku.iab.de/aktuell/2014/aktueller_bericht_1407.pdf

Indikatoren zur Qualität der Arbeit: Überlange Arbeitszeiten
Statistisches Bundesamt (Destatis), nach der Arbeitskräfteerhebung, 2026
https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Indikatoren-Qualitaet-Arbeit/Dimension-3/ueberlange-arbeitszeiten.html

Safety incidents associated with extended working hours. A systematic review and meta-analysis
Dagfinn Matre, Marit Skogstad, Tom Sterud, Karl-Christian Nordby, Stein Knardahl, Jan Olav Christensen & Jenny-Anne S. Lie, Scandinavian Journal of Work, Environment & Health 47(6), 2021
https://doi.org/10.5271/sjweh.3958

Global, regional, and national burdens of ischemic heart disease and stroke attributable to exposure to long working hours for 194 countries, 2000–2016 (WHO/ILO Joint Estimates)
Frank Pega, Bálint Náfrádi, Natalie C. Momen, Yuka Ujita, Kai N. Streicher, Annette M. Prüss-Üstün et al., Environment International 154, 2021
https://doi.org/10.1016/j.envint.2021.106595

Arbeitszeitgesetz (ArbZG), § 3 Arbeitszeit der Arbeitnehmer, § 5 Ruhezeit und § 16 Aushang und Arbeitszeitnachweise, zuletzt geändert am 23. Oktober 2024
Bundesministerium der Justiz, gesetze-im-internet.de, 2024
https://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/

REDAKTIONELLE METHODE

Jede Zahl wurde auf Jahr, Herausgeber und Bedeutung geprüft, am Volltext, wo er sich öffnen ließ. Eine nur in einer Zusammenfassung, einem Abstract oder Auszügen gelesene Quelle ist mit „über“ markiert. Eine Zahl, die sich im Gelesenen nicht bestätigen ließ, ist auf ihrer Seite so markiert oder fehlt. Die Deutung des Herausgebers ist als „Unsere Lesart“ markiert.



MANAGEMENT REVIEW

Management ohne Theater.

Jede Ausgabe eine Führungsfrage, geprüft an der besten Forschung.

ALLE AUSGABEN

stivencatalyst.com/de/magazine/management-review.html

Management Review · Nr. 102 · November 2026 · Stiven Catalyst
Herausgegeben von Stiven Janaqi, der sie verantwortet; „die Redaktion" ist in dieser Publikation er. Texte, Übersetzungen, Layout und die Prüfung der Zahlen an ihren Quellen entstehen in Arbeitssitzungen mit Claude, einem KI-Modell von Anthropic.
stivencatalyst.com/de/how-this-is-made.html