



# PRODUKTIVITÄT

## Der Schlüssel zum Wohlstand

Memorandum

EANPC European Association of National Productivity Centres

RKW RATIONALISIERUNGS- UND INNOVATIONSZENTRUM  
DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT E. V. – KOMPETENZZENTRUM

Eschborn, Oktober 2013



Der Druck dieser Übersetzung wurde aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung im Rahmen des Projektes „PROMIDIS – Produktivitätsmanagement für industrielle Dienstleistungen stärken“ (Projektträger DLR) finanziert.



**Titel der Originalausgabe**

PRODUCTIVITY – the high road to wealth, Brüssel 2005

Die erste Ausgabe des Produktivitätsmemorandums wurde unter dem Titel „Productivity, Innovation, Quality of Working Life and Employment – Memorandum“ im Februar 1999 veröffentlicht.

© EANPC European Association of National Productivity Centres

**Übersetzung aus dem Englischen:** Wolfgang Schröter

**Herausgeber:**

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft e. V. – Kompetenzzentrum  
Düsseldorfer Str. 40 A, 65760 Eschborn

Eschborn, Oktober 2013

# Inhalt

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Vorwort zur deutschen Übersetzung</b>                   | <b>4</b>  |
| <b>1 Ziel des Memorandums</b>                              | <b>6</b>  |
| 1.1 Die Herausforderung des 21. Jahrhunderts               | 6         |
| 1.2 Produktivität – die Teilhaber                          | 8         |
| <b>2 EANPC</b>   | <b>10</b> |
| <b>3 Produktivität: Wertschöpfung und Messkonzept</b>      | <b>12</b> |
| 3.1 Die Beziehung zwischen Produktivität und Wertschöpfung | 12        |
| 3.2 Messkonzept für Produktivität                          | 14        |
| <b>4 Verwandte Konzepte</b>                                | <b>19</b> |
| 4.1 Wirtschaftswachstum                                    | 19        |
| 4.2 Wettbewerb und Qualität                                | 20        |
| 4.3 Innovation und Technologie                             | 21        |
| 4.4 Beschäftigung  | 22        |
| 4.5 Arbeitsorganisation und Lernende Organisationen        | 24        |
| 4.6 Sicherheit, Gesundheit und Arbeitsbedingungen          | 25        |
| 4.7 Fähigkeiten/Qualifikationen                            | 25        |
| 4.8 Umweltschutz   | 26        |
| 4.9 Sozialpartnerschaft                                    | 27        |
| <b>5 Aufgaben der EANPC-Mitglieder</b>                     | <b>28</b> |
| Literatur  | 32        |

## Vorwort zur deutschen Übersetzung

Die EANPC European Association of National Productivity Centres wurde 1966 mit Sitz in Brüssel gegründet – in Nachfolge der bei der Organisation for European Economic Co-operation (OEEC) angesiedelten Europäischen Produktivitätsagentur EPA (1953–1961). Die EANPC-Gründung „ist seinerzeit wesentlich auf deutsche Initiative erfolgt“ (Büttner 1973, S. 124), das heißt auf Initiative des RKW. Als eingetragener Verein unterliegt die EANPC dem belgischen Vereinsrecht.

Ziel der Organisation ist es, den Informations- und Erfahrungsaustausch unter ihren Mitgliedsorganisationen zu fördern und ihre Zusammenarbeit sowie die Kooperation mit anderen Produktivitätsorganisationen in Europa und weltweit zu unterstützen.

Die EANPC-Mitgliedschaft steht „nationalen Produktivitätszentren“ oder vergleichbaren europäischen Produktivitätsorganisationen offen, die die Grundsätze dieses Produktivitätsmemorandums anerkennen und in ihrer praktischen Arbeit berücksichtigen.

Die deutsche Übersetzung weicht in einigen Punkten von der 2005 veröffentlichten englischsprachigen Version des Memorandums ab:

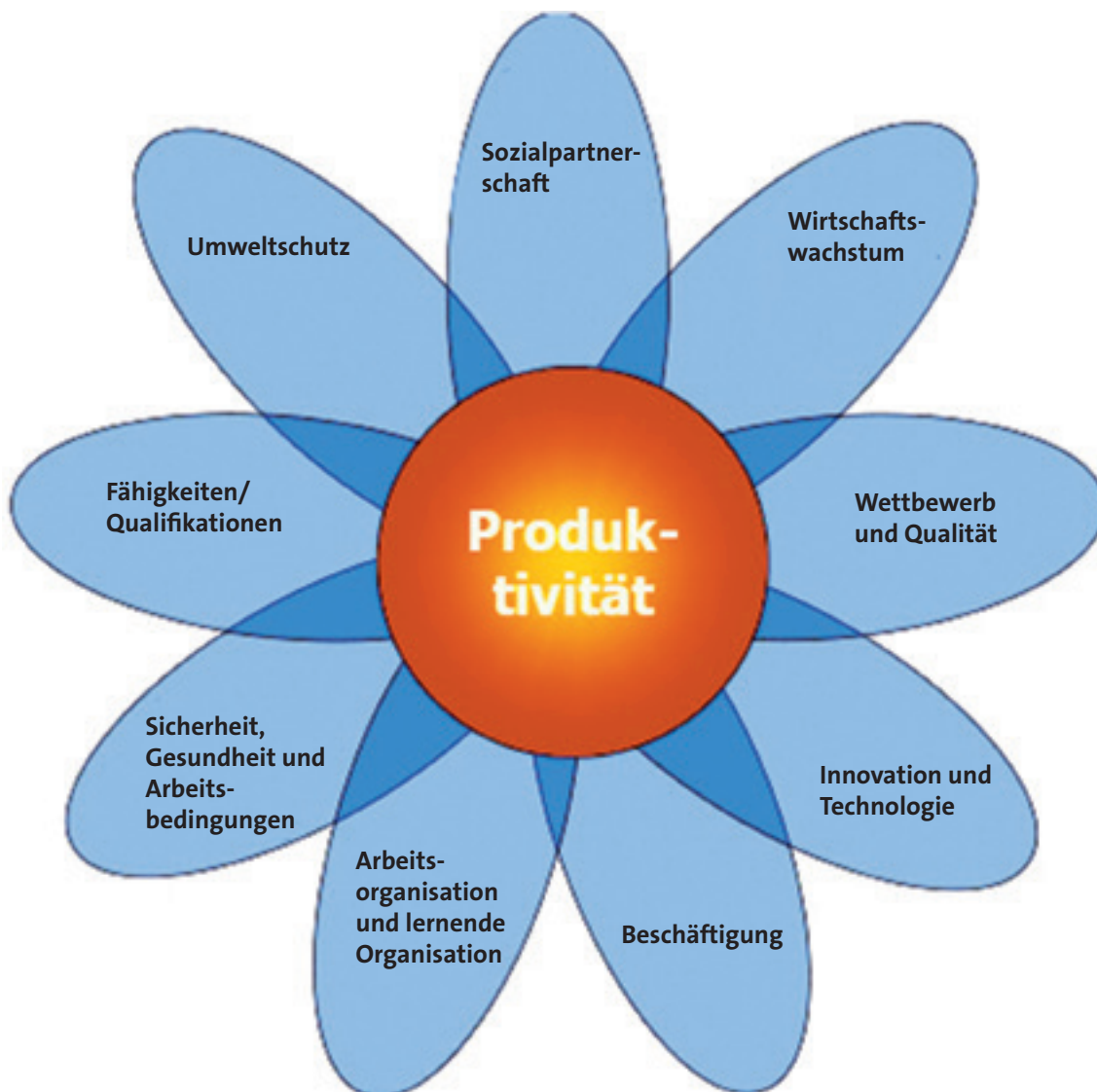
- (1) Die ursprüngliche Fassung vom Dezember 2005 enthält eine Liste mit acht nationalen Förderprogrammen, die zum Zeitpunkt der Veröffentlichung in verschiedenen europäischen Ländern mit dem Ziel der Produktivitäts- und Organisationsentwicklung durchgeführt wurden. Die dort kurz beschriebenen Programme sind mittlerweile ausgelaufen. Da es sich bei diesem Produktivitätsmemorandum um eine programmatisch orientierte Publikation mit dem Anspruch auf längerfristige Gültigkeit handelt, halten wir es nicht für erforderlich, die Aufzählung nationaler Förderprogramme zu aktualisieren, deren „Haltbarkeit“ naturgemäß begrenzt ist.
- (2) Gleiches gilt für die Liste der EANPC-Mitgliedsorganisationen, die ursprünglich im Anhang des Memorandums abgedruckt war und, da sie sich im Laufe der Zeit verändert hat und sich auch weiterhin verändern wird, in dieser Publikation nicht mehr enthalten ist. Aktuelle Information hierzu finden Sie auf der EANPC-Website ([www.eanpc.eu](http://www.eanpc.eu)).
- (3) Einige Passagen des ursprünglichen Texts wurden inhaltlich angepasst, das heißt gekürzt, erweitert oder sprachlich „eingedeutscht“, ohne sie im Einzelnen zu kennzeichnen. Im Vordergrund stand dabei, möglichst verständlich zu formulieren, ohne den gemeinten Sinn zu beeinträchtigen.
- (4) Anders als in der ursprünglichen Version finden Sie auf der letzten Seite des vorliegenden Textes eine kurze Literaturliste, unter anderem mit dem Hinweis auf die 2012 veröffentlichte RKW-Publikation „Produktivität für kleine und mittelständische Unternehmen“, die aus einem Handlungsleitfaden (Teil I) und einer Methodensammlung (Teil II) besteht und sich an Unternehmen des industriellen Mittelstands richtet.

Wolfgang Schröter

EANPC-Präsident (2009–2011), Mitglied des EANPC Management Board,

Fellow WAPS World Academy of Productivity Science

Eschborn, Juli 2013



**Abb. 1: Produktivität und ihre Einflussfaktoren**

Quelle: *The Finnish Work Environment Fund*

# 1 Ziel des Memorandums

*Produktivität –  
ein umfassendes  
Konzept*

Ziel dieses Memorandums ist es, das Konzept „Produktivität“ in seiner umfassenden Bedeutung und in seiner wechselseitigen Beziehung zu drei anderen europäischen Schlüsselthemen darzustellen – Innovation, Qualität des Arbeitslebens und Beschäftigung. Dabei geht es uns darum, ein gemeinsames Verständnis nicht nur unter den Partnerorganisationen (und deren Personal) herzustellen, die unmittelbar mit den Mitgliedern der EANPC zusammenarbeiten. Angesprochen sind auch Gewerkschaften, Arbeitgeberorganisationen, kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sowie politisch Verantwortliche in der Europäischen Union und deren Mitgliedsstaaten.

Das Memorandum will sowohl zur Koordination der Arbeiten beitragen, die in den einzelnen Mitgliedsorganisationen durchgeführt werden, als auch die Kooperation innerhalb der EANPC weiterentwickeln. Nationale Aktivitäten können auf diese Weise besser auf die übergreifende Wirtschafts- und Beschäftigungspolitik bezogen und vor dem Hintergrund der spezifischen Erfahrungen in den einzelnen Ländern diskutiert werden. Indem das Memorandum den Dialog innerhalb der EANPC und bei anderen Kooperationspartnern anregt und intensiviert, fördert es gemeinsame Aktionen.

Grundlagen des Memorandums sind – neben der Auswertung relevanter wirtschaftspolitischer Materialien – interne Diskussionen über die Ziele und Themen der einzelnen EANPC-Mitgliedsorganisationen, die halbjährlichen Treffen des EANPC-Vorstands [Management Board], die jährlichen Mitgliederversammlungen [General Assemblies] und die seit 2006 durchgeführten Europäischen Produktivitätskonferenzen. Nach mehr als einem halben Jahrhundert europäischer Produktivitätskooperation, die sich in Folge der 1948 gestarteten Marshallplan-Hilfe etabliert hat (siehe Boel 2003), formuliert das Memorandum die Grundlagen zur Förderung der Produktivität; es dient zugleich als Basisdokument für die Kooperation zwischen den EANPC-Mitgliedsorganisationen.

Auf den folgenden Seiten definieren wir die Bedeutung und Reichweite des Begriffs „Produktivität“, beschreiben Produktivität als Beitrag zur Wertschöpfung, skizzieren verwandte Konzepte, geben Beispiele für Produktivitätsentwicklungen mit positiven oder negativen gesellschaftlichen Auswirkungen und formulieren, was die EANPC – und darüber hinaus das größere internationale Produktivitäts-Netzwerk – in diesem Kontext unternehmen kann.

## **1.1 Die Herausforderung des 21. Jahrhunderts**

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts sind alle Länder mit einer Reihe von sich ständig verändernden Herausforderungen konfrontiert. Es sind, um nur die wichtigsten zu nennen:

- die ökonomische Globalisierung von Arbeitsmärkten, Dienstleistungs- und Sachgüterproduktion;
- die Entwicklung globaler Produktions- und Distributionssysteme;
- zunehmende Erwartungen an die soziale Verantwortung der Wirtschaft;
- wachsende Sorge über die negativen Umweltfolgen wirtschaftlichen Handelns;
- das Wachstum von Arbeitslosigkeit und neuen Beschäftigungsformen, wie zum Beispiel selbstständige Wissensarbeiter;
- veränderte Grundlagen der Wettbewerbsfähigkeit, die weniger vom Kostenmanagement als von Innovation und Kundenorientierung bestimmt wird;
- der Wechsel von der Massenproduktion zu kundenbezogener Varianten- und Qualitätsproduktion bei höheren Anforderungen an die Lieferfähigkeit;

- der Strukturwandel der Produktion hin zu (internationalen) Produktionsnetzwerken;
- die Notwendigkeit, Formen der Arbeitsorganisation zu entwickeln und zu verbreiten, die nicht den Verschleiß, sondern die Regeneration der arbeitenden Menschen fördern und auf diese Weise ihre Arbeitsfähigkeit und Kreativität langfristig sichern, erhalten und weiterentwickeln (Stichwort: nachhaltiges Arbeiten);
- der Aufstieg der Informationsgesellschaft und die damit verbundene Bedeutung von Wissen und Wissensmanagement;
- das Heraufkommen des Konzepts virtueller und mobiler Arbeit und seine Folgen für den Charakter der Arbeit.

Darüber hinaus hat es in den vergangenen Jahren eine Reihe wichtiger Veränderungen in Europa gegeben, insbesondere die Einführung des Euro, die Lissabon-Agenda und die „EU 2020“-Strategie, die Debatte um die soziale Agenda („soziales Europa“), die EU-Erweiterung um neue Mitgliedsstaaten. Dazu gehört nicht zuletzt auch das erneuerte Interesse an Produktivität und Innovation, das auf wirtschaftliche Probleme (u. a. die finanzwirtschaftlichen Krisen seit 2008) einerseits und die in vielen europäischen Ländern älter und kleiner werdende Erwerbsbevölkerung andererseits zurückgeht. Dabei ist natürlich zu beachten, dass diese Herausforderungen und Entwicklungen sich in den verschiedenen Ländern unterschiedlich darstellen.

Unternehmen und Organisationen – ob öffentlich oder privat, Dienstleister oder Hersteller von Sachgütern – müssen deshalb alle verfügbaren Ressourcen ausschöpfen, um ihre organisatorischen Strukturen so zu gestalten und kontinuierlich anzupassen, dass ein sich ständig veränderndes Gleichgewicht zwischen den verschiedenen Formen von Flexibilität und Sicherheit gefunden wird. Eine solche Strategie, sofern sie die Eigenschaften des „europäischen Modells“ ausreichend berücksichtigt, liegt im Interesse sowohl der Organisation als auch des Individuums. Nur durch die Entwicklung von Partnerschaften und kooperativen Ansätzen wird es möglich sein, Arbeit und Organisation ohne größere Reibungsverluste in eine neue Balance zu bringen, die den Interessen aller Teilhaber (Stakeholder) gerecht wird. Um die praktischen Konsequenzen der Produktivitätsentwicklung für verschiedene Interessengruppen zu verstehen, ist jedoch zu erwähnen, dass Produktivität unterschiedliche Ebenen einer Volkswirtschaft betrifft: die Makro-Ebene (nationale Ebene), die Meso-Ebene (Branchen-Ebene) und die Mikro-Ebene (die Ebene des einzelnen Erzeugers oder der Beschäftigten). Wichtig ist zu erkennen, dass eine Maßnahme oder eine Politik Vorteile für die Stakeholder auf der Makro-Ebene bringen kann, während sie schädliche Wirkungen für Stakeholder auf der Mikro-Ebene erzeugt. Auch können Produktivitätseffekte unterschiedliche Konsequenzen für unterschiedliche gesellschaftliche Gruppen haben. Politische Entscheider sollten also nicht nur auf die unmittelbaren Wirkungen eines Vorschlags oder einer Maßnahme achten oder nur auf die Konsequenzen für eine bestimmte Gruppe zu Lasten anderer.

Allerdings kann auch der entgegengesetzte Fehler gemacht werden, wenn sich politische Maßnahmen nur auf die langfristigen Resultate für die Gesellschaft richten. Dieser Fehler wird häufig von klassischen Ökonomen begangen. Sie zeigen häufig ein gewisses Desinteresse an dem Schicksal von sozialen Gruppen, die von politischen Entscheidungen oder ökonomischen Entwicklungen negativ betroffen werden, zum Beispiel durch Einkommens- und/oder Arbeitsplatzverlust, obwohl die zugrunde liegenden Entscheidungen insgesamt und in langfristiger Perspektive (auf der Makro-Ebene) durchaus vorteilhaft sein können. Der häufigste Fehler liegt derzeit allerdings darin, sich allein auf kurzfristige Auswirkungen für spezielle Gruppen zu konzentrieren und die langfristigen Wirkungen auf die Gesellschaft insgesamt zu ignorieren oder zu verharmlosen.

## Die Geschichte von Siegfried Schmidt – und was daraus für andere Beschäftigte folgt

Siegfried Schmidt, Angestellter eines Textilunternehmens, verliert seinen Arbeitsplatz in der Produktion von Mänteln, weil eine neue Maschine die Produktivität stark erhöht. Der Produktivitätsfortschritt hat für ihn also negative Auswirkungen. Man darf aber nicht übersehen, dass der Maschinenbauingenieur Manfred Müller ebenso wie die Maschinenbedienerin Bettina Bäcker soeben einen neuen Job bei dem Hersteller der Maschine bekommen haben, deren höhere Produktivität Siegfried Schmidt den Arbeitsplatz gekostet hat. Beide – und viele andere Personen – können sich jetzt einen Mantel für die Hälfte des früheren Preises kaufen. Die Folgewirkungen des Produktivitätsfortschritts gehen aber noch weiter, denn Monika Meier bekommt einen neuen Job in einem Lebensmittelladen, weil viele Kunden – wie Manfred Müller oder Bettina Becker – aufgrund der Preissenkung bei Mänteln nun in der Lage sind, mehr Geld für Nahrungsmittel auszugeben, usw.

---

Politische Entscheider sollten die Situation von Herrn Schmidt nicht außer Acht lassen. Er hat seinen Job durch den Einsatz einer neuen Maschine verloren. Vielleicht kann er bald eine andere Arbeit bekommen, eventuell sogar einen besseren Job. Vielleicht hat er aber auch Jahre seines Lebens damit verbracht, spezielle Qualifikationen zu erwerben und weiter zu entwickeln, die am Markt nicht länger benötigt werden. Seine Investitionen in die eigene Person, in die nicht mehr benötigten Fähigkeiten sind in diesem Fall ebenso verloren wie unternehmerische Investitionen in veraltete Maschinen oder überflüssig gewordene Prozesse. Die Politik muss die politischen und sozialen Auswirkungen solcher vielfach auftretenden Fälle berücksichtigen, wenn Arbeitsplätze abgebaut und – besonders schwerwiegend – Betriebsstätten oder sogar ganze Unternehmen geschlossen werden.

Seit längerer Zeit erzeugt das Verlagern (Outsourcing) von Arbeit in Niedriglohnländer Probleme dieser Art, und zwar typischerweise für bestimmte Gruppen. Die EANPC unterstützt Produktivitätswachstum, weil es langfristig und per Saldo notwendig für den persönlichen, sozialen und wirtschaftlichen Fortschritt ist; wir schlagen aber gleichzeitig verschiedene politische Maßnahmen zur Verringerung der kurzfristig entstehenden negativen Folgen zunehmender Produktivität für bestimmte Gruppen oder Personen vor. Kurz gesagt: Produktivitätswachstum erhöht den Wohlstand und gehört daher auf die politische Agenda. Sie muss aber von einer Politik begleitet werden, die unerwünschten Resultaten der Produktivitätsentwicklung vorbeugt.

### **1.2 Produktivität – die Teilhaber**

Produktivität betrifft eine Reihe von Teilhabern in der Gesellschaft. Abgesehen von den Anteilseignern, deren finanzielle Investition höhere Renditen erbringt, sowie von Managern und Beschäftigten, die ihre Arbeitsplätze und ihr Einkommen durch höhere Produktivität sichern, sind die anderen Teilhaber:

- die **Konsumenten**: Verbesserte Produktivität kann niedrigere Preise für die effizienter hergestellten Produkte oder Dienstleistungen mit sich bringen.



- **Zulieferer:** Sie profitieren von Produktivitätssteigerungen in den Unternehmen, die sie mit Produkten oder Dienstleistungen beliefern, wenn diese ihre Verkaufszahlen erhöhen und dadurch wiederum mehr Zulieferungen benötigen.
  
- **Gewerkschaften und Arbeitnehmerorganisationen:** Auf nationaler Ebene verbessert Produktivitätswachstum die Leistung der Volkswirtschaft und kann sowohl neue Arbeitsplätze schaffen als auch den Spielraum für höhere Löhne vergrößern. Auf der anderen Seite können technologische Innovation oder die Senkung von Arbeits- und Kapitalkosten zu ungewollter Arbeitslosigkeit bei bestimmten Gruppen oder Personen führen. Auf jeden Fall müssen die Gewerkschaften die Interessen dieser speziellen Gruppen und Personen schützen, indem sie sie dabei unterstützen, in einem anderen Wirtschaftszweig oder in einem anderen Unternehmen beschäftigungsfähig zu werden. Gewerkschaften sollten auf Standards zur Erhöhung des Qualifikations- und Kompetenzniveaus der Beschäftigten bestehen. Eine weitere Aufgabe ist der Gesundheitsschutz für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Insbesondere bei einem Arbeitskräfteüberhang stehen Arbeitgeber in Versuchung, einen kurzfristigen Vorteil durch höheres Arbeitstempo und längere Arbeitszeiten zu erzielen – auch wenn dies auf Kosten der Gesundheit geht –, weil der einzelne Arbeitnehmer sich leicht durch einen anderen ersetzen lässt. Schlecht beratene oder kurzsichtig operierende Arbeitgeber können sogar ihren eigenen Gewinn durch Überlastung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefährden. In solchen Fällen können die Gewerkschaften Gesundheit und Wohlergehen ihrer Mitglieder durch die Forderung nach vernünftigen Arbeitsstandards erhöhen. Produktivität ist jedoch an sich kein negatives Konzept. Gewerkschaften sollten auch die positiven Langfrist-Effekte von Produktivitätssteigerungen für andere als nur die negativ betroffenen Gruppen berücksichtigen, wie die „Geschichte von Siegfried Schmidt“ beispielhaft gezeigt hat.
  
- **Arbeitgeberorganisationen:** Aus Sicht der Arbeitgeberverbände sind Produktivitätssteigerungen *per definitionem* zu begrüßen. Höhere Produktivität bedeutet, dass mit geringerem Arbeits- und Kapitaleinsatz der gleiche Output oder mit dem gleichen Input ein höherer Output erzielt wird. Unter sonst gleichen Bedingungen bemühen sich Unternehmer beständig um mehr Produktivität in der Absicht, höhere Erlöse und/oder Gewinne zu erzielen. Arbeitgeberorganisationen sollten die Unternehmer bei Innovationen in Technologie, Organisation und Humankapitel unterstützen, um kontinuierliches Produktivitätswachstum zu ermöglichen.
  
- **Politische Entscheider:** Wie bereits beschrieben, führt Produktivitätswachstum – unter ansonsten gleichbleibenden Bedingungen – zu Wirtschaftswachstum und ist insofern positiv zu betrachten. Kurzfristig können jedoch bestimmte Gruppen durch höhere Produktivität negativ betroffen sein. Um die negativen Konsequenzen abzumildern, sollten die politischen Entscheider Maßnahmen entwickeln, die die Abhängigkeit der einzelnen Beschäftigten von einem bestimmten Arbeitsplatz oder einer bestimmten Branche reduzieren. Das kann durch Ausbildung und Erziehung erfolgen, die die Beschäftigungsfähigkeit und Einsatzflexibilität der Arbeitskräfte verbessern. Darüber hinaus sollten Politiker die Möglichkeiten von (nationalen) Förderprogrammen zur Produktivitätssteigerung und Organisationsentwicklung erkennen und nutzen, die in verschiedenen EU-Mitgliedsstaaten aufgelegt werden.

- Auch **KMU** (kleine und mittlere Unternehmen) profitieren von steigender Produktivität. Unternehmer, denen es nicht gelingt, ihre Managementkapazitäten ständig zu verbessern, können die Existenz des Unternehmens gefährden. Für KMU ist es deshalb von überlebenswichtiger Bedeutung, kontinuierlich ihre Produktionssysteme zu optimieren, das Humankapitel zu entwickeln, die Betriebsmittel (Maschinen und Anlagen) zu verbessern und neue Technologien zu nutzen, um mit dem Tempo der Wettbewerber mithalten zu können.

Öffentliche  
Dienstleistungen

Schließlich gewinnt die Forderung nach effizienteren und effektiveren öffentlichen Dienstleistungen in den „alten“ EU-Mitgliedsstaaten zunehmend an Bedeutung. Der Bedarf an mehr und besseren öffentlichen Dienstleistungen ist offensichtlich, vor allem in den Bereichen Bildung und Gesundheit. Solange diese Sektoren sich in der Zuständigkeit nationaler Regierungen oder regionaler/lokaler Verwaltungseinheiten befinden, sollten diese öffentlichen Einrichtungen hochwertige Dienstleistungen als Gegenleistung für die von den Bürgerinnen und Bürgern aufgebrachten Steuern anbieten. Hinzu kommt, dass sich die demografische Situation in vielen EU-Ländern ungünstig entwickelt und einen potenziellen Arbeitskräftemangel bei gleichzeitiger Zunahme des Anteils älterer Menschen erwarten lässt. Diese Gleichung ist kaum lösbar, wenn der Produktivität und der Qualität der öffentlichen Dienstleistungen nicht die notwendige Bedeutung zuerkannt wird. Es geht nicht darum, älteren Menschen weniger Aufmerksamkeit und Pflege zukommen zu lassen, sondern um die Organisation und das Management effizienter Dienstleistungen für diese Zielgruppe. In dieser Hinsicht können Anbieter öffentlicher Dienstleistungen von privatwirtschaftlichen Unternehmen lernen, sofern diese die Besonderheiten des öffentlichen Sektors im Auge behalten. Obwohl Produktivität im Dienstleistungssektor und besonders im öffentlichen Dienst oft schwieriger zu messen ist, sollte das die Politik nicht davon abhalten, ein produktivitätsorientiertes Denken in diesen Bereichen einzuführen und weiter zu entwickeln. Darüber hinaus ist die kontinuierliche Produktivitätsentwicklung in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen ein wirksames Mittel, um das Niveau des gesellschaftlichen Wohlstands auch unter den Bedingungen einer älter werdenden und schrumpfenden Bevölkerung aufrechtzuerhalten und nach Möglichkeit zu steigern.

Demografische  
Probleme

## 2 Die EANPC

Die Europäische Vereinigung Nationaler Produktivitätszentren (EANPC European Association of National Productivity Centres) wurde 1966 mit Sitz in Brüssel gegründet. Ihre Mitglieder sind in der Regel sozialpartnerschaftlich ausgerichtete nationale Organisationen, in denen Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften beziehungsweise Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften und Regierung zusammenarbeiten; die zuletzt genannte Konstellation wird als Tripartismus bezeichnet. Weiterentwicklungen zeichnen sich dort ab, wo auch wissenschaftliche Einrichtungen systematisch einbezogen werden, wie am Beispiel Finnlands zu sehen ist. Die Mitgliedsorganisationen der EANPC tragen in ihren jeweiligen Ländern zur Verbesserung von Produktivität, Innovation, Arbeitsqualität (Quality of Working Life) und Beschäftigung bei – auf Unternehmens- wie auch auf volkswirtschaftlicher Ebene.

Als Organisation, die die Zusammenarbeit in Europa fördert, ist die EANPC offen für Mitgliedsorganisationen aus allen europäischen Ländern und beschränkt die Mitgliedschaft nicht allein auf die Staaten der Europäischen Union. Sie ist aktiver Teil des weltweiten Netzwerks von Organisationen, die sich für die Verbesserung von Produktivität und Arbeitsqualität

einsetzen. Als europäische Organisation kooperiert die EANPC mit anderen internationalen Organisationen – wie zum Beispiel ILO, OECD, Europäische Kommission – während die nationalen Mitglieder in ihren Ländern Regierungen und Unternehmen bei der Förderung von Wirtschaftswachstum, Innovation, besseren Arbeitsbedingungen und Beschäftigung unterstützen.

EANPC und die nationalen Mitgliedsorganisationen unterstützen die Produktivitätsentwicklung und tragen damit zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen bei. Ihre Arbeiten unterstützen wirtschaftliche und soziale Entwicklungen auf nationaler und internationaler Ebene im Interesse eines fairen Wettbewerbs.

Um die Produktivitätsentwicklung voranzubringen, organisiert die EANPC – auch mit eigenen Beiträgen – den Erfahrungsaustausch unter den Mitgliedsorganisationen, potenziellen Mitgliedern und anderen Organisationen weltweit, etwa mit der Asian Productivity Organization (APO) oder der World Confederation of Productivity Science (WCPS). Die EANPC bereitet Forschungsergebnisse zu den Einflussfaktoren auf die Produktivität und zu den Wirkungen der Produktivitätsentwicklung auf, regt den Know-how-Transfer von der Forschung zur Wirtschaftspolitik und in die Unternehmen an und fungiert als Partner für verschiedene nationale Organisationen und Gremien, vor allem für Ministerien, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände, Unternehmen, darunter in erster Linie KMU, und andere gesellschaftliche Organisationen.

Dieses Memorandum formuliert die Ziele der Mitgliedsorganisationen und ihre primären Arbeitsbereiche. Auf diese Weise können potenzielle Partner die Themen oder Themenbereiche für mögliche Kooperationen erkennen. Dabei weisen wir besonders auf die in Abb. 1 dargestellten und in Kapitel 4 im Einzelnen beschriebenen Faktoren hin, die die Produktivitätsentwicklung beeinflussen und umgekehrt von ihr beeinflusst werden; die damit angesprochenen Themen – von Wirtschaftswachstum über Technologie, Innovation und Arbeitsorganisation bis zur Sozialpartnerschaft – bieten ein breites Spektrum von Anknüpfungspunkten für nationale und transnationale Kooperationen. Unter dem „Schirm“ der Produktivitätsentwicklung präsentiert das Memorandum relevante wirtschafts- und arbeitspolitische Sachverhalte und integriert Schlüsselthemen zu einem gemeinsamen „Haus der Produktivität“.

Das Konzept „Produktivität“ wird in diesem Memorandum in einer sehr weit gefassten Bedeutung verwendet: Produktivität wird nicht einfach als statistische Output-Input-Relation betrachtet. Produktivität ist die Quelle der Wertschöpfung und trägt, richtig verstanden, zum gesellschaftlichen Wohlstand bei, indem durch den ständig verbesserten Einsatz aller Ressourcen Wachstum, Innovation und Beschäftigung gefördert werden.

### 3 Produktivität: Wertschöpfung und Messkonzept

Produktivität ist ein Ausdruck dafür, wie effizient und effektiv Güter und Dienstleistungen (genauer gesagt: am Markt nachgefragte Güter und Dienstleistungen) hergestellt werden. Produktivität, und das ist ein Hauptmerkmal, wird in physischen oder ökonomischen Einheiten ausgedrückt – in Quantitäten (Volumina) oder Werten (monetäre Größen) –, und zwar basierend auf Messungen, die auf verschiedenen Ebenen vorgenommen werden können: auf der gesamtwirtschaftlichen Ebene, auf der eines Wirtschaftssektors oder einer Branche und auf der Unternehmens-, Werks- und Arbeitsebene.

#### 3.1 Die Beziehung zwischen Produktivität und Wertschöpfung

Wenn Produktivität eine Rolle für eine Organisation spielen soll, muss sie mit anderen Organisationszielen verknüpft werden. Im Allgemeinen dominieren drei Kernfaktoren den Erfolg einer Organisation (van Ark & De Jong 2004):

1. die Handlungen, die die Organisation ausführt („was getan wird“),
2. die Beschaffungs- und Verkaufspreise von Sachgütern und Dienstleistungen („der Preis, für den es getan wird“),
3. und die Produktivität, mit der die Inputfaktoren in Output transformiert werden („wie wird es getan“).

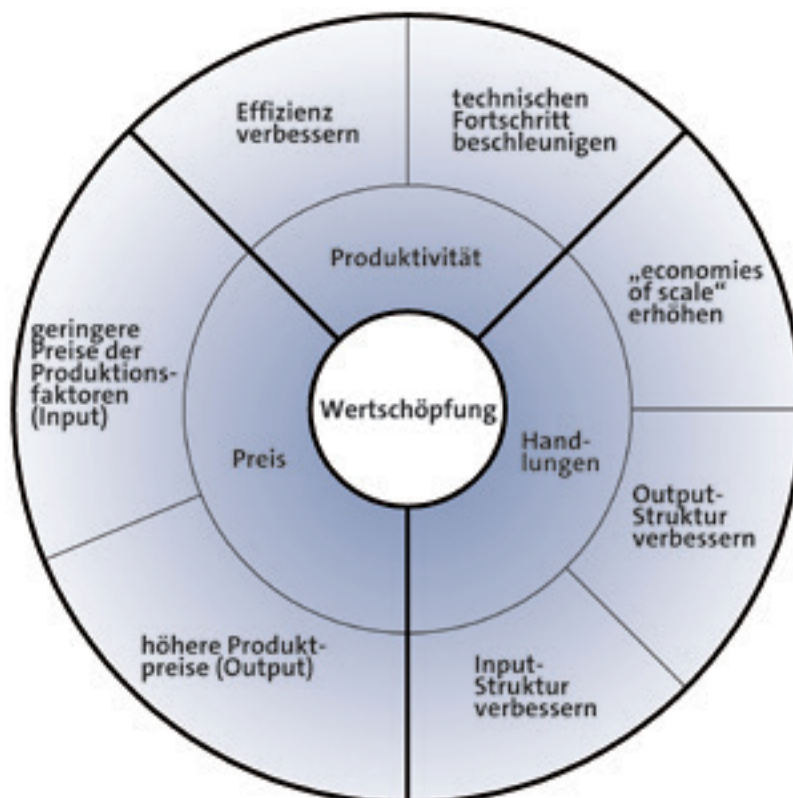


Abb. 2: Das „Rad der Wertschöpfung“ (Quelle: Van Ark & De Jong 2004)

Diese drei Effekte, die wir als Handlungseffekt, Preiseffekt und Produktivitätseffekt bezeichnen, haben unmittelbare Auswirkungen auf das allgemeine Organisationsziel: Wertschöpfung durch den effizienten und effektiven Einsatz der Produktionsfaktoren zu erzielen (s. Abb. 2).

Produktivitätseffekt: Produktivitätssteigerungen können durch Verbesserung der operativen Effizienz (der Art und Weise der Produktion und/oder des Produktionsmanagements), durch technologischen Fortschritt oder durch Einführung bahnbrechender Innovationen erreicht werden.

Der Preiseffekt ergibt sich aus der Senkung von Beschaffungs- beziehungsweise Input-Kosten und/oder aus der Erhöhung der Verkaufspreise.

Der Handlungseffekt bezieht sich auf drei Faktoren:

- eine Veränderung der Output-Struktur (etwa durch Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte oder Dienstleistungen) kann die Wertschöpfung erhöhen;
- die intelligente Zusammensetzung der Input-Faktoren (etwa eine Optimierung von Maschinen und Anlagen oder die Verbesserung der durchschnittlichen Mitarbeiterqualifikationen) verbessert die Input-Struktur und damit die Produktivität der Prozesse, die zur Produktion des Output erforderlich sind;
- der Skaleneffekt erzeugt Mehrwert durch Größen- beziehungsweise Mengenvorteile („economies of scale“).

Die Effekte können sich jedoch gegenseitig neutralisieren. Besonders gilt das für den Dienstleistungssektor: Standardisierung zum Beispiel kann die Produktivität deutlich steigern; auf der anderen Seite besteht die Gefahr, dass negative Auswirkungen auf die Servicequalität, den Komfort oder den maßgeschneiderten Charakter der Dienstleistung den Kunden dazu veranlassen, auf den Kauf der Dienstleistung zu verzichten. Daher sollten Unternehmen besonderen Wert auf das Ausbalancieren von Handlungs-, Preis- und Produktivitätseffekten als Quellen der Wertschöpfung legen.

Die Entscheidung, sich für bestimmte Aktivitäten zu engagieren, determiniert, auf welchen Märkten die Organisation präsent sein will, während die Preise die Erlöse bestimmen. Um die Produktivität zu erhöhen, ist es von entscheidender Bedeutung, die organisatorischen Prozesse so zu managen, dass die Input-Struktur optimiert wird. Das garantiert selbst in ökonomischen Krisenzeiten einen stabilen oder sogar wachsenden Marktanteil und erhöht kontinuierlich den Mehrwert des Unternehmens.

### 3.2 Messkonzept für Produktivität

Unternehmen verwenden Leistungsindikatoren, um die Produktivität zu messen. Die Produktivität ist ein Leistungsindikator, der den Output oder das Ergebnis eines wirtschaftlichen Prozesses auf den Input beziehungsweise die Ressourcen bezieht, mit denen das Leistungsergebnis erzielt worden ist. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über häufig verwendete Leistungsindikatoren.

| <b>Maßeinheit Input</b>      | <b>Maßeinheit Output</b> |               |            |                   |
|------------------------------|--------------------------|---------------|------------|-------------------|
|                              | Produktionsvolumen (V)   | Einnahmen (R) | Gewinn (Z) | Wertschöpfung (A) |
| Kapital (I)                  | V/I                      | R/I           | Z/I        | A/I               |
| Sachkapital (If)             | V/If                     | R/If          | Z/If       | A/If              |
| Anzahl Beschäftigte (N)      | V/N                      | R/N           | Z/N        | A/N               |
| Arbeitsstunden insgesamt (H) | V/H                      | R/H           | Z/H        | A/H               |
| Löhne (W)                    | V/W                      | R/W           |            | A/W               |
| Materialkosten (M)           | V/M                      | R/M           |            |                   |
| Gesamtkosten (C)             | V/C                      | R/C           |            |                   |

**Tab. 1: Produktivitätsmessung (Quelle: Eilon 1985)**

Grundlage der Leistungsindikatoren in der zweiten Spalte sind der physische Output oder Quantitäten wie Tonnage oder Volumen. Sie werden insbesondere in Industrieunternehmen angewendet. Die dritte und die vierte Spalte beziehen sich auf finanzielle Indikatoren, die sich auf Gewinn und Verlust konzentrieren. Die R/I- und Z/I-Relationen repräsentieren Kapitaleinkünfte. Sie werden vorrangig in Finanzberichten eingesetzt. Die Leistungsindikatoren der letzten Spalte sind wertschöpfungsorientiert. Wertschöpfung ist definiert als Erlöse abzüglich operativer Kosten (Vorleistungen wie zum Beispiel Material, Energie, externe Dienstleistungen) und repräsentiert den Mehrwert, den das Unternehmen durch den Einsatz von Arbeit und Kapital generiert.

Um die Produktivitätsentwicklung erfassen zu können, sollten Produktivitätsindikatoren quantifiziert werden. Produktivitätsmessungen im Dienstleistungssektor sind jedoch schwierig und mit Unsicherheiten verbunden. So ist beispielsweise die Produktivität einer Bank oder einer Beratungsfirma kaum zu bestimmen: Die Qualitätsunterschiede der angebotenen Dienstleistungen und deren kundenindividuelle Ausgestaltung lassen oft nur sehr grobe Produktivitätsmessungen zu. Nicht miteinander übereinstimmende Produktivitätswerte, wie sie sich bei Online-Recherchen in verschiedenen Forschungsdatenbanken ergeben, sind Ausdruck dieser Messprobleme.

Zuverlässige Daten liefert die OECD-Datenbank zur Produktivitätsentwicklung auf Länderebene (OECD Statistical Portal > Productivity), abrufbar unter <http://www.oecd.org/std/productivitystatistics/productivitystatistics.htm>

Für tiefer gehende Analysen können länderspezifische Dateien im Excel-Format von der EU KLEMS-Website heruntergeladen werden (<http://www.euklems.net/>).

Auf nationaler Ebene wird Produktivität in der Regel als Relation zwischen dem eingesetzten Arbeitsvolumen und dem erzielten Output gemessen (BIP, Bruttoinlandsprodukt). In den Unternehmen ist „Arbeit“, das heißt der arbeitende Mensch, entweder der wichtigste oder der

Physische Maßeinheiten

Quantifizierung

Datenbanken zur Produktivitätsentwicklung

Arbeitsproduktivität

am einfachsten zu messende Produktionsfaktor (gemessen als Anzahl beschäftigter Personen oder als Anzahl geleisteter Arbeitsstunden). Technologische und organisatorische Entwicklungen verbessern die Effektivität und die Effizienz des Faktors Arbeit, wobei das Produktionsergebnis nicht notwendigerweise durch härteres oder längeres Arbeiten erzielt worden ist.

„Arbeitsproduktivität“ wird üblicherweise als Stellvertreter für die „Gesamtproduktivität“ oder „Total Factor Productivity“ (TFP) gebraucht. TFP ist der gewichtete Ausdruck dafür, wie gut alle zur Produktivitätsentwicklung beitragenden Faktoren (Arbeit, Kapital, Ressourcen usw.) aufgestellt, gefördert und bewirtschaftet sind, um den erwünschten Output zu produzieren. Arbeitsproduktivität als solche misst also nicht die spezifischen Beiträge des einzelnen Produktionsfaktors Arbeit (s. auch Nebl 2002, S. 3). Sie reflektiert vielmehr die gemeinsame Leistung vieler Einflussgrößen – neue Technologien, Investitionen, Kapazitätsauslastung, Organisationsgestaltung, Energieverbrauch, Managementkompetenzen, Fähigkeiten und Leistungen der Beschäftigten. Vereinfacht dargestellt ist die Tradition, Arbeitsproduktivität als Stellvertreter der Gesamtproduktivität eines Unternehmens zu betrachten, darin begründet, dass in physischen Größen gemessener Input oder Output sich nicht ohne weiteres zu einem Gesamtwert der Unternehmensproduktivität addieren lassen. Eine Alternative zu dem in diesem Memorandum vorgeschlagenen Messkonzept bietet der auf monetären Größen basierende Ansatz von Blaeser-Benfer, Schröter und Vollborth (2012).

Produktivität war und ist die wichtigste Komponente des Wirtschaftswachstums. Wenn das Wachstum, also die Zunahme des Output, nicht vollständig auf den erhöhten Einsatz der Produktionsfaktoren (Input-Faktoren) zurückgeführt werden kann, handelt es sich bei der „Restgröße“ um verbesserte Produktivität. Mit Hilfe der Produktionsfunktion lässt sich dieser für das Verständnis von Produktivität grundlegende Zusammenhang leicht verständlich beschreiben. Eine Produktionsfunktion bezeichnet die Beziehung zwischen Faktoreinsatz und Ausbringung. Man nennt sie daher auch Ertrags- oder Input-Output-Funktion. Wie Abb. 3 in stark vereinfachter Form zeigt, können zwei Wachstumskomponenten unterschieden werden - die Steigerung des Inputs und die Steigerung der Produktivität.

... und Gesamtproduktivität (total factor productivity)

Wirtschaftswachstum

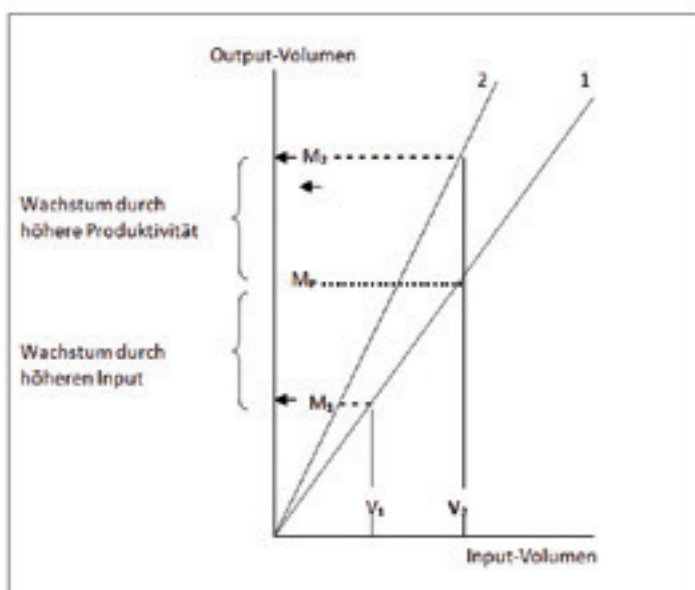


Abb. 3: Wachstumskomponenten Input und Produktivität (nach Saari 2006, S. 94)

Graph 1 repräsentiert die Produktionsfunktion 1, bei der das Input-Volumen  $V_1$  dem Output-Volumen  $M_1$  entspricht. Das Leistungsergebnis beziehungsweise der Output kann deshalb vollständig durch das Wachstum des Input erklärt werden. Bei der Produktionsfunktion 2 ist dagegen das Output-Wachstum höher als das Wachstum der Input-Faktoren. Der durch den Wert  $M_p$  repräsentierte Teil des Output- beziehungsweise Produktionsmengenwachses ist auf erhöhtes Input-Volumen (von  $V_1$  auf  $V_2$ ) zurückzuführen, das darüber hinausgehende Output-Wachstum (von  $M_p$  auf  $M_2$ ) ist durch verbesserte Produktivität zu erklären. Das Output-Wachstum wird demnach erzeugt durch die Summe der beiden Wachstumskomponenten „Steigerung des Input“ und „Steigerung der Produktivität“.

Die Substitution von Arbeit durch Kapital ist eine wesentliche Quelle steigender Produktivität. Dieser Vorgang hat seit dem Beginn der Industriellen Revolution kontinuierlich stattgefunden: Arbeitsintensive Prozesse wie zum Beispiel materielle Produktion, Transport oder Information werden durch kapitalintensive Prozesse ersetzt, in denen neue Maschinen und Geräte eingesetzt werden. Damit sinkt die Zahl der für die Produktionsprozesse benötigten Arbeitskräfte erheblich. Aber der dadurch ermöglichte zusätzliche Wohlstand erzeugt wiederum neue Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen und erhöht auf diese Weise die Beschäftigung an anderer Stelle, das heißt in anderen Unternehmen und/oder Branchen. Zugleich erzeugt der ständige Druck, den Faktor Arbeit physisch („brawn power“ – Muskelkraft) und intellektuell („brain power“) besser zu nutzen, neue Beschäftigungsmöglichkeiten – zumindest für die qualifizierten und gesunden Arbeitskräfte, die in der Lage sind, mit Veränderungen Schritt zu halten.

#### „Grüne“ Produktivität

Die Produktionsfaktoren sind jedoch nicht nur die traditionellen Faktoren „Arbeit“ (oder Humanressourcen), Kapital (Geld und Fabrikanlagen) und Rohstoffe. Sie schließen zunehmend Zeit, Raum und alle Ressourcen der Umwelt ein. Entsprechend sind neue Konzepte wie das der „grünen Produktivität“ entstanden, die dazu beitragen sollen, dass Produktivitätsgewinne, die der heutigen Generation zukommen, den nächsten Generationen keine Schäden zufügen. Neuere Konzepte verknüpfen wirtschaftliche, ökologische und ökonomische Produktivität („SEE productivity - social, environmental and economic productivity“, s. Dillon & Heap 2012).

Auf der makroökonomischen Ebene beeinflusst die Produktivitätsentwicklung den Einsatz und Verbrauch der wirtschaftlichen Ressourcen, auf der anderen Seite ist sie das Ergebnis der Leistungsprozesse einer Volkswirtschaft.

#### Grenzen

Jeder Ansatz zur Produktivitätsentwicklung hat jedoch Grenzen und kann das Gegenteil dessen bewirken, was eigentlich beabsichtigt war. Zu einem bestimmten Zeitpunkt ist es möglich, dass sich die Produktion – durch vollautomatisierte Fabriken, eine exzessiv „schlanke“ Organisation oder ökologisch zweifelhafte Prozesse – von der Gesellschaft isoliert und entfremdet und einer fairen Verteilung des Mehrwerts zuwiderläuft. Als Ergebnis kann es zu einem Stillstand der Produktivitätsentwicklung kommen, der im Verfall der Infrastruktur, in Qualifikationsmängeln, in Streikbewegungen und sozialen Unruhen seinen Ausdruck findet. Produktivitätsentwicklung ist kein sich von allein fortsetzender wertfreier Prozess, sondern erfordert eine gewisse Kontrolle und, wenigstens zu bestimmten Zeitpunkten, planvolle Organisation und Interventionen auf verschiedenen Ebenen.



Produktivität impliziert eine längerfristige Perspektive als das Konzept der Profitabilität; beide Konzepte sind eng, wenn auch in komplexer Weise, miteinander verbunden. Die Profitabilität enthält eine Produktivitätskomponente, wird aber stark von den Beschaffungs- und Produktionskosten einerseits und den Verkaufspreisen eines Unternehmens andererseits beeinflusst. Wenn ein Unternehmen aufgrund steigender Preise für den Output Erlöse erzielen kann, die seine Kosten für den Input übersteigen, kann sich die Profitabilität auch dann erhöhen, wenn die Produktivität zurückgeht (sog. „price recovery factor“). Produktivität auf der Unternehmensebene ist dadurch charakterisiert, dass sie in physischen Einheiten ausgedrückt wird (siehe aber den Hinweis auf Seite 15). Auf Branchen-, sektoraler und gesamtwirtschaftlicher Ebene sind dagegen (monetäre) Maßeinheiten erforderlich, die sowohl die Inflationsentwicklung als auch die Kaufkraftparitäten berücksichtigen, das heißt die Umrechnung verschiedener Währungen.

Ähnlich der Verbindung mit dem Konzept der Profitabilität ist Produktivität eine maßgebliche Komponente der Wettbewerbsfähigkeit, deren Ausmaß ebenfalls vom jeweiligen nationalen Preis- und Kostenniveau bestimmt wird. Anders als bei der Produktivität liegen hier jedoch Kosten und Preise außerhalb der Einflussmöglichkeiten des einzelnen Unternehmens.

Produktivität hängt nicht von Geldwertschwankungen ab; diese können Zufallsgewinne (und -verluste) für diejenigen erzeugen, die auf zukünftige Entwicklungen spekulieren. Produktivitätsentwicklung dagegen benötigt einen „langen Atem“. Entscheidend dafür ist, dass Produktivität als ein kontinuierlicher Prozess verstanden werden muss, in dem man es heute besser macht als gestern und morgen besser als heute. Der notwendige Treiber dieses Prozesses ist der Wettbewerb in seinen vielfältigen Formen.

Die EANPC und ihre Mitglieder treten für ein „ganzheitliches“ Produktivitätskonzept ein. Der Input der Produktivitätsformel umfasst nicht nur das Arbeitsvolumen, sondern die Qualität und Quantität aller Ressourcen – einschließlich der natürlichen, infrastrukturellen und organisationalen Ressourcen –, die Unternehmen zur Erreichung ihrer Ziele einsetzen. Dadurch eröffnet sich ein weites Spektrum von Optionen für die effiziente Gestaltung der Leistungsprozesse. Was die Output-Seite des Produktionsprozesses betrifft, ist nicht erst seit heute zu betonen, dass der Output – über die erzeugten Produkte und Dienstleistungen hinaus – auch die sozialen und ökologischen Wirkungen und Folgen des Produktionsprozesses einschließt.

Der von der EANPC und ihren Mitgliedern verfolgte Ansatz bezieht alle Maßnahmen zur Produktivitätsförderung ein, der Schwerpunkt liegt dabei auf dem „Faktor Mensch“. Wir befassen uns mit dem Humanfaktor unter den Gesichtspunkten:

- des Humankapitals, das die Gesamtheit der individuellen Fähigkeiten, Kompetenzen und Einstellungen der Beschäftigten repräsentiert, und
- des Sozialkapitals, das heißt des gegenseitigen Vertrauens, der Zusammenarbeit und der Partnerschaft von Arbeitnehmern und Management im Unternehmen.

Dementsprechend kann der Faktor Mensch nur dann ein wertvoller, unverzichtbarer Wettbewerbsfaktor sein, wenn zwei gleichermaßen wichtige Aspekte zusammenkommen: eine hohe Qualität der Humanressourcen und eine gute Arbeitsorganisation. Die Verbesserung der Produktivität sowohl des Unternehmens als auch seiner Zulieferkette ist ein Ergebnis der Art und Weise, in der dieses soziale Kapital (Organisation der Arbeit) das Unternehmen befähigt, sein Humankapital effektiv einzusetzen, um das ökonomische Kapital bestmöglich zu verwerten. Soziales Kapital erleichtert Innovationen und Veränderungen für höhere Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit.

Es gibt viele Beispiele, in denen es Unternehmen gelungen ist, den Humanfaktor zu optimieren. Von besonderer Bedeutung für Produktivitätsverbesserungen, die am Faktor Arbeit ansetzen, sind Maßnahmen, die

- den Beschäftigten mehr Verantwortung am Arbeitsplatz geben,
- gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen vorsehen,
- die Arbeitsplätze so gestalten, dass die erforderlichen Fähigkeiten und Organisationsformen individuelles und kollektives Lernen ermöglichen und fördern,
- neues Wissen kritisch überwachen und nutzen,
- die Kooperation von Management und Beschäftigten erleichtern, etc.

Mit anderen Worten: Es geht darum, den anspruchsvollen und hochwertigen „high road“ der Leistungssteigerung einzuschlagen – durch Verbesserung der Qualität der Produktionsfaktoren und der Art und Weise ihrer betrieblichen Ausschöpfung, wobei die mittel- und langfristige Unternehmensentwicklung einschließlich ihrer (positiven) Folgen für das soziale und natürliche Umfeld im Zentrum aller Überlegungen steht. Wir wenden uns ausdrücklich gegen die entgegengesetzte, leider immer noch verbreitete Strategie des sogenannten „low road“, bei dem Unternehmen die Produktionsfaktoren im kurzfristigen Profitinteresse perspektivlos „ökonomisieren“, statt auf ihre kontinuierliche Weiterentwicklung zu setzen.

Ein umfassender Ansatz ist ebenfalls erforderlich, um die Leistungsergebnisse zu erfassen. Es geht nicht allein um Zahlen für Umsatz, Gewinn und Erträge, so unbestritten wichtig diese auch sind, sondern auch um den gesellschaftlichen Nutzen der Resultate der Leistungsprozesse. Das schließt positive Beschäftigungswirkungen ebenso ein wie bessere Arbeitsbedingungen und nachhaltige Entwicklung in einer Welt, in der räumliche Distanzen eine immer kleinere Rolle spielen.

## 4 Verwandte Konzepte

Wie bereits angedeutet, trägt eine Vielfalt von Faktoren zur Produktivitätsentwicklung bei (vgl. Abb. 1 „Produktivität und ihre Einflussfaktoren“). Selbst innerhalb großer Bandbreiten ist es in der Tat unmöglich, die relativen Wirkungen dieser Faktoren festzustellen. Alle im Folgenden aufgeführten Faktoren sind jedoch wichtig. Sie beeinflussen sich gegenseitig und begründen den ganzheitlichen Charakter des Produktivitätskonzepts, in dem Veränderungen in einem Handlungsfeld Rückwirkungen auf alle anderen haben. Diese Wechselwirkungen sind unvermeidlich, aber ihre Resultate nicht immer vorhersehbar und auch nicht immer positiv.



Abb. 4: Produktivitätsbeeinflussende Faktoren (nach J. Dinesen)

### 4.1 Wirtschaftswachstum

Wirtschaftliches Wachstum ist, kurz gesagt, ein Zustand, in dem die Menge der hergestellten Güter und Dienstleistungen zunimmt. Die Erfahrung zeigt, dass die positive Entwicklung einer Gesellschaft vom Wirtschaftswachstum abhängt. Die Dynamik des Wirtschaftsprozesses führt über prosperierende Unternehmen zur Weiterentwicklung von Gesellschaft und Wirtschaft. Es gibt allerdings keinen automatisch wirkenden Mechanismus, der die Balance zwischen Wirtschaftssektoren und -regionen infolge des Strukturwandels sicherstellt. Eine allgemeine Aufgabe der Wirtschaftspolitik ist die Vermeidung (oder wenigstens die Milderung) der schädlichen Konsequenzen des Strukturwandels. In diesem Zusammenhang muss das Konzept der sozial verantwortlichen Restrukturierung von Unternehmen erwähnt werden. Restrukturierung, die zur langfristigen Wettbewerbsfähigkeit beiträgt und zugleich die sozialen Kosten auf allen Ebenen minimiert (Unternehmen, Sektor, Nation), ist ein Kernthema, das von allen ILO-Mitgliedern – Regierungen, Arbeitgebern und Arbeitnehmern – hervorgehoben wird.

*Sozial  
verantwortliche  
Restrukturierung*

Ohne sozialverträgliche Restrukturierung entstehen Probleme für die weitere Wirtschafts- und Gesellschaftsentwicklung. Diese Situation ist in allen Gegenwartsgesellschaften vorzufinden; sie ist eine Herausforderung für die Wirtschafts- und Produktivitätspolitik.

Da die meisten Volkswirtschaften offene Systeme sind, werden Wirtschaftswachstum und Strukturwandel nicht nur durch die nationalen Input-Strukturen beeinflusst, sondern auch durch die globale wirtschaftliche Situation. In diesem Zusammenhang muss die Politik der Europäischen Union genannt werden. Einerseits wächst die Bedeutung der EU als bestimmender Faktor der Wirtschafts- und Industriepolitik ständig; auf der anderen Seite wird gegenwärtig darüber nachgedacht, ob die EU in Zukunft mehr oder weniger „interventionistisch“ handeln sollte – wobei anzumerken ist, dass manche Interventionen in der Vergangenheit zu kostspieligen Fehlschlägen auf der jeweils nationalen Ebene geführt haben.

#### **4.2 Wettbewerb und Qualität**

Wettbewerb ist die treibende Kraft, die hinter der Entwicklung von Produktivität und Wachstum steht, da jedes Unternehmen danach strebt, seine Position auf den Verkaufs- und Einkaufsmärkten zu verbessern. Auf der anderen Seite wird der Wettbewerb durch Produktivitätssteigerungen und Wirtschaftswachstum intensiviert. Es sind auch nicht nur Unternehmen, sondern ebenso Volkswirtschaften, die miteinander im Wettbewerb stehen.

*Wettbewerbs-  
bedingungen*

In der Wirtschaftstheorie wird unterstellt, dass Unternehmen und Volkswirtschaften mit gleichen Wettbewerbsbedingungen konfrontiert sind. In der realen Welt unterscheiden sich die Wettbewerbsbedingungen von Volkswirtschaft zu Volkswirtschaft und zwischen den einzelnen Unternehmen beträchtlich. Was zum Beispiel die natürlichen Ressourcen, die wirtschaftliche und gesellschaftliche Infrastruktur und die Anzahl und die qualitative Struktur der Arbeitskräfte betrifft, sind die Bedingungen offensichtlich ungleich.

*Unternehmens-  
größe*

Darüber hinaus werden (wenigstens bis in jüngster Zeit) Größenunterschiede zwischen Unternehmen und zwischen Volkswirtschaften als Ursache ungleicher Wettbewerbsbedingungen gesehen. Großunternehmen können, im Vergleich zu kleineren Betrieben, auf den Beschaffungs- und Verkaufsmärkten deutlich mehr Macht ausüben. Wegen ihres Größenvorteils sind sie in der Lage, in zeitlich begrenzten Krisensituationen auf andere, zusätzliche Ressourcen zurückzugreifen, die kleineren Unternehmen nicht zugänglich sind. In vergleichbarer Weise sind entwickelte Volkswirtschaften mit großen Binnenmärkten und starken Positionen auf den Auslandsmärkten besser als kleinere Volkswirtschaften dafür ausgerüstet, dem Druck des Wettbewerbs standzuhalten. Europa (EU 28) hat jedoch einen fast vollkommenen „gemeinsamen Markt“ mit über 500 Millionen potenziellen Konsumenten. Und die Tatsache, dass neue (kleine) Firmen den Großteil der Arbeitsplätze schaffen, hat zunehmend zu der Erkenntnis geführt, dass die Zukunft der einzelnen Länder nicht durch die Größe, sondern durch Unternehmen und unternehmerische Einstellung bestimmt wird. Dieser Sachverhalt hat wiederum dazu geführt, den engen Zusammenhang von Produktivität und unternehmerischer Einstellung („entrepreneurship“) in den Vordergrund zu rücken.

Obwohl Kosten für den Wettbewerbserfolg maßgeblich bleiben, gewinnt „Qualität“ – in allen ihren Aspekten – zunehmend an Bedeutung. Qualität lässt sich definieren als die „Gebrauchs- oder Praxistauglichkeit“ von Produkten oder Dienstleistungen und ihrer kundenorientierten Gestaltung, mit denen die Kundenbedürfnisse über den gesamten Produktlebenszyklus erfüllt werden. Qualität in diesem Verständnis – und die damit verbundene Senkung der operativen Kosten, da die Produkte bereits von Anfang an richtig, das heißt kundenspezifisch hergestellt werden – ist für den kritischen Käufer viel wichtiger als allein die Höhe der Anschaffungskosten. „Produktivität“ und „Qualität“ sind in der Tat zwei Seiten der gleichen Medaille, und obwohl sie manchmal als verschieden wahrgenommen werden, sind sie langfristig untrennbar miteinander verbunden. Da Qualität die Kundenzufriedenheit betont, kann man davon ausgehen, dass Qualitätsverbesserungen höhere Verkaufs- und Produktionsvolumina bewirken und damit Produktivitätssteigerungen unterstützen.

Qualität hat auch mit dem Eliminieren von Verschwendung zu tun – vor, während und nach dem Konsum eines Produkts oder einer Dienstleistung. Dies trägt wiederum entscheidend zu erhöhter Produktivität des Produktionsprozesses bei, und zwar in nachhaltiger, umweltfreundlicher Art und Weise.

Produktivität ohne Qualität ist genauso bedeutungslos wie Qualität ohne Produktivität. In dieser Hinsicht muss die entscheidende Rolle betont werden, die die Beschäftigten – individuell und in Teams – bei der Steigerung der Qualität spielen. Die Verbesserung der Arbeitsorganisation (soziales Kapital) unterstützt und fördert diese Rolle der Beschäftigten.

### **4.3 Innovation und Technologie**

Innovation – als eine Reaktion auf den Wettbewerb – ist das dynamische Element von Produktion und Wachstum. Ohne Innovation wird die Weiterentwicklung der Unternehmen, der Gesamtwirtschaft und der Gesellschaft behindert. Ohne Innovation gibt es auch keine wirklich nachhaltigen Produktivitätsentwicklungen.

Innovation wird durch den Wettbewerb getrieben und durch Kreativität verstärkt. Erfolgreiche Innovationen sind meistens marktinduziert, aber auch der Erfolg technologieinduzierter Innovation hängt vom Markt ab. Technologie ist einer der wichtigsten Faktoren, die zur Produktivitätsentwicklung beitragen. Aber für sich allein macht Technologie kein Unternehmen und keine Organisation wettbewerbsfähig. Ohne den „Humanfaktor“ und die Organisationsstruktur und -kultur sorgfältig in Betracht zu ziehen, ist die Überführung einer neuen Technologie in eine Innovation zum Scheitern verurteilt. Gute Kommunikation und Kooperation sind entscheidende Voraussetzungen für eine solche Abstimmung der Beteiligten. Die Beschäftigten spielen eine zentrale Rolle bei Produkt- und Prozessinnovation und in der Technologieentwicklung (Humankapital) – vorausgesetzt, dass Partizipation/Mitbestimmung und die Organisation der Arbeit (Sozialkapital) optimal gestaltet und ausgeschöpft sind. Dennoch unterschätzen viele Organisationen, dass Beteiligung und Qualifizierung notwendig sind, um den technologischen Wandel in der Organisation reibungslos – das heißt aus ökonomischer Perspektive wie auch unter dem Gesichtspunkt von Sicherheit und Gesundheit – zu bewältigen.

Das Anregungspotenzial der Technologie für innovative Produkte, Dienstleistungen und Prozesse ist und bleibt hoch. Das belegen die ständigen Neu- und Weiterentwicklungen in Bereichen wie Informationstechnologie, Biotechnologie, Kommunikation und Pharmazie. Weniger häufig wird allerdings in Betracht gezogen, dass ein großer Teil des Innovationspotenzials verlorengelht, wenn der Schwerpunkt zu stark auf technische Ideen und Forschung gelegt wird und andere Elemente des Innovationsprozesses vernachlässigt und schlecht organisiert werden. Hier liegt die Bedeutung von Faktoren wie zum Beispiel:

- sorgfältige Planung des Verbreitungsprozesses;
- Gestaltung sowohl der gesamten Organisation als auch der individuellen Arbeitsplätze, um kontinuierliche Verbesserung zu fördern;
- Entwicklung einer Kultur, die den ständigen Wandel unterstützt;
- Verfügbarkeit von Kapital sicherstellen, das dem Management die Konzentration auf Innovation und ständige Veränderungsprozesse erlaubt (statt sich zu sorgen, wie die nächste Rechnung bezahlt werden kann).

Jede größere technologische oder organisatorische Veränderung sollte also gut vorbereitet werden. Die anschließende Phase kann zur kontinuierlichen Verbesserung genutzt werden, die es der Organisation erlaubt, sich Schritt für Schritt an die neue Situation anzupassen.

Das Innovationstempo ist wichtig für die Entwicklung von Produktivität und Wachstum. Es gibt in diesem Bereich jedoch keine Richtwerte oder Benchmarks – „mehr Eile“ kann durchaus „weniger Geschwindigkeit“ bedeuten, wenn der Humanfaktor nicht ausreichend in die Innovationsprozesse einbezogen und zeitaufwendiges Nacharbeiten erforderlich wird. Der auf der Unternehmens- wie auf der makroökonomischen Ebene zu beobachtende generelle Trend zur Erhöhung der Innovationsgeschwindigkeit hat, jedenfalls teilweise, die Probleme des Strukturwandels in den westlichen Industrieländern während des vergangenen Vierteljahrhunderts mitverursacht. „Zeit“ bleibt insofern ein relativ vernachlässigter Faktor der Produktivitätsentwicklung.

Innovation muss zu neuen Produkten und Dienstleistungen, zu verbesserten Leistungsprozessen und zur Erneuerung der gesamten Wirtschaft führen. Das bedeutet, dass Innovation nicht auf neue Produktionstechnologien reduziert wird, sondern auch neue Produkte und Dienstleistungen hervorbringen und zur Verbesserung von Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen beitragen sollte.

#### **4.4 Beschäftigung**

Auf der gesamtwirtschaftlichen Ebene ging während der vergangenen beiden Jahrhunderte erhöhte Produktivität mit wachsender Beschäftigung einher: Die Länder mit den besten Produktivitätsraten und -niveaus sind diejenigen mit den höchsten Werten beim Beschäftigungswachstum.

Was auf der Unternehmensebene jedoch als gute Arbeitsproduktivität erscheint, ist oft durch eine Reduzierung der Arbeitskräfte erreicht worden, bei der das verbleibende Personal die Aufgaben seiner ehemaligen Arbeitskolleginnen und -kollegen übernimmt – was heißt: das gleiche (ggf. auch ein höheres) Arbeitsvolumen mit weniger Arbeitskräften bewältigen zu müssen. Noch häufiger ist die Praxis, bisher im Unternehmen ausgeübte Funktionen

zu externalisieren (Outsourcing in Unternehmen oder Länder mit niedrigeren Löhnen). Während der vergangenen zwei bis drei Dekaden verzeichneten die meisten europäischen Länder, verglichen mit den früher üblichen Standards, niedriges Wachstum und geringe Produktivitätssteigerungen mit der Folge von Arbeitsplatzabbau und Unterbeschäftigung – nationale Unterschiede und die Sondereffekte der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 ff. nicht eingerechnet. Es kommt hinzu, dass im Zuge der wachsenden Bedeutung von Innovation und Kundennutzen für die Produktivität in einer globalisierten Ökonomie ein Unternehmen, dessen Produktivitätsstrategie vorrangig oder ausschließlich auf die Reduzierung des Inputfaktors Personal zielt, seine Wettbewerbsfähigkeit in Gefahr bringt. Forschungsergebnisse zeigen, dass Beschäftigungsabbau weder zu langfristiger Qualitätsverbesserung bei Produkten und Dienstleistungen noch zu nachhaltiger Produktivitätssteigerung führt.

Mit dem Wachstum des Dienstleistungssektors ist darüber hinaus die Relation zwischen Produktivitätsentwicklung und Beschäftigung weniger deutlich geworden. Das sogenannte „Produktivitätsparadox“ scheint anzuzeigen, dass die starke Beschäftigungszunahme bei den Dienstleistungen mit einem Rückgang der Wachstumsrate der Produktivität einhergeht. Einige Beobachter gehen jedoch davon aus, dass es sich bei diesem Problem um ein Messproblem handelt: Die verfügbaren Instrumente sind bisher nicht in der Lage, die signifikanten Produktivitätsfortschritte zu erfassen, die für das Wachstum der Dienstleistungsbeschäftigung mitverantwortlich sind. Die Zunahme von (z. T. öffentlich geförderten) Forschungs- und Entwicklungsprojekten zur Messung, Bewertung und Verbesserung der Dienstleistungsproduktivität unterstützt dieses Argument.

Für die Zukunft ist evident, dass Produktivitätsentwicklung und Wirtschaftswachstum so kombiniert werden müssen, dass sie positive Beschäftigungswirkungen erzeugen. Neue Ansätze zur Verteilung von Produktivitätsgewinnen müssen entwickelt und in der Wirtschaft implementiert werden. Ein wichtiger, wenn auch nicht der einzige Aspekt ist hier, das Verhältnis von Produktivitätsentwicklung und Vergütung zu überdenken und in die öffentliche Diskussion einzubringen.

In den Ländern der EANPC-Mitgliedsorganisationen ist Arbeitslosigkeit eine erhebliche Herausforderung für die Wirtschaftspolitik. Die Mitgliedsorganisationen tragen zur Bearbeitung dieses Themas auf zweierlei Weise bei: auf der einen Seite durch die bereits genannten Maßnahmen zur Förderung von Produktivität, Wettbewerb, Wachstum und Innovation, die darauf gerichtet sind, die Unternehmen zu stärken und so die Arbeitsplätze sicherer zu machen – selbst in einer Zeit, in der der Anteil der Arbeitskräfte mit lebenslanger Beschäftigung abnimmt; auf der anderen Seite können sie innovative Ansätze der Beschäftigungsförderung entwickeln und anwenden, insbesondere durch das flexible Management des gesamten Spektrums der Produktionsfaktoren: Wissen, Arbeit, Kapital, Material, Zeit und Raum.

Untersuchungen belegen allerdings, dass die mit diesen Maßnahmen erreichte Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit von kurzer Lebensdauer ist, wenn die Restrukturierung nicht angemessen organisiert wird. Mit sozial verträglicher beziehungsweise sozial verantwortlicher Restrukturierung von Unternehmen kann dieses Risiko bewältigt werden. Praxisbeispiele aus Unternehmen belegen, dass sozial verantwortliche Restrukturierungsgrundsätze erfolgreich umgesetzt werden können.

*Produktivitäts-  
paradox*

*Herausforderung:  
Arbeitslosigkeit*

## 4.5 **Arbeitsorganisation und Lernende Organisationen**

Die Art und Weise, in der Arbeit gestaltet wird – vom physischen Layout des einzelnen Arbeitsplatzes bis zum Umgang des Unternehmens mit seiner Umwelt, vor allem mit seinen Lieferanten und Kunden – ist eine bedeutende Quelle der Produktivitätsentwicklung. Andererseits wird die Qualität der Arbeitsorganisation beeinflusst durch eine Reihe von Faktoren, zu denen auch die Produktivitätsentwicklung gehört. Wenn, wie in den vergangenen Jahren, die Wachstumsraten rückläufig sind, der Wettbewerb zwischen den Unternehmen intensiver wird und sich der Strukturwandel der Wirtschaft beschleunigt, gewinnt die Qualität der Arbeitsorganisation als Faktor, der die Produktivitätsentwicklung mitbeeinflusst, zunehmende Bedeutung. Unter diesem Gesichtspunkt spielen neue Beschäftigungsformen wie Teilzeitarbeit, Projekt- und Telearbeit, virtuelle und mobile Arbeit eine genauso wichtige Rolle wie Arbeitsformen, in denen die Arbeitskräfte mehr Freiheit zur Eigeninitiative, erweiterte Fähigkeiten und größere Verantwortung für ihre gemeinsame Arbeit haben (z. B. Teamarbeit, Projektarbeit, Arbeitszeitgestaltung). Das exponentielle Wachstum informations- und kommunikationstechnologischer Anwendungen ermöglicht die Kooperation zwischen Personen über große räumliche Distanzen hinweg, etwa durch virtuelle Teams und Arbeiten im „Cyberspace“; Arbeitnehmer können unabhängig von Zeit und Raum arbeiten und mit Kollegen und Kunden kommunizieren.

Mehrere Formen virtueller Arbeit lassen sich unterscheiden, darunter zum Beispiel mobiles Arbeiten, virtuelle Teams, „shared services“ (Zusammenfassung und Zentralisierung gleichartiger Prozesse aus unterschiedlichen Bereichen einer Organisation) und virtuelle Netzwerke – von denen mobiles Arbeiten die wohl am meisten verbreitete Form ist. Virtuelle Arbeit kann die Produktivität verbessern, aber zugleich haben Studien gezeigt, dass mobiles Arbeiten zum Beispiel auch zu erhöhter Arbeitsbelastung und damit zu Arbeitsstress führen kann.

Nicht alle Veränderungen sind demnach Veränderungen „zum Guten“: aufgrund von Innovation kann nicht nur Arbeitsintensivierung auftreten, sondern auch eine Reduzierung der Qualifikationsanforderungen, wenn neue die bisher üblichen Produkte und Prozesse ersetzen. Unternehmen haben ihre Hierarchieebenen reduziert, Verantwortung dezentralisiert („empowerment“ der Arbeitskräfte) und mehr Flexibilität in ihre Organisation gebracht. Diese und andere Veränderungsprozesse sind durch eine Reihe von Organisationsentwicklungs- und Managementansätzen vorangetrieben worden. Zu diesen Ansätzen gehören Programme zur besseren Abstimmung zwischen Lebens- und Arbeitsbedingungen – das Familienleben ist ein offenkundiger „Produktivitätsfaktor“ für Mütter, aber auch für eine wachsende Anzahl von Vätern – ebenso wie eine Vielfalt von Managementkonzepten, etwa die soziotechnische Systemgestaltung, Lean Production, die Lernende Organisation, Just-in-Time Management, Business Process Reengineering und Total Quality Management.

Erhöht haben sich nicht zuletzt auch die durchschnittlichen Qualifikationsanforderungen. Es geht nicht nur um das Erlernen völlig neuer Fähigkeiten, sondern in manchen Fällen auch um die Erneuerung „veralteter“ Fähigkeiten oder das bewusste Um- und Verlernen. Die Herausforderung für die Produktivitätsentwicklung besteht darin, die Bereitschaft und Fähigkeit möglichst vieler Arbeitskräfte zur kontinuierlichen Erhöhung ihrer individuellen und kollektiven Fähigkeiten sicherzustellen. Das kann nur durch eine vernünftige Kombination von externen („off-the-job“) Lernmöglichkeiten und Lernen am Arbeitsplatz („on-the-job“) erreicht werden. Um entsprechende Synergien zu erzeugen, muss die Arbeit so gestaltet sein, dass sie auch die Anwendung der Lernergebnisse und -erfahrungen aus der externen, eher theoretischen Weiterbildung fördert. Insofern hängt die „Qualität der Arbeitsorganisation“



sowohl von den Strukturen (der aktuellen Verfassung der Organisation) als auch von den Prozessen ab (sich verändernde kollektive und individuelle Fähigkeiten, die von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zur Erfüllung der Kundenwünsche eingesetzt werden). Der wichtige Beitrag der Arbeitnehmer zur Erneuerung und Entwicklung der Arbeitsorganisation und des organisationalen Lernens wird zunehmend erkannt. Wirksame Kommunikationskanäle helfen, Probleme der Arbeitsgestaltung frühzeitig zu identifizieren und die Arbeitnehmer zu befähigen, bei stärker dezentralisierter Arbeit mehr Verantwortung zu übernehmen.

#### **4.6 Sicherheit, Gesundheit und Arbeitsbedingungen**

Wirtschaftlicher Erfolg und unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit sind von ausschlaggebender Bedeutung für das Unternehmen und seine Beschäftigten. Für eine zukunftsorientierte Entwicklung brauchen die Unternehmen zunehmend qualifiziertes, motiviertes und effizient arbeitendes Personal, das bereit und in der Lage ist, aktiv zu den technischen und organisatorischen Innovationen beizutragen.

Gesunde Arbeitnehmer in gesunden Arbeitsbedingungen sind daher eine wichtige Vorbedingung für reibungsloses und produktives Arbeiten im Unternehmen. Die wirtschaftlichen Ziele eines Unternehmens stehen nicht in Konflikt – oder sollten nicht in Konflikt stehen – mit den auf die Arbeitsbedingungen gerichteten Zielen; sie ergänzen sich vielmehr. Leider zeigen die vorherrschenden Arbeitsbedingungen, dass die Gesundheit der Beschäftigten nicht immer hinreichend als Produktivitätsfaktor anerkannt wird. Es gibt heute zwar weniger „klassische“, durch körperliche Schwerstarbeit und Arbeiten unter schlechten Witterungsbedingungen verursachte Gesundheitsrisiken. Wir erleben jedoch eine Zunahme anderer Belastungen wie Arbeitsintensivierung, Zeitdruck, größere Verantwortung und hohe Anforderungen an die Konzentration, die aber nicht durch angemessene Handlungsspielräume und -befugnisse ausbalanciert werden, oder umgekehrt Monotonie und soziale Isolation bei der Arbeit. Diese Belastungen zeigen sich in Form von gesundheitlichen Störungen (wie Muskel-Skelett-Erkrankungen), als Stress, Burn-out-Syndrom, Zunahme von Fehlzeiten und abnehmende Motivation.

In einem breiteren Verständnis gehören Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit zu den Managementbereichen der Organisation von Arbeitszeiten, Weiterbildung, Arbeitsplatzgestaltung oder individueller Karriereentwicklung. Richtig gestaltet, können alle diese Elemente positive Wirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten entfalten. Darüber hinaus können die Beschäftigten selbst zur Verbesserung von Sicherheit und Gesundheit am eigenen Arbeitsplatz beitragen, nicht zuletzt durch Beteiligung an gemeinsamen Arbeitnehmer-Management-Ausschüssen .

#### **4.7 Fähigkeiten/Qualifikationen**

In Zeiten beschleunigten wirtschaftlichen und strukturellen Wandels, technologischer Entwicklungen, sich ständig verändernder Märkte und stärkeren nationalen und internationalen Wettbewerbs wird die Produktivität und Effizienz eines Unternehmens zunehmend abhängig vom Einsatz hochqualifizierter Arbeitskräfte. In einer Situation, in der Unternehmen weltweit auf vergleichbarem technologischem Niveau operieren, sind hohe Qualifikationen ein entscheidender Wettbewerbsfaktor für Produktivität und wirtschaftliche Effizienz geworden. Effizienz und Motivation, Wissen, Fähigkeiten und

*Produktivitäts-  
faktor Gesundheit*

*Qualifikations-  
entwicklung –  
Kultur und  
Strukturen*

Schlüsselqualifikationen (wie Flexibilität, Kostenbewusstsein, Kundenorientierung, Termintreue) müssen weiterentwickelt und in allen Bereichen und Tätigkeiten genutzt werden.

Das kann nur in Unternehmen erreicht werden, die schlüssige Strategien und Praktiken planen und implementieren, mit denen die Beschäftigten zum kontinuierlichen Lernen und zur Entwicklung von Unternehmensstrukturen befähigt werden, die ihnen ein besseres, gezielteres Eingehen auf die Bedürfnisse und Wünsche ihrer Kunden ermöglichen.

Zwischen Qualifikationsniveau der Beschäftigten und Produktivitätsentwicklung gibt es eine deutliche Verbindung. Auf der einen Seite erfordert produktives Arbeiten – unter den in den Mitgliedsländern der Europäischen Union gegenwärtig vorherrschenden technologischen, wirtschaftlichen und organisatorischen Bedingungen – breit qualifizierte Arbeitskräfte. Andererseits begrenzen die derzeit existierenden Fähigkeiten und Qualifikationen der Beschäftigten die Möglichkeiten des Unternehmens, auf die sich verändernden Marktanforderungen zu reagieren. Aus ökonomischer Sicht können deshalb die „Humanressourcen“ nicht länger als elastischer, technisch substituierbarer Faktor verstanden werden, sie sind vielmehr der limitierende Faktor für Produktivität, Innovation und wirtschaftlichen Erfolg. Das heißt, die Beschäftigten benötigen ausreichend Zeit, um sich für spezifische Arbeitsaufgaben zu qualifizieren und sie mit höchstmöglicher Produktivität durchführen zu können. Durch Weiterbildung am Arbeitsplatz („on-the-job training“) und das Ermutigen von Kollegen, an eher formaler Weiterbildung teilzunehmen und deren Ergebnisse in das Unternehmen zu transferieren, tragen die Beschäftigten zur Verbreitung von Wissen und Fähigkeiten bei. Untersuchungen belegen, dass diese informelle Entwicklung der Humanressourcen eine wichtige Rolle für die Verbesserung der Arbeitnehmerfähigkeiten spielt. Beschäftigte fördern damit eine Kultur, die die Entwicklung arbeitsplatzbezogener Fähigkeiten ermöglicht.

#### **4.8 Umweltschutz**

Die Berücksichtigung der Umweltschutzdimension von Produktion und Produktentwicklung – Stichwort: „grüne Produktivität“ – ist längst kein Luxus mehr. Umweltschutz ist keine Angelegenheit, die sich Hersteller von ökologischen Nischenprodukten, große Unternehmen in guten Zeiten oder angeblich „überregulierte“ Volkswirtschaften wie Deutschland leisten können. Umweltschutz und umweltfreundliches Produktions- und Prozess-Know-how sind vielmehr ein wichtiger Wettbewerbsfaktor. Maßstab hierfür sind nicht mehr nur die gesetzlichen Anforderungen und Einschränkungen, sondern in erster Linie das Wissen über und die Verfügbarkeit von Technologien, mit denen die Umwelt wirksam geschützt wird. Sie bilden heute einen wichtigen technologischen Aktivposten, wie nationale (von der jeweiligen Regierung geförderte) Umweltinitiativen oder die Marktposition fortschrittlicher Unternehmen zeigen, die umweltfreundliche Güter produzieren; dazu gehört auch das „europäische Design“, das durch vorausgeplante Demontage- und Recyclingmöglichkeiten die Herstellung komplexer Produkte mit den geltenden Umweltstandards in Einklang bringt.

„Grüne Produktivität“ hat darüber hinaus positiven Einfluss auf andere Faktoren der Produktivitätsentwicklung. Die Verknüpfung von Umweltmanagement mit Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit kann signifikant zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen beitragen, da die internen und externen Umwelten von Unternehmen eng miteinander verbunden sind. Insofern eröffnet dieser Ansatz gute Chancen für die wirtschaftliche Entwicklung von KMU. Schließlich ist die bedeutende Rolle der Arbeitskräfte beim Identifizieren und Vermeiden von Verschwendung und bei der Überwachung „grüner“ Produktionsstrategien hervorzuheben.

## 4.9 Sozialpartnerschaft

Die Bedeutung des Einzelunternehmers als treibende Kraft der wirtschaftlichen Entwicklung ist unbestreitbar: die Person, die beharrlich ihre Idee von der Konzeption über die Innovation bis zur erfolgreichen Vermarktung von Gütern, Dienstleistungen oder Prozessen entwickelt. In der Tat sollten alle europäischen Länder die unternehmerische Einstellung fördern.

Die Produktivitätsentwicklung ist jedoch zunehmend abhängig von Kooperation und Teamarbeit. Wo Menschen zusammenarbeiten, kann Fortschritt nur durch freiwillige und aktive Beteiligung jedes Einzelnen erreicht werden, indem alle – im Interesse gemeinsamer Ziele – „an einem Strang“ ziehen.

Das Konzept der „Sozialpartnerschaft“ war die wesentliche Grundlage der EANPC-Mitgliedsorganisationen. Diese (oder ihre Vorgängerorganisationen) wurden unter direkter Beteiligung von Regierungen, Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften gegründet und von ihnen als Akteure auf relevanten Handlungsfeldern definiert, in denen sich die unterschiedlichen Interessen überschneiden: bei der vorausschauenden Bewältigung des sozio-ökonomischen Wandels (vor allem in den unter 4.1 bis 4.8 beschriebenen acht Handlungsfeldern). Dazu gehört, mit flankierenden Maßnahmen die dauerhafte Beschäftigungsfähigkeit derjenigen zu fördern, die von den Veränderungen negativ betroffen sind.

Partnerschaft kann viele Formen annehmen, die von Vereinbarungen auf nationaler und regionaler Ebene (einschließlich der verschiedenen Bündnisse, die zwischen den Sozialpartnern abgeschlossen werden) bis zur Ebene von Unternehmen, Betriebsstätten und Arbeitsgruppen reichen. Immer wichtiger wird es, über die Grenzen des Unternehmens hinaus ganze „Wertschöpfungsketten“ einzubeziehen.

Was in kooperativen (im Gegensatz zu den auf Konfrontation angelegten) Prozessen an Schnelligkeit bei Entscheidungen verloren gehen mag, wird durch engagierte Unterstützung und gegenseitiges Verständnis nicht nur kompensiert, sondern langfristig und nachhaltig gewonnen. Partnerschaft unterstützt den Aufbau von Sozialkapital auf allen Ebenen im Unternehmen. Wir haben gesehen, dass das Sozialkapital zusammen mit dem Humankapital jenen „Humanfaktor“ ausbildet, der für die Erhöhung der Produktivität von essentieller Bedeutung ist. Untersuchungen zeigen eine signifikante Korrelation zwischen der Bereitschaft (und Erfahrung) eines Unternehmens zur Partnerschaft mit seinen Arbeitskräften und seinem Erfolg bei der Erschließung und Entwicklung von externen „Schlüssel“-Partnerschaften in Form von Allianzen, Joint Ventures und Partnerschaften entlang der Wertschöpfungskette.

*„Soziales“ Kapital*

Dieses Memorandum demonstriert die Kontinuität der „Produktivitätsbewegung“, wie sie nach dem Zweiten Weltkrieg von der Europäischen Produktivitätsagentur EPA repräsentiert worden ist, die Produktivität definiert als eine Überzeugung, für die das, was wir „heute“ tun, eine Verbesserung gegenüber „gestern“ darstellt, und die bestrebt ist, es „morgen“ noch besser zu machen.

## 5 Aufgaben der EANPC-Mitgliedsorganisationen

Das Memorandum erhebt nicht den Anspruch, die wesentlichen Produktivitätsfaktoren „wasserdicht voneinander getrennt“ zu beschreiben. Selbst wenn ein solcher Ansatz möglich wäre, wäre er nicht wünschenswert: Denn Produktivitätsentwicklung ist ein ganzheitlicher, wettbewerbsgetriebener und von sich verändernden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umständen geprägter Vorgang, der durch die in Kapitel 4 aufgeführten Faktoren getrieben wird. **Ohne Produktivitätsentwicklung kann es keine Wertschöpfung und keine neuen und nachhaltigen Arbeitsplätze geben.**

Aufgabe der EANPC-Mitgliedsorganisationen ist es, diese Botschaft in ihren jeweiligen Ländern zu verbreiten. Sie müssen dabei berücksichtigen, dass die wichtigsten Akteure/Teilhaber unterschiedliche Sichtweisen auf die Produktivität haben. Diese Wahrnehmungsunterschiede erklären sich durch die Auswirkungen der Produktivitätsentwicklung auf die verschiedenen Ebenen der Gesellschaft. Was für die nationale Ebene vorteilhaft ist, mag auf der Branchen- oder individuellen Ebene schädlich sein. In der Wahrnehmung von Politikern, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden und KMU hat Produktivitätswachstum je spezifische Vorteile. Die negativen Produktivitätseffekte können durch Politik, Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften abgemildert werden, indem sie die Flexibilität und die Qualifikation der Beschäftigten fördern. Die EANPC kann eine wichtige Rolle bei der Unterstützung dieser Akteure spielen. Die EANPC-Mitgliedsorganisationen tragen zu unterschiedlichen Zeiten und auf verschiedenen Wegen, etwa durch Unterstützung von staatlichen Initiativen, zum Wirtschaftswachstum bei; sie fördern die Entwicklung der Einkommen und der ökonomischen und sozialen Ressourcen, die wiederum in die Entwicklung der Gesellschaft insgesamt investiert werden können.

Als Experten auf dem Gebiet der Produktivitäts- und Wirtschaftsentwicklung bieten die Mitgliedsorganisationen öffentlichen Einrichtungen, Interessengruppen und Unternehmen Unterstützung auf dem anspruchsvollen Weg („high road“) zu einer Wirtschafts- und Produktivitätspolitik an, die der Qualität und Innovation von Output und Prozessen den Vorrang gegenüber der schlichten Kostensenkungsstrategie bei den Inputfaktoren gibt. Das Unterstützungsangebot bezieht sich auf neun Punkte:

1. Aufgrund der engen Verknüpfung von Innovation, Produktivität und Wirtschaftswachstum sind die EANPC-Mitgliedsorganisationen wichtige Akteure im Innovationsprozess. Insbesondere informieren sie KMU über die Möglichkeiten und Risiken, die mit Produkt- und Prozessinnovationen verbunden sind, und unterstützen sie bei der Gestaltung der Innovationsprozesse. Darüber hinaus helfen sie beim Wissens- und Know-how-Transfer zwischen Forschung und Unternehmen und unterstützen die staatliche Innovations- und Technologiepolitik bei der Definition ihrer Ziele.
2. Sowohl auf der volks- als auch auf der einzelwirtschaftlichen beziehungsweise Unternehmensebene beteiligen sich die EANPC-Mitgliedsorganisationen an Maßnahmen, die KMU dazu befähigen, ihre größenbedingten Wettbewerbsnachteile zu verringern. Sie stellen den KMU ihr Wissen über technischen Fortschritt, Managementkonzepte, Qualifizierung etc. zur Verfügung. Als Partner in öffentlichen Förderprogrammen für KMU liefern sie Hilfe zur Selbsthilfe. Sie optimieren damit das Such- und Informationsverhalten von KMU als Voraussetzung für unternehmerische Entscheidungsprozesse. Außerdem organisieren und begleiten sie in unterschiedlichen Geschäftsbereichen die Kooperation zwischen den Unternehmen und helfen insofern den KMU, Skaleneffekte zu realisieren.

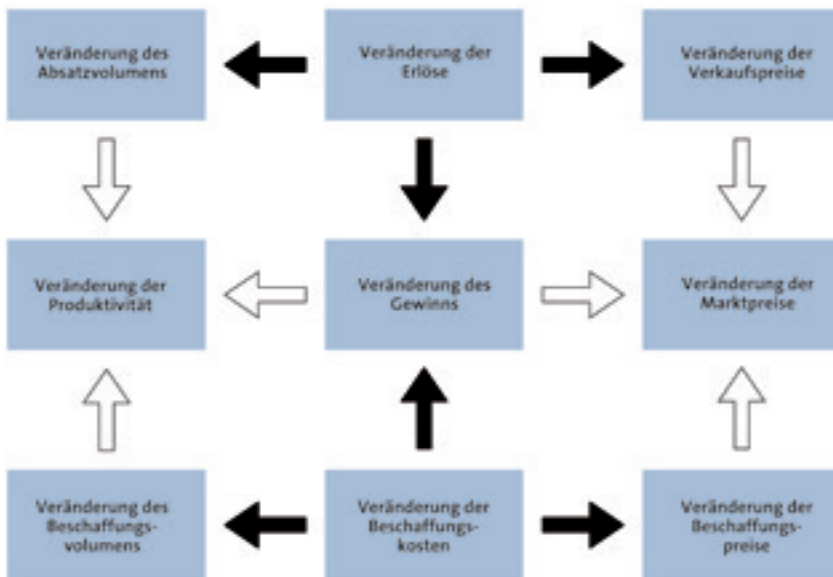
3. Die EANPC ist darüber hinaus ein bedeutendes Netzwerk für den Transfer von Know-how und Informationen in und zwischen Unternehmen, Ländern und internationalen Organisationen. Verschiedene Länder haben verschiedene Erfahrungen mit organisationalen Prozessen und ihrem Design gemacht – auf Unternehmens- und Branchenebene. Aus mehreren Gründen ist es wichtig, diese Erfahrungen zu sammeln, untereinander auszutauschen und zu bewerten:
  - um zu vermeiden, die gleichen Fehler zweimal zu machen;
  - um gute Praxisbeispiele zu beschreiben;
  - um Anregung für die Gestaltung von Prozessen zu geben;
  - um den Wettbewerb, dem Unternehmen – vor allem KMU – ausgesetzt sind, transparenter zu machen;
  - und um sicherzustellen, dass Arbeits- und Unternehmensstrukturen den aktuellen und absehbaren Anforderungen des internationalen Wettbewerbs gerecht werden.
4. Durch ihre Beratungsaktivitäten helfen die Mitgliedsorganisationen, innovative und flexible Unternehmensstrukturen einzuführen, die zusätzliche Beschäftigungsmöglichkeiten eröffnen; darüber hinaus fördern sie neue Beschäftigungsfelder. Indem sie Weiterbildung und Unternehmensentwicklung verknüpfen, verbessern sie die individuelle Beschäftigungsfähigkeit. Sie unterstützen die sektorale und berufliche Mobilität; und sie unterstützen Start-ups und die Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen.
5. Die Übernahme dieser Aufgaben macht die EANPC-Mitgliedsorganisationen zu Vermittlern zwischen Wirtschaftspolitik und arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen in den Unternehmen. Durch die Aktivitäten ihrer Mitglieder kann die EANPC deshalb zur Umsetzung der beschäftigungspolitischen Ziele, wie sie von internationalen Organisationen einschließlich der EU-Kommission definiert werden, auf der jeweiligen nationalen Ebene beitragen.
6. Bessere Arbeitsbedingungen, einschließlich Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit, sind wesentliche Faktoren der Produktivitätsentwicklung. Eine Daueraufgabe der EANPC und ihrer Mitgliedsorganisationen besteht darin, in Informationsveranstaltungen und durch Beratungsaktivitäten auf die (makro- und mikroökonomische) Bedeutung guter Arbeitsbedingungen hinzuweisen. Dazu gehört es, Strategien und Maßnahmen zu entwickeln, mit denen dieser Ansatz in möglichst vielen Unternehmen und Organisationen verbreitet werden kann. Das kommt nicht nur den Beschäftigten zugute, sondern unterstützt auch den fairen Wettbewerb zwischen Unternehmen und Volkswirtschaften.
7. Nicht zuletzt ist es eine wichtige Aufgabe für die EANPC und ihre Mitgliedsorganisationen, Unternehmern, Managern und „Stakeholdern“ zu zeigen, dass die Fähigkeiten und Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein wesentliches Element der Produktivitätsentwicklung und ein ausschlaggebender Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sind. Sie müssen dafür werben, dass Qualifizierung und Kompetenzentwicklung nicht nur als Angelegenheit der Schul-, Bildungs- und Berufsbildungspolitik verstanden wird, sondern auch als grundlegende Aufgabe einer produktivitätsfördernden Politik und unverzichtbarer Bestandteil jeder Organisation, die Veränderung und Lernen unterstützt. Jedes Programm zur Produktivitätsverbesserung ist zum Scheitern verurteilt, wenn die zu seiner Umsetzung erforderlichen Kompetenzen nicht vorhanden sind.

8. Auf der nationalen Ebene ist es für EANPC-Mitgliedsorganisationen besonders wichtig, sich nicht nur in die Prozesse des lebensbegleitenden Lernens einzubringen, vor allem in der beruflichen Weiterbildung, sondern auch die Produktivitätsaspekte des Erlernens und Anwendens von Fachkenntnissen hervorzuheben, die über die Grenzen des Einzelunternehmens hinausgehen. Ein Kernelement besteht in diesem Zusammenhang darin, sich für eine stärkere Übertragbarkeit von Qualifikationen und Fachkenntnissen einzusetzen. Denn je unternehmensspezifischer die Fachkenntnisse sind, desto weniger sind sie für den Bedarf anderer Unternehmen verwendbar und behindern auf diese Weise die notwendige oder individuell gewünschte berufliche Mobilität, das heißt den Wechsel in ein anderes Unternehmen.
  
9. Produktivitätsmessung ist die Voraussetzung und ein wesentliches Instrument zur Beobachtung der Produktivitätsentwicklung. Forschungsinstitute in der EU, die sich mit dem Messen der Produktivität befassen, benutzen jedoch unterschiedliche Standards und produzieren folglich unterschiedliche Produktivitätskennzahlen – ein Defizit, das eine fundierte Politik der Produktivitätsentwicklung in der EU nicht gerade erleichtert.

Die EANPC ist eine geeignete Organisation zur Erhebung, Darstellung und Verbreitung von europäischen Produktivitätskennzahlen.

## Beitrag der Produktivität zum Unternehmensgewinn

Ein produktivitätsorientiertes Rechnungswesen unterscheidet die Quantitäts- und die Preiskomponenten der monetären Wertveränderungen, die bei Erlösen und Kosten auftreten. Die südafrikanische Produktivitätsorganisation NPI [Vorgänger der heutigen Productivity SA] hat die herkömmliche Kennzahlenanalyse erweitert, indem die Produktivitäts- und Preisänderungen, die die Veränderungen des Gewinns bestimmen, isoliert und die Gesamtproduktivität anteilig (prozentual) und monetär gemessen werden. Das zugrunde liegende Konzept wird durch ein Diagramm mit neun Zellen einfach erklärt (s. auch Saari 2006, S. 97):



Die mittlere Spalte repräsentiert die im Rechnungswesen übliche Definition von Profit (Gewinn) als Differenz zwischen Erlösen und Kosten. Um den Gewinn zu erhöhen, müssen die Erlöse höher sein beziehungsweise schneller wachsen als die Kosten.

Erlöse und Kosten beinhalten verschiedene steuerbare und nicht steuerbare Faktoren. Wenn man nur die Veränderungen der Erlöse und Kosten überwacht, fehlen Erkenntnisse über die Interaktion der verschiedenen Faktoren – Interaktionen, deren Ergebnisse letztlich den Saldo aus Kosten und Erlösen bestimmen.

Der Erlös kann sich nur als Resultat von Veränderungen des Verkaufsvolumens und/oder der Verkaufspreise verändern, wie in der oberen Zeile dargestellt. In gleicher Weise ändern sich Kosten und Ausgaben nur dann, wenn sich das Volumen der eingesetzten Ressourcen und/oder ihr Beschaffungspreis verändert, wie der unteren Zeile zu entnehmen ist.

Die linke Spalte bestimmt Produktivität als Verhältnis zwischen dem Absatzvolumen (Output) und dem Beschaffungsvolumen (Input). Für jede Ressource, die zur Geschäftstätigkeit beiträgt, existiert ein bestimmtes Produktivitätsniveau (d. h. zum Beispiel, dass die Arbeitsproduktivität nur eine von vielen Komponenten der Gesamtproduktivität ist). Es ist nun möglich, die Wirkung veränderter Produktivität auf den Unternehmensgewinn (Profit) direkt darzustellen. Weiterhin wird deutlich, dass – wenn alle anderen Faktoren konstant gehalten werden – Produktivität die einzige Quelle für höheren Gewinn wird.

## Literatur

### **Blaeser-Benfer, A., W. Schröter und T. Vollborth (2012)**

Produktivität für kleine und mittelständische Unternehmen. Teil I: Handlungsleitfaden für den industriellen Mittelstand, Teil II: Methoden zur Produktivitätssteigerung. Eschborn: RKW.  
<http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/produktivitaet-steigern>

### **Boel, B. (2003)**

The European Productivity Agency and Transatlantic Relations, 1953–1961. Copenhagen: Museum Tusulanum Press. (Studies in 20th and 21st Century European History. Vol. 4)

### **Büttner, H. W. (1973)**

Das Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft. Düsseldorf: Droste.  
(Ämter und Organisationen der Bundesrepublik Deutschland, Bd. 44)

### **Dillon, M., J. Heap (2012)**

Measuring & Improving Social, Environmental & Economic Productivity: Getting It Done!  
Hrsg. vom Institute of Productivity, UK.

### **Eilon, S. (1985)**

„A Framework for Profitability and Productivity Measures,” Interfaces 15:3 (May/June), S. 31–40.

### **Hubert, T. (2006)**

„Produktivitätsbewegung – europaweit. EANPC steht für sozialen Dialog bei der Produktivitätssteigerung“ [in Englisch], RKW Magazin, Nr. 3, August, S. 28–29.  
[http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fileadmin/media/Dokumente/Publikationen/RKW-Magazin\\_2006-3.pdf](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fileadmin/media/Dokumente/Publikationen/RKW-Magazin_2006-3.pdf)

### **Nebi, T. (2002)**

Produktivitätsmanagement – theoretische Grundlagen, methodische Instrumentarien, Analyseergebnisse und Praxiserfahrungen zur Produktivitätssteigerung in produzierenden Unternehmen. München: Hanser.

### **Saari, S. (2006)**

„Productivity theory and measurement in business”, European Productivity Conference, Finnland, 30. August - 1. September 2006, Scientific Proceedings, S. 93–102.

### **Van Ark, B. und G. de Jong (2004)**

Productiviteit en Dienstverlenende Organisaties (Productivity and Service Delivery Organizations). Assen: Van Gorcum.









## European Association of National Productivity Centres

EANPC Secretariat  
Prevent  
Kolonel Begaultlaan 1A/51  
B-3012 Leuven, Belgien  
Tel: +32 2 643 44 44  
Fax: +32 2 643 44 40  
e-mail: [eanpc@prevent.be](mailto:eanpc@prevent.be)

**[www.eanpc.eu](http://www.eanpc.eu)**

