



## **Schwache Produktivität – Nicht erklären können oder nicht erklären wollen?**

### **Produktivitätsmessung diskutieren oder Ursachenforschung vorantreiben?**

Gemäss „Die Volkswirtschaft“ Nr. 1/ 2 2016 sollten Studien im Auftrag des seco erhellend, weshalb die Produktivität<sup>1</sup> in der Schweiz im globalen Wettbewerb nicht mithält. Die Diskrepanz zum BIP/ Kopf ist auffällig – noch ein Spitzenwert, wenn auch (BfS 2009 bis 2016) mit abnehmender Tendenz. **Offensichtlich wird hoher Output mit überdurchschnittlich hohem quantitativen Input erzielt:** Längere Lebens- und Wochenarbeitszeiten, längere Beschäftigungsdauer und überdurchschnittlich hohe Beschäftigungsquote.

BAK-Basel weist darauf hin, dass der „wissensintensive Dienstleistungssektor“ Messprobleme verursacht (S. 9) und damit das Produktivitätsdefizit geringer sei als der ausgewiesene Wert. Eine sozialwissenschaftliche Optik von „Produktivität“ würde zudem nicht „Output“, sondern „Outcome“ („Wirkung“) fokussieren. Dem Nutzen parastaatlicher Leistungen, beispielsweise im Gesundheits-, Bildungs- und Versorgungswesen, welche die statistisch erfasste Produktivität verringern, wird eine ökonometrische Messung sowieso nicht gerecht.

In derselben sozialwissenschaftlichen Optik könnten die Produktivitätsdefizite allerdings gar noch als gravierender erscheinen: Hypothese ist, dass wir im globalem Wettbewerb auch deshalb zurückfallen, weil es weniger gut gelingt, immaterielle Werte wie Reputation, Einmaligkeit, und Vertrauen in BIP-relevante materielle Werte umzusetzen. Dazu kommt die als abnehmend empfundene Qualität des „Service Public“, welche zur Staatsverdrossenheit beiträgt. Das Inputdefizit hat also nicht materielle, sondern mentale Ursachen: **Tiefe Motivation verhindert Kreativität, Innovation, Leistungs- und Servicebereitschaft.**

Diese Ursachen-/ Wirkungskette wird verkannt, weil die üblicherweise verwendeten Messsysteme dies nicht aufzeigen. Für eine Verbesserung der Messgenauigkeit scheint der politische Wille sowohl bei Arbeitgebern, Arbeitnehmern wie auch v.a. im staatlichen und parastaatlichen Umfeld zu fehlen. Die wissenschaftlichen Grundlagen dazu sind nämlich seit mehr als 50 Jahren bekannt: Die sog. Harvard Service Profit-Chain erklärt, wie höhere oder tiefere Motivation höhere oder tiefere immaterielle Werte schafft, welche als mehr oder weniger hohe Qualität wahrgenommen werden und sich materiell im Preisniveau darstellen.

Durchschnittswerte zur Arbeitszufriedenheit resp. -Motivation aufgrund der **üblichen merkmalsorientierten Stakeholderumfragen, zur Motivation** namentlich Mitarbeiterstichproben **vermögen dies nicht aufzudecken.** Der Bruggemann'sche Ansatz auf dem Hintergrund der Maslow'schen/ Herzberg'schen Motivationstheorie und dessen Verknüpfung mit Leistungsbereitschaft gemäss Vroom vermag dies. Dazu die weiteren Ausführungen.

---

<sup>1</sup> Rang 12 in der Liste der westlichen Länder gem. „Avenir Suisse“ (2013). Dies entgegen den Behauptungen der NZZ (23.2.2018), die „Spitzengehälter (würden) anhand des hohen Produktivitätsniveaus in der Schweiz (erklärt).



## Hypothesen zu den Ursachen für Produktivitätsdefizite

### (1) Zu tiefe Leistungsbereitschaft – nicht zu hoher „Input“

Der Schlüssel zu Produktivität liegt bei der qualitativen Leistungsbereitschaft und Wertschöpfungsfähigkeit. Sind diese Faktoren tief, erfordert ein hohes BIP/ Kopf grossen quantitativen (materiellen) Input. An der Fachkompetenz der Schweizer Arbeitnehmer scheint es kaum nicht zu liegen, wie die Verfasser von „Überqualifizierte Arbeitskräfte sind nicht das Problem“ (S. 33ff) meinen, sondern „Der Innovations-Champion Schweiz schwächelt“ (S. 53). Dies, weil erlernte Fertigkeiten in einem risikoaversen, hierarchisch strukturierten, innovationshinderlichen Umfeld nicht zum Tragen kommen.

Damit fragt sich, welche Komponenten der persönlichen und sozialen Leistungsbereitschaft und –Kompetenz von Arbeitskräften in der Schweiz zu derartigen Defiziten führen und weshalb Leistungsbereitschaft scheinbar schwierig aufzudecken ist oder allenfalls wissentlich oder unwissentlich unzutreffend gemessen wird.

### (2) Innovationsfähigkeit und Sozialkompetenz als qualitative Produktivitätsfaktoren

Im Vergleich zu quantifizierbaren Input-/ Outputbetrachtungen werden qualitative Produktivitätsaspekte offensichtlich immer wie wichtiger: Kreative Innovationen, um im globalen Wettbewerb zu bestehen, Sozialkompetenz um (kosten- und preiswirksame) Kundenbindung zu festigen, überzeugende persönliche Auftritte, um preiswirksame (Schweizer!) Reputation aufrecht zu erhalten. Hypothese ist, dass Arbeitskräfte in der Schweiz diesbezüglich allenfalls zu wenig leisten.

### (3) Motivation als Treiber qualitativer Produktivitätsfaktoren

Innovationsfähigkeit und Sozialkompetenz stehen in einem engen Zusammenhang mit der dank Motivation und guter Befindlichkeit am Arbeitsplatz verbundenen qualitativen Leistungsbereitschaft. Die weitverbreiteten Studien zur sog. „Arbeitszufriedenheit“ decken den Sachverhalt „Motivation“ allerdings nicht auf, weil die üblicherweise dazu eingesetzte Methodik merkmalsorientierter Umfragen dafür wenig geeignet ist.

Leistung	$r = +.14$ (selten $> .30$ )
Absentismus	$r = -.09$
Fluktuation	$r = -.20$ bis $-.40$
Vermeidende Handlungen (Arbeitsscheu)	$r = -.51$
Passiv-aggressive Handlungen (Termine versäumen)	$r = -.39$
Feindliche Handlungen (Sabotage)	$r = -.39$

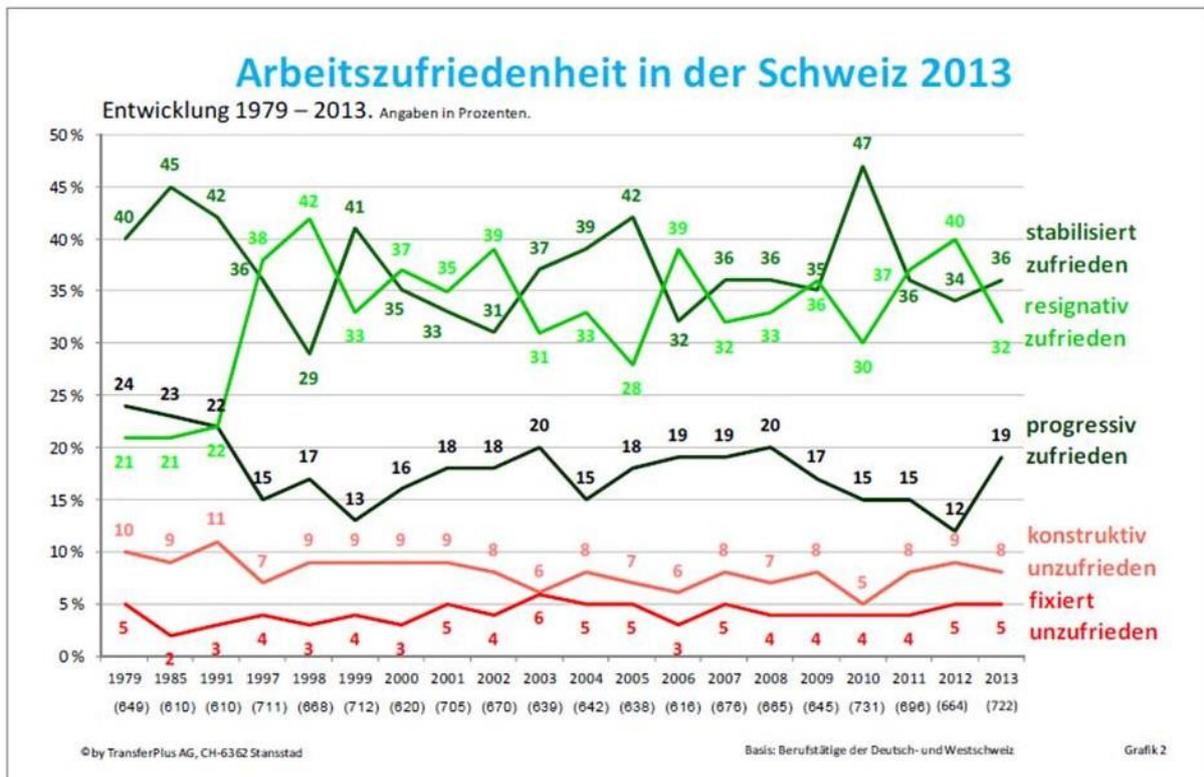
(4) Vroom widerlegte den vermeintlichen Zusammenhang zwischen materiell bedingter (bspw. Salär) Arbeitszufriedenheit und Leistung bereits 1964. Nachgewiesen ( $r=.51$ ) ist der Zusammenhang von Arbeits (-un) zufriedenheit mit „Nicht-Leistung“:



Tiefe (materiell bedingte) Arbeitszufriedenheit signalisiert im Kontext der Motivationstheorie Defizite bei sog. „Dissatisfiern“, also bei erwarteten aber nicht erfüllten, insbesondere materiellen Faktoren der Arbeitszufriedenheit wie Arbeitszeiten (in der Schweiz höher als anderswo in Europa), Salär (Stagnation v.a. in den mittleren Einkommensegmenten, genderbestimmte Ungleichheiten), Mutterschafts-/ Vaterschaftsurlaub, Kinderbetreuung (Schweiz international weit zurückliegend). Gut erfüllte Dissatisfier haben jedoch wenig Einfluss auf Arbeitsmotivation und damit Produktivität.

„Arbeitszufriedenheit“ aufgrund von sog. „Satisfiern“, wie Führung, Wertschätzung und Autonomie sind Treiber für Motivation und damit beispielsweise für Innovationsbereitschaft und sozialkompetentes Verhalten. Gängige merkmalsorientierte Mitarbeiterumfragen zeigen derartige Faktoren **nicht** auf. Prozessorientierte Umfragen, namentlich jedoch daraus abgeleitete Segmentierungen (anstelle von Durchschnittswerten), leisten das jedoch. Dies deshalb, weil immaterielle Motivatoren und materielle „Demotivatoren“ nicht bilanzierend, rational artikuliert werden können, sondern nur anhand konkreter Erlebnisse erklärt.

Hauptursache des Versagens merkmalsorientierter „Zufriedenheits“-umfragen sind einerseits Befragtenbias, welche dadurch entstehen, dass eigene Fehlentscheidungen (beispielsweise in der Wahl eines Arbeitsplatzes) in Befragungssituationen geschönt artikuliert werden. Andererseits heben sich die Resultate verschiedener Segmente, welche durch unterschiedliche Handlungsmuster der Befragten bestimmt werden (beispielsweise Resignation und Genügsamkeit vs. konstruktive Motivation zu Verbesserungen), derartig gegenseitig auf, dass nur wenig aussagefähige, wenn nicht irreführende Durchschnittswerte resultieren<sup>2</sup>.



<sup>2</sup> Mehr in <http://information-intelligence.ch/gluecksforschung-bloss-ein-gigantisches-missverstaendnis> :



## (5) Resignation und Selbstzufriedenheit als Ursache tiefer Leistungsbereitschaft

Das „Bruggemann-Modell“ der Arbeitszufriedenheit, resp. entsprechende prozessorientierte Umfragen und Segmentierungen, zeigen auf, dass Resignation und Selbstzufriedenheit an Arbeitsplätzen in der Schweiz Ursache für niedrige (qualitative) Produktivitätsdynamik sein können: Denn nur gerade 15 bis 20% der Arbeitskräfte scheinen dafür motiviert zu sein, die im Wettbewerb erforderlichen ca 2% Produktivitätszuwachs p.a. zu erbringen. Dabei fällt auf, dass die meisten Arbeitskräfte den steigenden Herausforderungen des Wettbewerbs keine gleichfalls steigende Leistungsbereitschaft (Gefährdungsbewusstsein, McClelland 1985) entgegenzusetzen haben. Wegen des hohen Niveaus der Bedürfnisbefriedigung im Inland, wird der globale Handlungsbedarf verkannt, oder man meint, sich davon abschotten zu können.

Die angeblich hohe „Arbeitszufriedenheit“ in der Schweiz - ein stabiler, zu ca 80% positiver Durchschnittswert - hat also nicht nur einen geringen Zusammenhang mit denjenigen Faktoren, auf welche es im globalen Produktivitätswettbewerb ankommt, nämlich hohe, motivierend wirkende sog. „Satisfier“, sondern sie ist auch Ausfluss tiefer Erwartungen bezüglich eines motivierenden Arbeitsplatzumfeldes. Dies ergibt als Befragungsergebnis vermeintlich hohe „Zufriedenheit“. Reliabel („richtig“) gemessen, zeigt sich im Arbeitsmarkt eine stagnierende, tiefe Leistungsbereitschaft, deren Ursachen es auszuleuchten gilt.

## (6) Der Fisch stinkt am Kopf

Neue Forschungen (Eller, Paderborn 2014) zum Zusammenhang von Motivation, Leistungsbereitschaft und Produktivität zeigen, dass „Wettbewerbsbewusstsein“ und die Qualität der Führung, namentlich deren Zielorientierung, entscheidend sind. In allen drei Bereichen wären in der Schweiz erhebliche Steigerungen möglich. Voraussetzung dazu wären allerdings stichhaltige Diagnosen von Leistung und Leistungsbereitschaft.

Abschreckendes Beispiel ist das Bewertungsergebnis für Mitarbeitende der Bundesverwaltung: Führungskräfte attestieren 95% ihrer Mitarbeitenden, Ziele vollständig zu erreichen oder gar zu übertreffen. In der Tat kann es sich hier nur um allerbescheidenste Zielsetzungen handeln, deren Erreichung die Bundeskasse jedoch mit „Leistungsprämien“ in der Höhe von gegen 100 Millionen Franken belastet. Kein Wunder sinken mit zunehmendem Anteil des öffentlichen Sektors das BIP pro Kopf und die Produktivität. Denn hier verursachen „Dissatisfier“ nur Kosten und „Satisfier“ sind wenig relevant.

In der Privatwirtschaft ist die Ungleichheit der Boni-Verteilung allenfalls höher, als im öffentlichen Sektor. Allerdings ist der Prozess von Zielsetzung und Zielerreichung inklusive der relevanten „Belohnung“, namentlich auch auf der Ebene der immateriellen Befindlichkeit, für Motivation und Leistung noch entscheidender. Dass nur gerade 20% der Arbeitskräfte (sog. „progressiv Zufriedene“) diesen Führungsprozess als stimulierend für ihre Leistungsbereitschaft ansehen, zeigt das hohe Produktivitätspotenzial von besserer Führung. Dies zu messen, ist den meisten Chefs zuwider.



---

### **Schlussfolgerung: „Produktivität“ in der Dienstleistungsgesellschaft**

Um dem Phänomen „Produktivität“ beizukommen, wären Messinstrumente erforderlich, welche „soft Factors“ erfassen. Ein erster Schritt wäre, die Wirkungsmechanismen von Motivation und „Outcome“ zu Kundenbindung und Preisdurchsetzung schlüssig zu ermitteln. Die gebräuchlichen „Arbeitszufriedenheitsmessungen“ sind dazu wenig geeignet. Bruggermann'sche Erhebungen und Analysen wären ein wissenschaftlich gesicherter Ansatz.

7.3.2018/ hr