STIVEN CATALYST

DRITTE SERIE · NOVEMBER 2026

MANAGEMENT REVIEW

Management ohne Theater.



KPIS

LEISTUNG JE STUNDE: WIE DIE ZAHL ENTSTEHT

Was über und was unter den Strich gehört, Leistung je Stunde in der OECD, welche Stunden als gearbeitet zählen, eine Volkswirtschaft mit zwei Nennern, wie man die Stunden eines Standorts zählt, und eine Karte.

1.335

Arbeitsstunden je Erwerbstätigen in Deutschland 2023, die wenigsten in der OECD; die Leistung je Stunde lag bei 94 US-Dollar, im OECD-Schnitt bei 71.

OECD, 2025

IN DIESER AUSGABE

TITELTHEMA

Ein Bruch mit zwei Linien

SEITE 03

DAS MODELL

Was als Arbeitsstunde zählt

SEITE 05

WERKZEUG DER AUSGABE

Die Karte zur Leistung je Stunde

SEITE 08

NR. 98 · KPIS

In dieser Ausgabe

Leistung je Stunde wird für Länder, Branchen und Standorte zitiert, oft als Beweis, dass Menschen viel arbeiten oder nicht. Sie misst weder Mühe noch, wie beschäftigt jemand wirkte. Diese Ausgabe fragt, was die Zahl wodurch teilt und wie ein Standort sie ehrlich bildet.

Für die OECD ist Arbeitsproduktivität das BIP geteilt durch die tatsächlich gearbeiteten Stunden, nicht durch bezahlte oder vereinbarte. 2023 lag der OECD-Schnitt bei rund 70 US-Dollar je Stunde; Deutschland, mit den wenigsten Stunden je Erwerbstätigen, kam auf 94. Die ILO zählt Warten an einer defekten Maschine als Arbeitszeit und hält fest, dass Arbeitszeit die Intensität der Arbeit nicht abbildet. In Deutschland entwickelten sich die Leistung je Person und je Stunde von 2022 bis 2025 in jedem Jahr anders. Ein Weg, die Stunden eines Standorts zu zählen, und eine Karte schließen die Ausgabe.

Stiven Janaqi HERAUSGEBER · STIVEN CATALYST

03 TITELTHEMA
Ein Bruch mit zwei Linien

04 DIE ZAHLEN
Weniger Stunden, mehr je Stunde

05 DAS MODELL
Was als Arbeitsstunde zählt

06 WAS DIE FORSCHUNG SAGT
Eine Volkswirtschaft, zwei Nenner

07 WIE ES GEMESSEN WIRD
Leistung je Stunde am Standort

08 WERKZEUG DER AUSGABE
Die Karte zur Leistung je Stunde

09 QUELLEN
Quellen und Methode

SO LESEN SIE DIESE AUSGABE

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

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

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

TITELTHEMA

Ein Bruch mit zwei Linien

Die OECD nennt die Arbeitsproduktivität den am häufigsten berechneten Produktivitätsindikator: das Produktionsvolumen je Einheit Arbeitseinsatz. In ihrem Kompendium ist die Leistung das BIP und der Arbeitseinsatz die gearbeiteten Stunden, oder die Zahl der Erwerbstätigen, wo die Stunden unbekannt sind.

Über dem Strich: Leistung

- Wertschöpfung: Produktion minus zugekaufte Vorleistungen
- Als Volumen, ohne Preiseffekt
- Zwischen Ländern zu Kaufkraftparitäten umgerechnet

Unter dem Strich: Arbeit

- Tatsächlich gearbeitete Stunden, bezahlt oder nicht
- Nicht bezahlte, vereinbarte oder übliche Stunden
- Jede Stunde gleich: Können und Erfahrung zählen nicht

Urlaub, Feiertage, Krankheit und Streiks werden aus den Stunden herausgerechnet. Wo die Zahl der Erwerbstätigen die Stunden ersetzt, erschweren Teilzeit und kürzere Arbeitswochen den Vergleich zwischen Ländern und Jahren.

UNSERE LESART

Die Zahl bewegt sich, wenn sich die Leistung ändert, und auch, wenn sich die Stunden ändern. Lesen Sie beide Linien, bevor Sie den Quotienten lesen.

Quelle: OECD Publishing, Paris, 2025

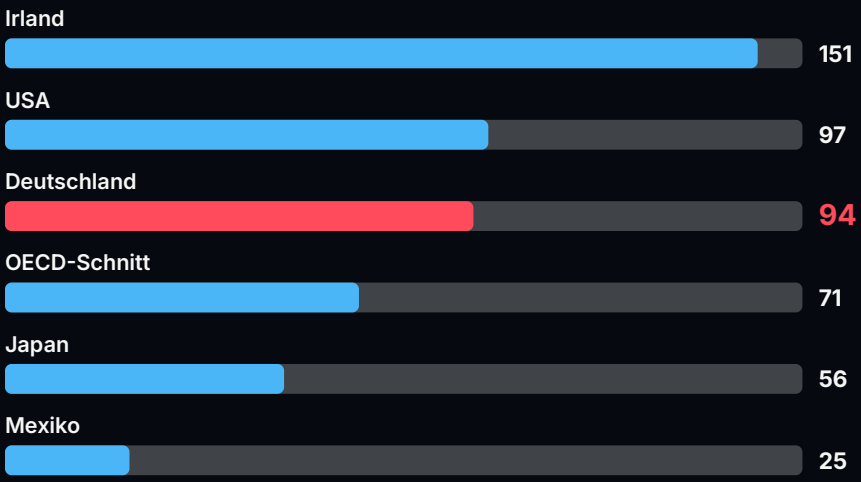
Begriffe, wie das OECD Compendium of Productivity Indicators 2025 sie in Kapitel 4 bestimmt. Die OECD merkt an, dass gearbeitete Stunden die Qualität der Arbeitskräfte nicht erfassen und den Beitrag der Arbeit daher wohl unterschätzen.

DIE ZAHLEN

Weniger Stunden, mehr je Stunde

2023 erzeugte eine durchschnittliche Arbeitsstunde in der OECD rund 70 US-Dollar BIP, zu Kaufkraftparitäten. Die Volkswirtschaften, in denen jeder Erwerbstätige die meisten Stunden leistet, sind nicht die, die je Stunde am meisten erzeugen.

BIP JE ARBEITSSTUNDE, US-DOLLAR ZU AKTUELLEN KKP, 2023



Stunden je Erwerbstätigen 2023: Mexiko 2.207, USA 1.751, Japan 1.611, Deutschland 1.335. Ausmultipliziert erzeugte ein US-Erwerbstätiger rund 170.000 Dollar im Jahr, ein deutscher rund 125.000: je Person ein Drittel Abstand, je Stunde 97 gegen 94.

UNSERE LESART

Irlands Vorsprung liegt zum Teil im Zähler: dort verbuchte Leistung multinationaler Konzerne. Für solche Fälle hält die OECD einkommensbasierte Maße für genauer.

Quelle: OECD Publishing, Paris, 2025

OECD Productivity Database, aus den Datendateien der Abbildungen 4.5 und 4.6 des Kompendiums, gerundet; der OECD-Schnitt beträgt 70,5. Die Leistung je Erwerbstätigen ist das von der Redaktion berechnete Produkt beider OECD-Werte. Die Stunden einiger Länder sind OECD-Schätzungen.

DAS MODELL

Was als Arbeitsstunde zählt

2008 legte die Internationale Konferenz der Arbeitsstatistiker fest, was in die tatsächlich gearbeiteten Stunden eingeht, durch die die Produktivität geteilt wird: die Zeit in einer Tätigkeit, die zur Herstellung von Waren oder Dienstleistungen beiträgt.

Zählt als gearbeitet	Zählt nicht
Direkte Stunden: die Aufgaben der Tätigkeit	Urlaub, Feiertage, Krankheit
Zugehörige Stunden: Reinigen, Werkzeug vorbereiten, Umkleiden, nötige Schulung	Arbeitsweg
Ausfallzeit: Störung, kein Material, kein Strom, aber verfügbar	Längere Essenspausen, auch wenn bezahlt
Kurze Pausen: Tee- oder Kaffeepause	

Die Entschließung fügt einen Satz hinzu, der für jede Führungskraft zählt, die den Quotienten liest: Arbeitszeit spiegle „nicht die Qualität, Intensität oder Effizienz der Arbeit“.

UNSERE LESART

Eine Stunde an einer stehenden Maschine wiegt unter dem Strich so viel wie eine harte Arbeitsstunde. „Beschäftigt“ steht nicht in der Formel; Warten senkt das Ergebnis.

Quelle: International Labour Organization, 2008

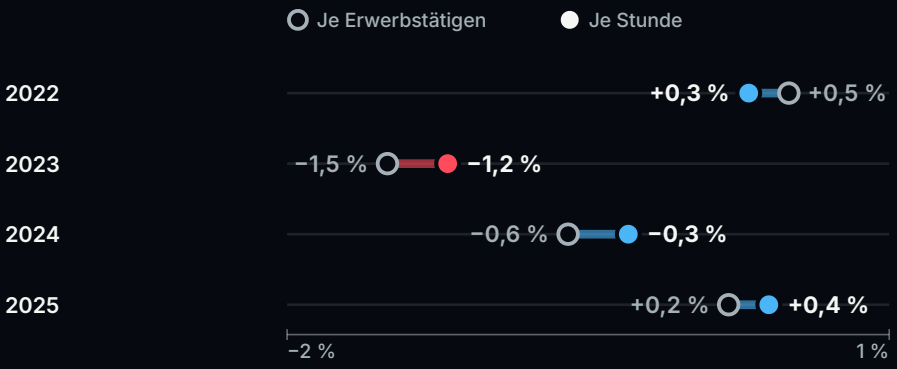
ILO, Entschließung zur Messung der Arbeitszeit (2008), Absätze 9 und 11, für Arbeit innerhalb der Produktionsgrenze der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen; die Listen hat die Redaktion gekürzt.

WAS DIE FORSCHUNG SAGT

Eine Volkswirtschaft, zwei Nenner

Destatis veröffentlicht die deutsche Leistung je Erwerbstätigen und je Erwerbstätigenstunde, jeweils preisbereinigt. 2025 waren in Deutschland 46,0 Millionen Menschen erwerbstätig, etwa so viele wie im Vorjahr. Von 2022 bis 2025 stimmten die beiden Maße kein einziges Mal überein.

PREISBEREINIGTES BIP, VERÄNDERUNG ZUM VORJAHR, DEUTSCHLAND



Länder zählen Stunden auf zwei Wegen, erklärt die OECD: durch Befragung der Erwerbstätigen oder ausgehend von bezahlten oder vereinbarten Stunden, bereinigt um Abwesenheit und Überstunden. Selbst angegebene Stunden fallen eher höher aus, deshalb lassen sich Niveaus zwischen Ländern schlechter vergleichen als Wachstum.

UNSERE LESART

Wenn die Stunden je Person sinken, sieht die Leistung je Person schlechter aus als die je Stunde. Fragen Sie nach dem Nenner einer Zahl, bevor Sie sie einen Trend nennen.

Quellen: Statistisches Bundesamt (Destatis), 2026; OECD Publishing, Paris, 2025

Destatis, erste Jahresergebnisse, Pressemitteilung vom 15. Januar 2026; frühere Jahre sind revidiert und können sich erneut ändern. Die Unterschiede sind absolut gering. Methoden der Stundenzählung: OECD-Kompendium 2025, Kapitel 4.

WIE ES GEMESSEN WIRD

Leistung je Stunde am Standort

Die ILO liefert einem Standort die Rechnung für den Nenner: Tatsächlich gearbeitete Stunden sind bezahlte Stunden plus unbezahlte Überstunden minus bezahlte Abwesenheit. Über den Strich gehört, was im selben Zeitraum nach Standard den Standort verließ, für dieselben Menschen gezählt.

ERFUNDENES BEISPIEL, EINE WOCHE AN EINEM STANDORT

Stunden	1.000 bezahlt + 20 unbezahlte Überstunden − 80 bezahlter Urlaub und Krankheit = 940 gearbeitet
Leistung	12.000 Einheiten nach Standard: 12,8 je gearbeitete, 12,0 je bezahlte Stunde

Standort und Zahlen sind von der Redaktion erfunden. Wurden 60 der 940 Stunden mit Warten auf Lkw verbracht, bleiben sie unter dem Strich.

01	**Eine Einheit, eine Definition**	was als fertig gilt, Nacharbeit nur einmal gezählt
02	**Gleicher Zeitraum, gleiche Menschen**	Leih- und ausgeliehenes Personal in den Stunden, wenn ihre Leistung drin ist
03	**Ausfallzeit notiert, nicht abgezogen**	sie erklärt eine schwache Woche; Abziehen versteckt sie

Quelle: International Labour Organization, 2008

Die Formel stammt von der ILO (2008, Absatz 26); die Prüfpunkte sind Vorschlag der Redaktion. Maschinenverluste stehen in Nr. 48 (OEE), die Kosten einer Minute in Nr. 73, Quoten je 200.000 Stunden in Nr. 87.

Mehr im Essay — Was mir die Last Mile über echte Betriebsführung beigebracht hat

WERKZEUG DER AUSGABE

Die Karte zur Leistung je Stunde

Eine Karte je Prozess und Woche, ausgefüllt aus der Zeiterfassung und der Leistungszählung. Das Werkzeug Shift Capacity übernimmt das Ergebnis als Rate in Einheiten je produktive Stunde und macht aus dem nächsten Prognosevolumen Köpfe je Schicht.

01	**Prozess und Woche**	und wer dazugehört: eigenes, Leih-, ausgeliehenes Personal
02	**Leistung**	Einheiten nach Standard; was als fertig gilt
03	**Bezahlte Stunden**	aus der Zeiterfassung
04	**+ unbezahlte Überstunden – bezahlte Abwesenheit**	Urlaub, Feiertage, Krankheit heraus
05	**= Gearbeitete Stunden, und Leistung je Stunde**	und dasselbe für die Vorwoche
06	**Ausfallzeit in den Stunden**	Stunden und Ursachen: Warten, Störungen, kein Material

Quellen: International Labour Organization, 2008; OECD Publishing, Paris, 2025

Die Karte ist ein Vorschlag der Redaktion, gestützt auf die ILO-Definition gearbeiteter Stunden und den Quotienten der OECD; der auf Seite 7 verlinkte Essay erzählt, warum Druck nicht zu Menschen führen soll, die beschäftigt wirken wollen.

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

QUELLEN UND METHODE

Jede Zahl hat eine Quelle.

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

OECD Compendium of Productivity Indicators 2025
OECD Publishing, Paris, 2025
https://doi.org/10.1787/b024d9e1-en

Resolution concerning the measurement of working time (18th International Conference of Labour Statisticians)
International Labour Organization, 2008
https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@stat/documents/normativeinstrument/wcms_112455.pdf

Bruttoinlandsprodukt im Jahr 2025 um 0,2 % gewachsen (Pressemitteilung Nr. 017)
Statistisches Bundesamt (Destatis), 2026
https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2026/01/PD26_017_811.html

REDAKTIONELLE METHODE

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



MANAGEMENT REVIEW

Management ohne Theater.

Jede Ausgabe eine Führungsfrage, geprüft an der besten Forschung.

ALLE AUSGABEN

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

Management Review · Nr. 98 · November 2026 · Stiven Catalyst
Herausgegeben von Stiven Janaqi, der sie verantwortet; „die Redaktion" ist in dieser Publikation er. Texte, Übersetzungen, Layout und die Prüfung der Zahlen an ihren Quellen entstehen in Arbeitssitzungen mit Claude, einem KI-Modell von Anthropic.
stivencatalyst.com/de/how-this-is-made.html