

MANAGERZEITVERWENDUNG: WO WERTVOLLE ARBEITSZEITVERLORENGEHT

- Ergebnisse einer Untersuchung von Czipin & Partner, 1993 -

Czipin & Partner haben 7 Jahre lang 52 Unternehmen auf ihren Umgang mit der Zeit durchleuchtet, folgend die - zum Teil niederschmetternden - Ergebnisse:

Insgesamt 110 Stunden der Arbeitszeit, somit fast jede zweite 60-Minuten-Einheit, verstreichen unproduktiv. Es sind aber nicht nur faule Mitarbeiter, die den potentiellen Gewinn schmälern. Der höchste Anteil am Produktivitätsverlust (33 Arbeitstage p.a.) entsteht durch **unzureichende Planung**. Daraus entstehen ungesteuerte Arbeits-abläufe, die Mitarbeiter ohne Materialien und Hilfsmittel hinterlassen, und dem Management einen Überblick über die vorhandenen Kapazitäten verwehren.

Die zweitwichtigste Ursache für verlorengegangene Arbeitszeit sind **mangelnde Informations- und Kommunikationsstrukturen**. Tagein, tagaus rasen wir 16 Minuten und 12 Sekunden von jeder Stunde auf der Suche nach wertvollen Anweisungen durch das Firmengebäude oder machen Arbeiten doppelt oder unnützlich.

Erst an dritter Stelle der Zeitfresser steht die **mangelnde Arbeitsdisziplin**, also fehlendes Engagement von Arbeitnehmern. Jährlich kumulieren Plaudereien, penetrantes Nichtstun, überlange Pausen und schleppendes Arbeitstempo zum ansehnlichen Sümmchen von 18,7 verlorenen Arbeitstagen.

Weiter unten in der Hitparade finden sich jene 14,5 Arbeitstage, die jährlich wegen **ungenügender Qualifikation, geringer Flexibilität und mangelndem Delegierungswillen** den Bach der Kosten zum Fluß anschwellen lassen. Die direkte Folge der Fehlbesetzung in gewissen Unternehmensfunktionen sind nämlich einerseits chronische Unterauslastung, andererseits eine Vielzahl teurerer Überstunden.

Aber auch die Unternehmer selbst nützen nur einen Teil ihrer Arbeitszeit so, wie es sein soll: nämlich gewinnbringend. Durch **fehlende Wahrnehmung von Verantwortlichkeiten** fallen 13,2 umsatzlose Arbeitstage an. Die Initiatoren der Untersuchung sehen deshalb in der Dreieinigkeit von "Führungsverhalten, Produktivität und System" den Schlüssel zum unternehmerischen Erfolg.

Sechs Dinge sind es vor allem, die der Manager während seines betrieblichen Daseins verfolgt: Aktive Führung, passive Führung, Schulung und Training, administrative Tätigkeiten und Besprechungen, Selbstarbeit und sonstige verfügbare, persönliche Verteilzeit beinhaltet der Büroalltag.

In der Realität sind aber die Gewichtungen der einzelnen Bereiche in der Regel falsch gesetzt. Der aktiven Führung, also "das rechtzeitige Erkennen von Problemen, der Erarbeitung zielgerichteter Lösungsansätze und die Definition bzw. die Delegierung von Verantwortlichkeiten und deren Überwachung" wird nur 4% der Arbeitszeit der Entscheidungsträger gewidmet. Kein Wunder, daß Mitarbeiter mit Fragen auf den Geplagten einstürmen. Dieses passive Führungsverhalten, also die Reaktion auf Mitarbeiteranfragen, frißt 14% des Arbeitstages eines Managers. Der Löwenanteil geht aber mit administrativen Tätigkeiten verloren: Genau 34% des Managerlebens füllen endlose Sitzungen, das Anfertigen von Berichten und sonstiger Verwaltungskram. Die Selbstarbeit, also wenn z.B. delegierte Tätigkeiten doch vom Unternehmer in Eigenregie durchgeführt werden, nimmt jede 4. Arbeitsstunde in Anspruch. Und nur 3% der Arbeitszeit werden für Schulungen und Trainings aufgewendet.

Cash Flow 11/93