

Arbeitszeit: 74 verlorene Tage

FALSCH PLANUNG UND MANGELHAFTE MOTIVATION KOSTEN MILLIARDEN. FRANZOSEN, SPANIER UND AMERIKANER NOCH UNEFFIZIENTER ALS DIE DEUTSCHEN. BOB GEISLER HAMBURG

Endlose Gesprächsrunden, Abteilungen, die aneinander vorbeiarbeiten und Chefs, die die Ziele für ihre Angestellten entweder zu hoch oder zu niedrig ansetzen: Durch Fehler von Managern gehen in Deutschland jedes Jahr pro Beschäftigten 74 von 225 Arbeitstagen verloren. Der Verlust für die Volkswirtschaft: etwa 158 Milliarden Euro oder 7,9 Prozent des Bruttoinlandsprodukts.

Zu diesem Fazit kommt die amerikanische Unternehmensberatung Proudfoot Consulting in einer internationalen Studie. Die Berater haben fast 1700 Untersuchungen in Australien, Europa und den USA durchgeführt und dabei Arbeitnehmern und Chefs gut 10 000 Stunden lang über die Schulter geschaut.

Das Ergebnis ist vor allem für die Manager ein Schlag ins Gesicht: Sie sind laut Proudfoot für den größten Teil des Produktivitätsverlusts verantwortlich, weil sie falsch planen, schlecht anleiten oder auftretende Schwierigkeiten ignorieren.

Manch ein Chef bedient sich einer unklaren und mit Fachbegriffen gespickten Sprache, die zu Kommunikationsproblemen mit den Untergebenen führt. Produktivitätsverluste treten auch auf, weil Arbeitsgruppen oder Abteilungen ohne Absprache aneinander vorbeiarbeiten. Oft fehlt es zudem an einer klaren Orientierung über die Ziele eines Unternehmens oder an konkreten Arbeitsplatzbeschreibungen.

Neben den Managern tragen allerdings auch die Arbeitnehmer zu der Zeitvergeudung in Unternehmen bei. Vor allem mangelhafte Qualifikation sorgt für schlechte Leistungen in manchen Firmen. Ein eher geringer Teil des Produktivitätsverlustes geht nach Einschätzung der Berater hingegen auf das Konto des Kollegen Computer: Abgestürzte Systeme oder Viren tragen gerade einmal vier Prozent zum Verlust von Arbeitszeit bei.

Wenig tröstlich ist es, dass Unternehmen in anderen Ländern noch schlechter als die deutschen abschneiden. In den USA werden laut Proudfoot 96 Arbeitstage pro Jahr und Mitarbeiter verschwendet, in Spanien sind es 101, in Frankreich sogar 127. Aufgeteilt nach Branchen, ist das Führungschaos in der Lebensmittelindustrie am größten, die Elektronikbranche liegt im Mittelfeld. Vergleichsweise effizient arbeiten die Beschäftigten weltweit in der Telekommunikations- und in der Autobranche.

■ UNPRODUKTIVE ARBEITSTAGE*

| | |
|----------------|-----|
| Australien | 93 |
| Deutschland | 74 |
| Frankreich | 127 |
| Großbritannien | 87 |
| Österreich | 87 |
| Spanien | 101 |
| Ungarn | 104 |
| USA | 96 |

* Durchschnitt pro Mitarbeiter im Jahr

74 Arbeitstage gehen pro Mitarbeiter im Jahr bundesweit verloren. Diese Zeit verstreicht nutzlos. so eine Studie.

Die Führungsmängel basieren unter anderem auf einer weit verbreiteten Fehleinschätzung: „Viele Manager glauben noch immer, dass sich eine Steigerung der Produktivität vor allem durch die Investition in neue Anlagen und Maschinen erreichen lässt“, sagt Nicholas Craft, Professor an der London School of Economics. Dabei hätten frühere Studien bereits gezeigt, dass der größte Produktivitätsfortschritt durch eine bessere Schulung und einen klügeren Einsatz der vorhandenen Mitarbeiter zu erzielen ist.

Schwächen der Manager und damit verbundene Reibungsverluste in vielen Unternehmen hat auch Martin Braun, Arbeitswissenschaftler am renommierten Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, festgestellt. Er sieht die größten Probleme im zwischenmenschlichen Bereich. „In der aktuellen wirtschaftlichen Krise mangelt es vielen Chefs am nötigen Fingerspitzengefühl“, so Braun zum Abendblatt. „Unzureichende Anerkennung und falsche Zielvorgaben wirken sich katastrophal auf die Motivation der Arbeitnehmer und damit auch auf die Produktivität aus.“

Braun stellt allerdings in Frage, dass sich produktives und unproduktives Verhalten eindeutig voneinander trennen lässt. „Phasen der Entspannung sind zum Beispiel unverzichtbar für die Kreativität der Mitarbeiter. Wie soll man diese Zeiten also bewerten?“ Eine volle Ausnutzung der Arbeitszeit ausschließlich für den Betrieb sei sicher nicht wünschenswert. Davon allerdings geht nicht einmal die amerikanische Studie aus. Die Berater halten eine Produktivität von 85 Prozent für optimal. Derzeit sind es in Deutschland 64 Prozent. Eine Studie der University of London kam gar zu dem Ergebnis, dass sich der angeblich so unproduktive Klatsch im Büro gut auf die Arbeitsmoral auswirkt. Gerade in stressigen Berufen könne ein Schwätzchen die Lust am Arbeiten und die Harmonie unter Kollegen fördern.