

Analyse der Gründe für Produktivitätsverlust

Mangelnde Planung und Aufsicht

Dies ist nach wie vor der wichtigste Grund für Produktivitätsverluste. 45 % der verlorenen Zeit, oder **jährlich 22,5 Tage je Mitarbeiter**, werden durch mangelnde Planung und Aufsicht verursacht. Zu den einzelnen Aspekten in dieser Kategorie gehören:

- ◆ Nicht vorhandene, schlechte oder unangemessene Messverfahren
- ◆ Ziele, die entweder zu hoch oder zu niedrig gesteckt waren
- ◆ Probleme, die entweder ignoriert oder nicht vorhergesehen wurden
- ◆ Mangelnde Berichterstattung
- ◆ Leistungsparameter, die entweder nicht festgelegt, oder Leistungen, die ungenügend gemessen wurden
- ◆ Planung aus einer schon vorgegebenen, meist von Natur aus verzerrten Perspektive heraus, statt mit Blick auf ein optimales Potential
- ◆ Akzeptanz eines gewissen Maßes an routinemäßigem Versagen, das auch in Zukunftspläne eingeht

Unzureichendes Management

Ganze 20 % der verlorenen Zeit, oder **jährlich 10,0 Tage je Mitarbeiter**, gehen auf unzureichendes Management zurück, entweder weil die Manager nicht erreichbar oder nicht effektiv sind. In diesem Zusammenhang sind folgende Einzelfaktoren zu beobachten:

- ◆ Mangelnde Fähigkeiten mit Menschen umzugehen
- ◆ Zu wenig Zeit, die für die Antizipation und Verhinderung von Problemen verwendet wurde
- ◆ Zu viel Zeit, die Manager damit verbrachten, selbst Hand anzulegen und sich persönlich um Details zu kümmern
- ◆ Mangelndes Verständnis für die Rolle eines Managers als Coach und Vermittler
- ◆ Schlechte Kommunikationsfähigkeit
- ◆ Unklare Anweisungen
- ◆ Akzeptanz einer nachlässigen Arbeitsethik
- ◆ Eine Arbeitskultur, welcher das Gefühl für Dringlichkeit fehlt
- ◆ Unzureichende Schulung der Manager

Quelle: Czipin-/Gallup-Produktivitätsstudie 2002

Schlechte Arbeitsmoral

Schlechte Arbeitsmoral ist für 12 % Produktivitätsverlust verantwortlich. Dies entspricht **jährlich 6,0 Tage je Mitarbeiter**. Zu den Einzelaspekten schlechter Arbeitsmoral gehören:

- ◆ Beschäftigte, die das Gefühl haben, dass man sie nicht genügend schätzt und / oder ungenügend bezahlt
- ◆ Der Mangel an positivem Teamgeist
- ◆ Geringe Motivation
- ◆ Mangelndes Qualitätsbewusstsein
- ◆ Die Weigerung eine Arbeit gut zu machen
- ◆ Das Gefühl, nicht dazu zu gehören

Nicht effektive Kommunikation

Kommunikationsprobleme sind für 11 %, oder **jährlich 5,5 Tagen je Mitarbeiter**, der nicht produktiven Zeit verantwortlich. Zu den typischen Problemen gehören:

- ◆ Der Gebrauch von technischen Ausdrücken beziehungsweise einem Fachjargon, anstelle einer einfachen, eindeutigen Sprache
- ◆ Eine „monolithische“ Einstellung, die dazu führt, dass Abteilungen losgelöst von allen anderen und ohne Rücksicht auf andere operieren
- ◆ Verwirrung hinsichtlich der Unternehmensziele
- ◆ Mangelnde Arbeitsplatzbeschreibungen und Beurteilungssysteme
- ◆ Kein standardisierter Prozess im Hinblick auf irgendwelche Feedbacks

Nicht ausreichend geschultes Personal

Ist für 4 %, oder **jährlich 2,0 Tage je Mitarbeiter**, der verlorenen Zeit verantwortlich. Sowohl über- als auch unterqualifizierte Beschäftigte können einen negativen Effekt auf die Produktivität haben:

- ◆ Eine Duldung von einmaligen Kombinationen von Fähigkeiten, was zu einer verringerten Flexibilität der Beschäftigten führt
- ◆ Nicht genügend Leute, die mehrere Arbeiten wahrnehmen können
- ◆ Unterbrechung des Arbeitsflusses aufgrund von Missverständnissen
- ◆ Mangelndes Verständnis der aufsichtführenden Personen für die Fähigkeiten der Einzelnen und daher suboptimale Nutzung der Talente
- ◆ Einsatz für Aufgaben, für die sie unzureichend geschult sind

Wie kann die Mitarbeiterproduktivität positiv verändert werden ?