

## Bain-Studie über die Verschwendung von Arbeitszeit in Unternehmen - Sünden im Zeitmanagement verursachen hohe Kosten

**Im Topmanagement werden jedes Jahr Tausende Stunden an Arbeitszeit vergeudet. Der Grund: Besprechungen haben überhandgenommen, zugleich müssen Fluten von E-Mails bewältigt werden. Dies sind Ergebnisse der aktuellen Studie „Managing Your Scarcest Resource“ der internationalen Managementberatung Bain & Company, in der das Zeitmanagement von 17 Konzernen untersucht wurde. Hinzu kommt: Die vertane Zeit bringt enorme Kosten mit sich. Jedes Jahr gehen Unternehmen Millionen verloren, weil die Arbeitszeit vom Topmanagement nicht so effizient gemanagt wird wie Kapital oder andere knappe Ressourcen. Die Studie identifiziert acht „Todsünden“ im Zeitmanagement und zeigt auf, wie diesen erfolgreich entgegengetreten werden kann.** <object type="cosymantecnisbfw" cotype="cs" id="SILOBFWOBJECTID" style="width: 0px; height: 0px; display: block;"></object>

Sünden im Zeitmanagement verursachen hohe Kosten

- E-Mails und Besprechungen kosten Zeit und die Unternehmen Millionen
- Führungskräfte erhalten im Schnitt 30.000 E-Mails pro Jahr
- Rund 15 Prozent der Arbeitszeit der gesamten Belegschaft entfallen auf Meetings
- Konsequentes Messen des Zeitaufwands und strikte Kontrolle vermeiden das Vergeuden der wertvollen Ressource Arbeitszeit

**Im Topmanagement werden jedes Jahr Tausende Stunden an Arbeitszeit vergeudet. Der Grund: Besprechungen haben überhandgenommen, zugleich müssen Fluten von E-Mails bewältigt werden. Dies sind Ergebnisse der aktuellen Studie „Managing Your Scarcest Resource“ der internationalen Managementberatung Bain & Company, in der das Zeitmanagement von 17 Konzernen untersucht wurde. Hinzu kommt: Die vertane Zeit bringt enorme Kosten mit sich. Jedes Jahr gehen Unternehmen Millionen verloren, weil die Arbeitszeit vom Topmanagement nicht so effizient gemanagt wird wie Kapital oder andere knappe Ressourcen. Die Studie identifiziert acht „Todsünden“ im Zeitmanagement und zeigt auf, wie diesen erfolgreich entgegengetreten werden kann.**

Zeit wird in Unternehmen wie keine andere Ressource verschwendet. Die wenigsten Firmen haben Strukturen, mit denen sich quantifizieren lässt, womit Topmanagement und Mitarbeiter ihre Zeit verbringen. Die aktuelle Bain-Studie ergibt, dass Führungskräfte heute 30.000 E-Mails pro Jahr erhalten. In den 1970er-Jahren mussten sie sich mit gerade mal 1.000 Anfragen und Mitteilungen befassen. Setzt sich diese Entwicklung fort, werden Topmanager bald mehr als einen kompletten Arbeitstag in der Woche für elektronische Kommunikation aufwenden.

### **Besprechungen ufern aus**

Darüber hinaus verbringt die gesamte Belegschaft der untersuchten Unternehmen jährlich rund 15 Prozent ihrer Arbeitszeit in Besprechungen – ein Wert, der seit 2008 stetig steigt. Die Sitzungen des Topmanagements summieren sich zum Teil auf 7.000 Stunden pro Jahr. Werden die vorbereitenden Besprechungen mit den Teams und die Folgemeetings hinzuaddiert, fallen insgesamt 300.000 Stunden an. Zudem halten sich Führungskräfte durchschnittlich gut zwei Tage pro Woche in Sitzungen mit mehr als drei Teilnehmern auf. Dabei finden laut Bain-Studie viele Meetings häufig nur aus reiner Gewohnheit statt.

Auch nimmt kontraproduktives Konferenzverhalten zu. Beginnt eine Sitzung nur fünf Minuten zu spät, entspricht dies etwa acht Prozent der Kosten, die für dieses Meeting anfallen. In einem der untersuchten Unternehmen haben 20 Prozent der Konferenzteilnehmer während der Sitzung im Schnitt alle 30 Minuten drei oder mehr E-Mails verschickt. Bei 10.000 Mitarbeitern gehen auf diese Weise rund 60 Millionen US-Dollar verloren. Dies sind 20 Prozent der Gesamtkosten aller Meetings.

Speziell in Konzernen hat die Verschwendung von Arbeitszeit durch Besprechungen und E-Mails seine Ursache in der Unternehmenskultur, ist aber auch systemisch bedingt. So prägen sich im Zeitverlauf in großen Organisationen komplexe Mechanismen aus, die einer ständigen „Wartung“ bedürfen, um reibungslos zu funktionieren. Die dadurch entstehenden Prozesse binden intern Ressourcen und verringern das Zeitkontingent, das für Kundendienst und Kundenpflege benötigt wird.

„Die meisten Zeitmanagementsysteme sind auf einzelne Handlungen fokussiert“, erklärt [Dr. Imeyen Ebong](#), Leiter der deutschen Praxisgruppe Organisation bei Bain & Company. „Sie empfehlen Mitarbeitern beispielsweise, Besprechungen sinnvoll auszuwählen und E-Mails auf das Notwendigste zu beschränken. Doch viele Unternehmenskulturen funktionieren heute anders. Wer E-Mails oder Einladungen zu Besprechungen ignoriert beziehungsweise nicht zeitnah beantwortet, riskiert es, Kollegen und Vorgesetzte zu verärgern.“ Einzig innovative Unternehmen pflegen eine Kultur, in der Zeit als ebenso knappe Ressource betrachtet wird wie Kapital – und auch ebenso umsichtig investiert wird.

### **Die acht „Todsünden“ im Zeitmanagement**

In seiner aktuellen Studie identifiziert Bain acht schwerwiegende Sünden im Zeitmanagement und zeigt auf, wie sie vermieden werden können:

1. Unklare Terminplanung: Eindeutig festlegen, wen welche Themen betreffen und für wen welche Aufgaben Priorität haben.
2. Zeit kostet nichts: Für jedes Projekt Zeitbudgets schaffen, die es so konsequent zu managen gilt wie Finanzetats.
3. Aus jeder Idee ein Projekt machen: Jedem neuen Projekt einen Businessplan zugrunde legen.
4. Komplexe Organisation: Strukturen vereinfachen. Zu viele Führungskräfte und -ebenen kosten Zeit und schaffen Mehrarbeit für die gesamte Organisation.
5. Jeder kann ein Meeting einberufen: Klar bestimmen, wer befugt ist, Sitzungen anzusetzen.
6. Entscheidungen treffen oder verhindern: Standardisierte Prozesse zur Entscheidungsfindung im Unternehmen sind unverzichtbar.
7. Konferenzzeit ist Freizeit: Sitzungsdisziplin mit klarer Tagesordnung, guter Vorbereitung und pünktlichem Beginn konsequent einfordern. Meetings wann immer möglich vorzeitig beenden.
8. Sinnlose Zeitinvestitionen: Die für Konferenzen aufgewendete Zeit festhalten, ebenso wie die Teilnehmer und das E-Mail-Volumen während der Sitzung. Nur so lässt sich Effektivität sicherstellen. Denn was nicht überwacht wird, kann auch nicht gemessen werden.

„Wäre Zeit tatsächlich Geld und würde sie auch so behandelt, hätten viele Unternehmen mit riesigen Verlusten zu kämpfen“, sagt Bain-Partner Ebong. „Nur wenn der Zeitaufwand gemessen und strengere Kontrollen eingeführt werden, ist die Verschwendung dieser wertvollen Ressource künftig vermeidbar.“

Weitere Themen, die Sie interessieren könnten:

- [Top-Recruiting-Event BAINWORKS in Barcelona](#)

- [Nutzung von Smartphones und Tablet-PCs explodiert](#)

**Pressekontakt:**

Leila Kunstmann-Seik

Telefon: 089 / 5123 1246

Mobil: 0151 / 5801 1246

E-Mail: [leila.kunstmann-seik@bain.com](mailto:leila.kunstmann-seik@bain.com)

**Unternehmen:**

Bain & Company Germany, Inc.

Karlsplatz 1

80335 München

Internet: [www.bain.de](http://www.bain.de), [www.bain-company.ch](http://www.bain-company.ch)

**Über die Bain & Company**

Strategische Beratung, operative Umsetzung, messbare Ergebnisse: Mit diesem unternehmerischen Ansatz zählt Bain & Company zu den Top 3 der weltweit führenden Managementberatungen. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erreichen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft der Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit Gründung 1973 lässt sich Bain dabei an den Ergebnissen seiner Beratungsarbeit finanziell messen. Bislang waren Bain-Berater weltweit für über 4.900 große und mittelständische Unternehmen tätig. Insgesamt unterhält die Beratung 50 Büros in 32 Ländern und beschäftigt 5.700 Mitarbeiter, 600 davon im deutschsprachigen Raum.

**BAIN & COMPANY** 