

Von Zeitfallen, Zeitpuffern und Zeittreibern

Horst Wildemann

Die Zeit ist immer zu kurz, egal wie man es dreht und wendet. Zeit ist nie genug da, um all die Dinge zu tun, die wir – sei es aus betrieblichen, sei es aus persönlichen Gründen, zu tun wünschen.

Auffassungen und Interpretationen von dem wertvollsten Gut der Menschheit, der Zeit, sind ähnlich vielfältig, wie die Bilder vom Menschen und seiner persönlichen Existenz. Zeit kann aus einem religiösen, philosophischen, physikalisch-naturwissenschaftlichen, um nur einige Beispiele zu nennen, aber genauso aus einem betriebswirtschaftlichen Zusammenhang heraus betrachtet werden. Begriffe wie Zeitfallen, Zeitpuffer und Zeittreiber entstammen dieser fachspezifischen Terminologie. Der Begriff „Zeit“ wird im wirtschaftlichen Sinne verstanden als ein Maßstab für eine Veränderung, wie sie beispielsweise die Umwandlung von einer Idee zu einem fertigen Produkt oder von einem Rohling in ein Fertigteil repräsentiert. Im Zeitalter fortschreitender Globalisierung und verstärktem Wettbewerb im nationalen wie internationalen Kontext nimmt die Bedeutung des Erfolgsfaktors Zeit neben den Zielgrößen Kosten und Qualität in Unternehmen immer weiter zu. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um Großkonzerne oder um klein- und mittelständische Unternehmen handelt. Eine Differenzierung gegenüber der internationalen Konkurrenz kann nur dann stattfinden, wenn das betroffene Unternehmen einschließlich seiner Wertschöpfungspartner sowohl unverzüglich als auch hochgradig flexibel auf Kundenanforderungen reagieren, denn meist stehen die Kunden selbst unter Zeit- und damit Erfolgsdruck. Nicht nur in High-Tech-Branchen heißt es heutzutage, dass der Schnelle durch „Überholen ohne Einzuholen“ gewinnt. Allerdings das Leben auf der Überholspur ist bekanntlich sehr anstrengend und mitunter auch äußerst waghalsig.

Zeitmanagement ist deshalb als Wundermittel in aller Munde. Wer die hohe Kunst des Managens der Zeit beherrscht, hat schon gewonnen – so zumindest der Eindruck, den manche Erfolgsgeschichten von ranghohen Führungskräften erwecken. Wie aber lässt sich Zeit

effektiv managen? Michael Kastner, dt. Psychologe und Hochschullehrer, hat einmal gesagt: „Zeitmanagement ist Unsinn. Sie können die Zeit nicht managen – nur ihr Verhalten.“ Damit hat er im wahrsten Sinne des Wortes den Nagel auf den Kopf getroffen. Das Tappen in Zeitfallen und die Verschwendung kostbarer Zeit entlang der Wertschöpfungskette von Produkten und Dienstleistungen hat nichts mit der Unzulänglichkeit der immateriellen Größe Zeit zu tun, auch nichts mit der mangelnden Flexibilität der Zeit an sich, sondern mit der Art und Weise, wie Menschen sie einteilen, mit ihr umgehen und sie nutzen.

Sehr eindrucksvoll zeigt folgende Geschichte, die ich mir in diesem Zusammenhang ausleihe, den allzu häufig erkennbaren Umgang mit dem Gut Zeit: Parkinson erzählt in einem seiner Bücher die Geschichte einer Gräfin, die für einen normalen Brief an ihre Freundin einen ganzen Tag braucht. Am Vormittag zuerst eine Stunde, um das richtige Briefpapier auszusuchen und zu kaufen. Dann eine Stunde für die Korrektur. Es folgen: eine Stunde Mittagspause und danach erneutes Durchlesen. Der Textentwurf wird verworfen, der Nachmittag ist ein einziger Versuch, diesmal alles ganz anders und viel besser zu formulieren. Um sechzehn Uhr leichte Panik: 'Wo habe ich nur die Anschrift?' Der Postschalter schließt um fünf. Endlich, nach langem Suchen: Brief zukleben, gerade noch eine Viertelstunde Zeit für die Fahrt zum Postamt. Dort Briefmarke kaufen – und ab geht die Post. Wieder zu Hause, sinkt die Gräfin erschöpft in den Sessel, befriedigt, eine wichtige Aufgabe erledigt zu haben. Warum braucht die Gräfin einen ganzen Tag, um einen Brief zu schreiben? Aus einem einzigen Grund, den Parkinsons Gesetz beschreibt: weil ihr ein ganzer Tag dafür zur Verfügung steht [Quelle: www.zitate.de].

Jeder Vorgang des Verfügens über das Gut Zeit repräsentiert eine Ausdrucksform des Handelns und damit des Verhaltens von Menschen. Ändere die Umgangsformen mit der werthaltigsten Ressource Zeit – für die Betriebswirtschaftler hat der Wert schon immer eine ganz besondere Bedeutung, denn Zeit ist ja bekanntlich Geld - und die effiziente Nutzung von Zeit wird umfassend möglich. Allerdings, dies sei an dieser Stelle bemerkt, benötigen Verhaltensänderungen ebenfalls Zeit und sind nicht von hier auf jetzt zu bewirken.

Wie aber wird die Zeiteffizienz in ihrer betriebswirtschaftlichen Dimension gemessen? Welche Zeitstrategien bringen den ersehnten Erfolg?

In der Betriebswirtschaft lassen sich über den Wertschöpfungsgrad, ausgedrückt als Verhältnis von Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten, zum einen die vorhandenen Zeitverschwendungen im Sinne von Zeitfallen erkennen und zum anderen die existierenden Zeitpuffer sowie Zeittreiber identifizieren. Damit wird in Konsequenz die Zeiteffizienz operationalisierbar. Die Verbesserung dieser Zielgröße ist unmittelbar an die Nutzung komplementärer Zeitstrategien geknüpft.

Um die Unternehmen stärker auf die Kundenanforderungen und an den Markterfordernissen auszurichten, beschränkt sich die Zeiteffizienz nicht nur auf den Forschungs- und Entwicklungsbereich oder auf die Produktion und Logistik, sondern alle inner- und überbetrieblichen Wertschöpfungsbereiche sind auf ihren Umgang mit der Zeit hin zu beurteilen. Zeitführer verkürzen Zeit, nutzen sie intensiver und setzen sie als Waffe im Wettbewerb ein. Zur Verkürzung der Zeit bieten sich zwei Ansätze an: erstens die Vermeidung von Zeitpuffern und zweitens eine Beschleunigung der Wertschöpfungsgeschwindigkeit. Dabei zielt die gewünschte Flexibilitätserhöhung auf eine Zeitoptimierung in den zugrunde liegenden Geschäftsprozessen. Dieses Vorgehen – bekannter unter dem Namen „Prozessreengineering“ – lässt sich nicht losgelöst von verhaltenswissenschaftlichen Aspekten betrachten. Modifiziertes Handeln geht einher mit einer dauerhaften Verhaltensänderung und somit mit komplexen Lernprozessen. Michael Kastner entwickelte und prägte das Konzept der Verhaltensorientierten Prozessoptimierung, das dem genannten Tatbestand umfassend Rechnung trägt.

Zeitpuffer sind nicht wertschöpfende Zeiten, die der Kunde weder honoriert, noch für die er bereit ist zu zahlen. Meist resultieren diese Zeitverschwendungen und Zeitfallen aus einer zu hohen Arbeitsteilung und Spezialisierung in der Produktion sowie in indirekten Bereichen, beispielsweise in der Produktentwicklung. Wertschöpfungsgrade von 1:10 sind auch heute noch in der

Industrie keine Ausnahme. Maßnahmen zur Schaffung einfacher, überschaubarer aufbauorganisatorischer Strukturen, in der „Wissensinseln“ keinen Platz mehr haben, sind zu definieren und kooperativ umzusetzen. Schneller zu arbeiten hingegen setzt vor allem an der Gestaltung ablauforganisatorischer Strukturen, den Prozessen an, aber auch an dem Umgang des einzelnen Menschen mit der Ressource Zeit. Deshalb ist es erforderlich, nicht nur bei Mitarbeitern in kundennahen Bereichen das Zeitbewusstsein zu verbessern, sondern es im Sinne interner Kunden-Lieferanten-Verhältnisse bei allen Organisationsmitgliedern hierarchieübergreifend zu fördern. Diesen beiden Aspekten ist die erste Zeitstrategie gewidmet.

Über den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien können darüber hinaus weit reichende Rationalisierungspotenziale in zeitlicher Sicht erschlossen werden. Die Beschleunigung von Geschäftsprozessen mittels Automatisierung von Arbeitsschritten, die weitgehend standardisiert und in hoher Anzahl auszuführen sind, gelingt durch E-Technologien immer besser. Konzepte wie E-Logistics, E-Maintenance oder E-Procurement werden zu wichtigen Bausteinen der Prozessoptimierung.

Die zweite Zeitstrategie umfasst die Erhöhung des Nutzungsgrades der Zeit. Es geht in Summe nicht nur um eine Verbesserung der Zeiteffizienz („Tue die Dinge richtig“), sondern gleichermaßen um die grundlegende Zeiteffektivität („Tue die richtigen Dinge“). So hängt der Projekterfolg häufig nicht nur davon ab, ob das Projektmanagement an sich effizient abläuft, sondern davon, welche Entwicklungsvorhaben beispielsweise im Produktbereich überhaupt verfolgt werden sollen. Die Identifikation der zeitverursachenden Faktoren, der so genannten Zeittreiber, gehört zum Basiswerkzeug eines jeden Zeitanalysten.

Die dritte Zeitstrategie setzt Zeit aktiv als Wettbewerbsinstrument ein. Kurze Informations- und Kommunikationswege nach innen und außen, flache Hierarchien, kurze Feedback-Zyklen sowie eine ziel- und ergebnisorientierte Mitarbeiterführung erhöhen wesentlich die Reaktionsgeschwindigkeit der Organisation. Diagnose- und Frühwarnsysteme spüren rechtzeitig Chancen und Risiken auf, so dass eine konsequente Marktausrichtung aller Wertschöpfungsaktivitäten permanent gewährleistet ist.

In der Entwicklung hat sich als erfolgreiches Instrument zur Eliminierung von Zeitfallen, zur Reduktion von überdimensionierten Zeitpuffern und damit in Konsequenz zur Verkürzung der Time-to-Market das Simultaneous Engineering bewährt. Durch parallele sowie durch teilweise sich überlappende Phasen der Produktentwicklung anstelle der traditionellen sequenziellen Vorgehensweise lassen sich sowohl Zeiteffektivität als auch -effizienz nachhaltig steigern. Infolge der somit vorhandenen ablauftechnischen Überschneidungen kann ein Teilschritt bereits begonnen werden, ohne dass der vorhergehende abgeschlossen sein muss. Neben der nachhaltigen Verkürzung von Entwicklungszeiten fördert Simultaneous Engineering das vernetzte Denken sowie die Zeitautonomie der Teammitglieder. Der intensivere Informationsaustausch trägt zum frühzeitigen Erkennen von potenziellen Fehlerquellen bei. Dies spart sowohl Zeit als auch Kosten, da Fehler um so schneller und günstiger zu beheben sind, je früher sie bei der Entwicklung entdeckt werden. Zu den Nachteilen von Simultaneous Engineering zählt allerdings, dass die der erfolgreichen Einführung zugrunde liegenden Veränderungen und somit die ausgewiesenen Potenziale nicht kurzfristig erzielt werden können, da sich Verhaltensänderungen, wie bereits zu Beginn erwähnt, nur sehr langsam vollziehen. Das Zeitbewusstsein und der verantwortungsvolle Umgang mit diesem kostbaren Gut Zeit im Sinne der Unternehmensziele ist deshalb sukzessive in der gelebten Organisationskultur zu verankern.

Im Alltagsgeschäft spielt die Zeiteffizienz in der Produktion sowie in fertigungsnahen Bereichen eine mindestens ebenso große Rolle wie in der Entwicklung. „Alles fließt“, sagte bereits der griechische Philosoph Heraklit und von ihm stammt auch das bekannte Zitat, dass niemand zweimal an der gleichen Stelle in den Fluss steigen kann. Übertragen auf den betriebswirtschaftlichen Bereich bedeutet dies, dass ein kontinuierlicher Material- und Informationsfluss auch zu einem gleichermaßen harmonischen Fluss der Zeit führt. Zeiteffizienz sichert kurze Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten, die Einhaltung von Kundenwunschterminen sowie zugesicherter Liefertermine und gewährleistet in Summe die Erreichung der kooperativ im Wertschöpfungsnetzwerk vereinbarten unternehmensweiten Zeit-

ziele. Dabei lautet die Devise: Nicht härter und schneller arbeiten, sondern intelligenter.

In der Praxis haben sich seit den 80er Jahren sukzessive Just-in-Time- sowie Just-in-Sequence-Prinzipien etabliert. Mit Hilfe der Integration des Material- und Informationsflusses entlang der gesamten logistischen Kette innerhalb der flexiblen Wertschöpfungsnetzwerke lassen sich Durchlaufzeiten deutlich und vor allem nachhaltig reduzieren. Einsparungen von 50 Prozent und mehr sind keine Seltenheit. Den Kunden freut es, in jeder Hinsicht – und eine exzellente Liefertreue hat noch niemandem geschadet. Die Optimierung des Materialflusses gehört inzwischen zu den Standardwerkzeugen der Unternehmensführung. Dagegen zählt die Neuausrichtung der den Materialbewegungen zugrunde liegenden Informationsflüsse durch ein effizientes Schnittstellenmanagement eher zu den stiefmütterlich behandelten Themen. Zeitfallen, Zeitpuffer sowie Zeittreiber sind allerdings in beiden Elementen der Zeit zu finden – *Panta rhei*.

Literatur

Wildemann, H.: Zeitmanagement, Frankfurt 1992

Diesen und weitere Aufsätze von Prof. Wildemann finden Sie unter:

<http://www.tcw.de/publikationen/aufsaeetze/>

Informationen zu den Beratungsleistungen der TCW GmbH & Co. KG zum Thema Organisationsentwicklung finden Sie unter:

http://www.tcw.de/tcw_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=11