

# Erfolgreiches Effizienzmanagement – eine systemische Perspektive

VON BOGDAN CANDA, FRIEDEMANN DERNDINGER, DR. CLAAS DE GROOT

## **Auf einen Blick**

Die Beseitigung von Ineffizienzen in Unternehmen ist eine komplexe Angelegenheit und entsprechende Initiativen sind meistens nur wenig erfolgreich.

Mit einer Serie von vier Ausgaben der LAP-Perspektiven zum Themenbereich „Effizienzsteigerung“ wollen wir Ihnen eine neue Blickrichtung auf das Effizienzproblem in Unternehmen verschaffen und neue Lösungsansätze aufzeigen.

**Ausgabe 1:** Erfolgreiches Effizienzmanagement – eine systemische Perspektive

**Ausgabe 2:** Ineffizienzen identifizieren und quantifizieren

**Ausgabe 3:** Sofort-Interventionen zur Effizienzsteigerung für Projekte, Organisationen und Individuen

**Ausgabe 4:** Effizienz als Unternehmenstugend – der langfristige Ansatz



### **1. Verstehen Sie die Abhängigkeit zwischen Effizienz und Ineffizienz**

*Jede Aktion verursacht eine Reaktion. Die Wirksamkeit einer Organisation ergibt sich aus einem dynamischen Wechselspiel zwischen effizientem und ineffizientem Handeln. Wenn Sie Effizienz und Ineffizienz simultan betrachten, erhalten Sie eine realistischere Sicht auf Ihr Unternehmen - z.B. bei der Planung neuer Vorhaben.*

### **2. Setzen Sie den Hebel zur Beseitigung von Ineffizienzen an der richtigen Stelle an und nutzen Sie unerschlossenes Potenzial**

*Gehen Sie im ersten Schritt davon aus, dass die Ursachen für Ineffizienzen in der Umsetzung und nicht in der Strategie liegen, sofern Sie keinen Grund für eine andere Annahme haben. Was Menschen tatsächlich tun ist sehr oft weder Teil der Strategie noch Teil der offiziellen Planung.*

### **3. Entwickeln Sie einen „Esprit de Corps“ im Umgang mit Ineffizienzen**

*Der konsequente Umgang mit Ineffizienzen ist eine Frage der Haltung, als Individuum und als Organisation. Seien Sie intolerant gegenüber Ineffizienzen, und verlangen Sie dasselbe auch von Ihren Mitarbeitern.*



■ Als Papst Pius II. fragte, wie er so eine schöne Statue Davids aus dem Marmorblock hauen konnte, soll Michelangelo geantwortet haben: „Ich habe alles weggehauen, was nicht David war“.

In dieser Antwort steckt die Quintessenz des hier vorgestellten Ansatzes zur Effizienzsteigerung. Effizienz und Ineffizienz gehen Hand in Hand. In der Erkenntnis dieser Abhängigkeit liegt auch die Lösung des Problems: im Bezug zu einer konkreten Aufgabe ist man entweder effizient oder ineffizient. Zwischenzustände gibt es nicht. Wenn man insgesamt effizienter werden möchte, dann muss man aufhören, als Organisation Ineffizienzen zu produzieren.

## „Wahnsinn ist, immer das Gleiche zu tun und andere Ergebnisse zu erwarten“ – Einstein



Quelle: BAIN & COMPANY

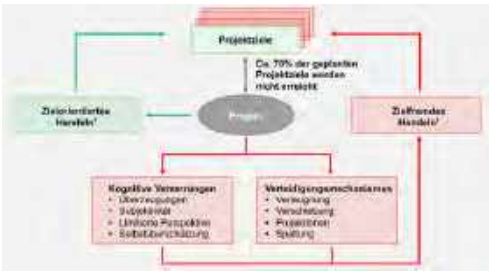
Eine in diesem Jahr veröffentlichte Studie von BAIN & COMPANY dokumentiert, dass nur 12% der Change-Projekte ihre Ziele erreichen. 38% der Change-Projekte liefern nicht einmal die Hälfte des erwarteten ROIs. Diese Ergebnisse sind insofern signifikant, als sie wesentlich schlechter ausfallen als die bis dato bekannte Erfolgsquote von 30%. Es scheint so, dass es in unserer schnelllebigen Zeit wesentlich schwieriger ist, Pläne umzusetzen. Die Ergebnisse waren bereits schon schlecht, und sie werden nicht besser.

Üblicherweise wird Ineffizienz von Organisationen immer auf die gleiche Weise angegangen: man versucht, Strategie und Planung zu optimieren, sie noch präziser zu dokumentieren und später noch intensiver zu kontrollieren. Dies ist mit der Erwartung verbunden, dass eine noch bessere Beschreibung von Zielen die Ergebnisse verbessern wird. Überkommene Methoden der Führung und zur Effizienzsteigerung von Organisationen kommen jedoch an ihre Grenzen. Wir brauchen eine neue Sicht der Dinge, sowohl für das Verstehen der Ursachen von Ineffizienzen, als auch für die Methodik der Beseitigung. Das Gleiche wie bis jetzt zu tun oder das Gleiche noch besser zu tun führt nicht zu besseren Ergebnissen. Es ist ein falscher Ansatz.

Hinter jeder Strategie, jedem Projekt und jeder Geschäftsinitiative steht eine Organisation, mit der das gewünschte Ergebnis realisiert werden soll. Die Organisation aber handelt nicht nur nach Plan. Sie entwickelt eine eigene Dynamik. Sie ist ein Gebilde von vielfältigen sichtbaren und unsichtbaren Stakeholdern mit jeweils eigenen Rollen und Funktionen, mit eigenen Erfahrungen, Fähigkeiten, Persönlichkeiten sowie mit eigenen Interessen und Sorgen. Diese Organisation handelt daher aus unterschiedlichsten Gründen sehr oft zielfremd.

Die Ursachen von Ineffizienzen, welche man beeinflussen kann, lassen sich im Wesentlichen auf zwei große und sehr komplexe Bereiche reduzieren:

# .LAP



Zentrale Ursachen für ziefremdes Handeln und damit von Ineffizienzen  
Quelle: LAP

a. *Kognitive Verzerrungen*: Es geht um die Art, wie wir denken. Das prominenteste Beispiel für kognitive Verzerrungen ist Selbstüberschätzung. Fähigkeiten und Leistungsbereitschaft werden überschätzt. Gleichzeitig werden Risiken unterschätzt oder gar ausgeblendet. Dies führt zu einer fehlerhaften Planung mit einem zu hoch angesetzten ROI.

b. *Psychologische Abwehrmechanismen*: Es geht um die Art, wie Menschen fühlen und wie sie mit Unsicherheiten, Ungewissheit, Angst und Frustration umgehen. Typische Beispiele für Abwehrmechanismen sind die so genannte Spaltung, das „Wir-gegen-Sie“, oder die Verleugnung, das „Nicht-wahrhaben-Wollen“.

Durch diese psychologischen Mechanismen entstehen Ineffizienzen bis hin zu toxischen, also nur durch einen radikalen Neustart zu lösende Situationen. Menschen und Organisationseinheiten liefern nicht das, was sie nach Plan hätten liefern sollen. Zudem generieren sie oft Antiziele, und eine Mission generiert ihre Gegenmission: ein offizielles Projekt mit der Absicht, Funktionen zu zentralisieren, kann ganz schnell viele kleine inoffizielle Aktivitäten generieren, die alles dafür tun, um Dezentralität als Paradigma beizubehalten. Alle sind beschäftigt, aber nichts bewegt sich.

## Wirksamkeit durch eine neue Perspektive

Steigern Sie die Gesamteffizienz Ihrer Organisation, indem Sie Ineffizienzen gezielt und systematisch eliminieren. Tauschen Sie die Frage „was muss man machen, um erfolgreich zu liefern?“ aus gegen die Frage „was muss man aufhören zu tun, damit es ein Erfolg wird?“ Konzentrieren Sie sich mehr auf das tatsächliche Handeln jetzt in diesem Augenblick, und flüchten Sie nicht in das Reich des Wünschbaren.

Beide Fragen führen letztendlich zum selben Ziel, sie werden aber aus zwei unterschiedlichen Perspektiven beantwortet. Die zweite Frage hilft Ihnen, Ineffizienzen schneller zu erkennen. Die sofortige Beseitigung der erkannten Ineffizienzen gibt dann die Ressourcen frei, die Sie woanders benötigen.

Damit Ressourcen optimal eingesetzt werden, muss man wissen, wo Ressourcen sonst noch verbraucht werden. Betrachten Sie Ihre Organisation. Seien Sie sich sicher, dass Ihre Vorhaben noch mit anderen bekannten und unbekanntem Zielen Ihrer Mitarbeiter konkurrieren. Gehen Sie davon aus, dass unerwartetes, scheinbar irrationales Verhalten vorkommt und dass Sie eine unvollständige Sicht auf die Motivatoren Ihrer Mitarbeiter besitzen. Ein systemischer Ansatz hilft Ihnen, bislang nicht sichtbare Stakeholder oder Motivatoren zu identifizieren und damit Quellen von Ineffizienzen zielgerichtet auszuschalten.

■ Werden Sie zu Ihrem eigenen Michelangelo, der alles beseitigt, was ineffizient ist. Arbeiten Sie an Ihren wichtigsten Aufgaben, an Ihrer Organisation oder an Ihrem zentralen Projekt. Am besten aber fangen Sie bei sich selbst an. Denken Sie darüber nach, wo Sie im Business und privat selbst ziefremd handeln oder ziefremdes Handeln tolerieren.

### Über die Autoren

Bogdan Canda, Friedemann Derndinger und Dr. Claas de Groot sind Partner und Managing Partner der Unternehmensberatung Leader's Advisory Point GmbH & Co. KG.

Sie erreichen die Autoren unter:

[info@leadersadvisorypoint.com](mailto:info@leadersadvisorypoint.com)



*Bogdan Canda*



*Friedemann Derndinger*



*Dr. Claas de Groot*

### Über LAP

LAP ist eine Unternehmensberatung mit einer Spezialisierung auf Innovation, Effizienz, Leadership und Governance.

Die Qualität und zielgerichtete Implementierung von Konzepten wird dadurch gesichert, dass die Partner von LAP sowohl langjährige Erfahrung in Führungspositionen bei z.B. Procter & Gamble, der Zurich Group oder AWD, als auch bei führenden Unternehmensberatungen wie z.B. The Boston Consulting Group (BCG) gesammelt haben.

Die Form der Unterstützung hinsichtlich Dauer und Kapazitäten richtet sich ausschließlich nach dem Bedarf der Kunden und reicht von langfristigen Projekten über „Sprintstudien“ bis zum Einzelcoaching.

Besuchen Sie uns auf

[www.leadersadvisorypoint.com](http://www.leadersadvisorypoint.com)

Leader's Advisory Point GmbH & Co. KG

Königsallee 60F

40212 Düsseldorf

Telefon: 0211 - 890 33 66

eMail: [info@leadersadvisorypoint.com](mailto:info@leadersadvisorypoint.com)

© Leader's Advisory Point GmbH & Co. KG, 2016. Alle Rechte vorbehalten.