

Effizient sein ist einfach. Effektiv sein ist eine Herausforderung

Roman P. Büchler, Master of Business Management

Effizienz ist in aller Munde.

Wir müssen unsere Arbeiten in immer kürzerer Zeit, mit immer geringerem Aufwand und weniger Ressourcen erledigen als früher. Nur so können wir Schritt halten mit der Konkurrenz. Effizienz ist also möglich, sofern die richtigen Mittel in der notwendigen Qualität zur Verfügung stehen. Alle Effizienz nützt aber nichts, wenn wir unsere Ziele nicht genau kennen. Wir können zwar enorm schnell sein, leisten damit aber noch lange keinen effektiven Beitrag zum Unternehmenserfolg. Wie also verbinden wir Effizienz mit Effektivität?

Ein effektives *und* effizientes Unternehmen entwickelt sich über fünf Prinzipien:

1. Halte Ordnung.
2. Konzentriere dich auf die Kernprozesse und deren Prozessqualität.
3. Sorge für Zuverlässigkeit in den Kernprozessen.
4. Erhöhe die Geschwindigkeit in den Kernprozessen.
5. Optimierte das Verhältnis zwischen Kosten und Nutzen.

Die fünf Prinzipien zeigen die notwendige Entwicklung zu mehr Effektivität einer Organisation.

Halte Ordnung

Schon Konfuzius wusste: Die Grundlage erfolgreicher Organisationsentwicklung ist

Ordnung. Sie bildet das Fundament für alle Effektivitäts- und Effizienzmassnahmen. Wer Ordnung hält, findet Dinge schneller, spart Zeit und reduziert Stress für sich und sein Umfeld. Nach der Lean Management Methode 5S funktioniert das so am einfachsten:

- Sortiere die unnötigen Dinge aus.
- Ordne alle Dinge so, dass sie stets am richtigen Ort sind.
- Schaffe ein sauberes, sicheres und gesundes Arbeitsumfeld.
- Entwickle Standards aus den ersten drei Schritten.
- Halte Standards ein und verbessere sie.

In jeder Organisation finden sich ordnungsbewusste Mitarbeitende, die sich selbst zu unternehmerischem Denken verpflichten. Sie sorgen für Ordnung und kontinuierliche Verbesserung. Und sie fordern eine entsprechende Kultur und geeignete Strukturen für Mitarbeitende. Zu diesen Strukturen gehören: ein betriebliches Vorschlagswesen, mitarbeiterorientierte Führung, Investition in die Weiterbildung und Prozessorientierung. Damit wird eine höhere Identifikation der Mitarbeitenden mit der Organisation und mit ihrer täglichen Arbeit erreicht. Diese ordnungsbewussten Mitarbeitenden sind für die Effektivität und Effizienz einer Organisation sehr wertvoll und müssen gezielt gefördert werden. Denn erst, wenn in der Organisation Ordnung herrscht – sei es am Arbeitsplatz, im Lager, beim Inventar, in der Kommunikati-

on und bei den Prozessen – kann sich die Organisation um die Prozessqualität kümmern.

Konzentriere dich auf die Kernprozesse und deren Prozessqualität

Widmet sich die Organisation der Prozessqualität, ist Priorisierung gefragt. Welche Prozesse generieren einen wahrnehmbaren Kundennutzen?

Folgender Leitsatz hilft dabei:

„Kernprozesse sind Geschäftsprozesse, die, ausgehend von der eigenen strategischen Positionierung gegenüber Mitbewerbern, einen signifikant höheren Beitrag zum wahrgenommenen Kundennutzen leisten!“

Kernprozesse beeinflussen den Kundennutzen also direkt. Nur damit ist der langfristige Erfolg garantiert. Aber Vorsicht: Der Kundennutzen ist auch eine Gratwanderung zwischen Erwartungen des Kunden und Leistungen der Organisation. Entscheidend ist nämlich der konkret wahrgenommene Nutzen aus Sicht des Kunden. Er entscheidet, ob die erbrachte Dienstleistung es wert ist, die Geldbörse zu öffnen.

Damit dies gelingt, muss die Organisation nahe am Kunden sein. Diejenigen Bereiche, die in direktem Kundenkontakt stehen, sind gefragt. Jegliche Rückmeldungen des Kunden sind in die Effektivitätsmassnahmen einzubeziehen, ob positiv oder negativ. Es braucht also eine offene Feedbackkultur und -organisation. Entsprechende Kommunikationskanäle zwischen den Bereichen mit direktem Kundenkontakt und den Prozessverantwortlichen sind aufzubauen und zu intensivie-

ren. Dabei sind kurze Entscheidungswege erfolgsversprechend. Für die Prozessqualität haben sich deshalb folgende Grundsätze bewährt:

- Visualisierung der Prozesse, gross und übersichtlich. Dazu eignen sich die Brown-Paper-Methode, das Zuschauen bei der täglichen Arbeit und Interviews
- Betroffene, also Prozessverantwortliche und Mitarbeitende, von Anfang an zu Beteiligten machen
- Erkannte Massnahmen sofort festhalten und eine Pendenzenliste führen
- Mit Farben für die Abteilungen arbeiten, damit unnötige Prozessschlaufen besser sichtbar werden
- Veränderungsmöglichkeiten und -bedürfnisse für alle Beteiligten sicht- und spürbar machen
- Lösungsorientierung, also die Aufmerksamkeit auf das Funktionierende richten

Zudem sind die Kernprozesse gezielt mit der Unternehmensstrategie und dem operativen Geschäft zu verbinden. Sie sind zu optimieren und, wo sinnvoll, zu automatisieren, und zwar immer mit Fokus auf die Erwartungshaltung des Kunden.

Sorge für Zuverlässigkeit in den Kernprozessen

Ist der Prozess einmal definiert und eingeführt, kann er nach und nach verbessert werden. Damit steigt seine Zuverlässigkeit. Hier helfen uns die japanischen Produktionsprinzipien des Lean Management. Sie helfen dem Unternehmen, sich der wesentlichen Merkmale von unzuverlässigen Kernprozessen bewusst zu werden. Diese sind:

- Überproduktion
- Unnötige Warte- und Liegezeiten
- Herstellprozesse, die besser sind als gefordert
- Prozessfehler, die ignoriert oder umgangen werden
- Unnötige Bewegungen bei Mensch, Maschine und Material in den Prozessschritten
- Lange Transportwege und komplizierte Verpackungen
- Zu tiefe Bestände

In den Kernprozessen ist nach diesen Merkmalen Ausschau zu halten. Werden sie aufgedeckt, müssen sie umgehend adressiert und eliminiert werden. Mit den Ordnungsgrundsätzen von Prinzip eins und den Massnahmen von Prinzip zwei bringt die Organisation eine deutlich höhere Prozesszuverlässigkeit zustande.

Erhöhe die Geschwindigkeit in den Kernprozessen

Den Mitarbeitenden muss eines deutlich vor Augen geführt werden: Strukturierte und organisierte Prozesse erzeugen nicht nur für das Unternehmen und die Geschäftsleitung einen Mehrwert, sondern auch für die Mitarbeitenden; sie verfügen dadurch über mehr Ressourcen.

Indes: Bevor optimierte Prozesse ihre Stärken ausspielen können, kommt es zu einer Leistungseinbusse, begleitet von einer vorübergehenden Abnahme der Prozessgeschwindigkeit.

Der Grund: Die Organisation und die Mitarbeitenden müssen sich erst an die neue Si-

tuation gewöhnen und die Prozesse verinnerlichen.

Um diese Durststrecke zu überwinden und die Leistungskurve schnell zu reaktivieren und ins Positive zu steuern, sind Quick Wins notwendig, also schnelle Erfolge in kurzer Zeit. Das bedeutet: Bei der Planung der Optimierungsmassnahmen sind diejenigen Aufgabenpakete zu priorisieren, die mit wenig Aufwand schnell zu positiven Ergebnissen führen.

Der Prozess legt nach und nach an Geschwindigkeit zu. Die Durchlaufzeiten werden kürzer, weil die Handgriffe sitzen. Mitarbeitende erkennen weitere Optimierungspotenziale und sorgen damit für zunehmende Geschwindigkeit. Erst jetzt lässt sich ein optimiertes Kosten-Nutzen-Verhältnis anpeilen.

Optimiere das Verhältnis zwischen Kosten und Nutzen

Die Prinzipien eins bis vier tragen bereits entscheidend zu einer höheren Effektivität bei, oder anders formuliert: Sie erhöhen den Grad der Zielerreichung in der Organisation. In Prinzip fünf geht es nun darum, die Effizienz zu verbessern. Dazu muss die Organisation Kosten reduzieren und den Nutzen für den Kunden weiter erhöhen. Das Kosten-Nutzen-Verhältnis muss mess- und optimierbar sein. Damit entsteht ein Frühwarnsystem für Effektivitäts- und Effizienzabweichungen. Auf der Kostenseite erfolgt dies über die effektive Prozesskostenrechnung. Sie kalkuliert die Kosten pro Prozessschritt für Mensch, Maschine und Material. Auf der Nutzenseite werden die wahrgenommenen Nutzwerte für den Kunden in die Waagschale gelegt.

Ein System für mehr Effektivität und Effizienz ist nun eingeführt und kann kontinuierlich verbessert werden.

Konklusion

Es reicht nicht mehr, mit immer weniger Ressourcen immer schneller zu werden. Es geht darum, die wichtigen Dinge aus Sicht des Kunden zu erkennen. Der wahrgenommene Kundennutzen ist gegenüber den Mitbewerbern spürbar zu erhöhen. Dies bedingt mehr Kundennähe auf allen Kanälen und in allen Kundenbeziehungen. Die Rückkopplung der Kundenmeldungen in die eigene Organisation muss gezielt aufgebaut und gefördert werden.

Kernprozesse führen auf direktem Weg zum Kundennutzen. Sie gehören in den Fokus der

Effektivitätsmassnahmen. Doch Vorsicht: Effektivität und Effizienz wollen gehegt und gepflegt sein. Dies bedeutet das Etablieren eines kontinuierlichen Prozesses, der sicherstellt, dass der Kundenfokus nicht verloren geht. Jede Organisation ist also auf Dauer gefordert, sich auf allen fünf Stufen weiterzuentwickeln und diese fortwährend zu durchlaufen. Das wusste schon Thomas Alva Edison, als er sagte: *„Erfolg hat nur, wer etwas tut, während er auf den Erfolg wartet!“*

Literaturempfehlungen:

- *Patrick Lencioni – Der Vorteil, ISBN 978-3-527-50763-4*
- *Stephen Covey – Sieben Wege zur Effektivität, ISBN 978-3897495739*
- *Masaki Imai – Gemba Kaizen, ISBN 978-3784473628*