

Walter Zimmermann

Erfolg durch Effizienz

Mit weniger Aufwand
mehr erreichen



GABAL

Einführung

Was Effizienz bewirkt Was ist und was bedeutet „Effizienz“? Das Wort leitet sich vom lateinischen „efficere“ ab, was so viel wie „hervorbringen, bewirken“ bedeutet. Effizienz bewirkt also etwas. Was bewirkt sie? Effizienz sorgt dafür, dass wir rationell vorgehen, also die vorhandenen Ressourcen wie Zeit, Geld und Mitarbeiter so sparsam wie möglich einsetzen. Die bekanntere Schwester der Effizienz ist die „Effektivität“. Auch sie bewirkt etwas. Effektivität sorgt dafür, dass wir auf ein Ziel ausgerichtet sind.

■ **Während sich die Effektivität auf ein Ziel konzentriert, ist die Effizienz auf das Wie, auf den Weg zum Ziel, ausgerichtet.**

Man kann es auch anders formulieren: Effektivität sorgt dafür, dass wir die richtigen Dinge tun, Effizienz hingegen legt den Fokus darauf, dass wir die Dinge *auf die richtige Weise* tun.

Effektivität Viel Zeit und Wert wird heutzutage in den Unternehmen auf die Festlegung von Zielen, also auf die Effektivität, gelegt. Geschäftsziele werden festgelegt, überprüft, infrage gestellt und wieder neu definiert. Die Effizienz jedoch – die Art und Weise, wie die Ziele von den Mitarbeitern erreicht werden – tritt demgegenüber in den Hintergrund. Effizienz scheint die hässliche Stiefschwester zu sein, der man weniger Beachtung schenkt. Oft gewinnt man den Eindruck, es sei wichtiger, Ziele zu haben, als diese auch zu erreichen.

Wie und ob Ziele erreicht werden, ist eine Frage des *Handelns*. Deshalb befasst sich das Buch auch immer wieder mit der Schnittstelle zwischen Wissen und Handeln. Denn Effizienz ist der Transmissionsriemen oder der Motor zur Zielerreichung. Sie trägt dazu bei, das Verhältnis von Input zu Output zu verbessern – also dazu, mit gleichem Aufwand mehr zu leisten oder mit weniger Aufwand genauso viel zu leisten.

**Transmissions-
riemen zur
Zielerreichung**

Es geht darum,

- wo und wie Ressourcen – insbesondere menschliche Ressourcen, aber auch Zeit und Geld – sinnvoll eingesetzt werden können und wie sich dies messen lässt,
- wo überall durch Verschwendung, Verzettelung, „Nebenschauplätze“ und Alibitätigkeiten Ressourcen vergeudet werden, so dass die Zielerreichung gefährdet ist oder auf teuren Umwegen erkaufte wird,
- wo unerkannte Effizienzpotenziale schlummern und zum Leben erweckt werden können und
- wie sich die bestmöglichen – die effizientesten – Wege und Möglichkeiten zur Zielerreichung finden und gehen lassen.

Effizienz hat immer zwei Seiten: die persönliche und die unternehmerische. Beide greifen, insbesondere im Hinblick auf die Mitarbeiter im Unternehmen, ineinander. Das Buch wendet sich daher sowohl an den Einzelnen, der seine Effizienz – gleich in welchen Lebensbereichen – verbessern möchte, als auch an Unternehmer und Führungskräfte, die in ihrem Unternehmen oder Bereich den Wirkungsgrad ihres Tuns bzw. des Tuns ihrer Mitarbeiter erhöhen möchten.

**Persönliche und
unternehmerische
Effizienz**

- Aufbau des Buches** Das Buch ist folgendermaßen gegliedert:
- Kapitel 1 grenzt die Effizienz von „Nachbargebieten“ wie Effektivität und Zeitmanagement deutlich ab. Es zeigt aber auch die Überschneidungen und Verknüpfungen zwischen den Bereichen. Einige eindrucksvolle Statistiken belegen zudem, wie sehr der Effizienzgrad in deutschen Unternehmen in den vergangenen Jahren gesunken ist und wie man sich langsam auf einen Paradigmenwechsel vorbereitet.
 - Kapitel 2 definiert die grundlegenden Faktoren der Effizienz: Fachwissen, Fähigkeiten, Motivation, Strategie und Profitressourcen.
 - Kapitel 3 zeigt die Mittel und Wege zur Steigerung der Effizienz im persönlichen Bereich auf. Sie können die vorgeschlagenen Methoden sowohl beruflich als auch privat anwenden. Falls Sie Ihre Effizienz in einem ganz bestimmten Bereich erhöhen wollen, dann ist es sinnvoll, wenn Sie bereits diesen Bereich von Anfang an beim Lesen im Gedächtnis behalten. Beantworten Sie die Fragen des Kapitels im Hinblick auf diesen Bereich anstatt nur „allgemein“.
 - Kapitel 4 zeigt, wie sich die Effizienz im unternehmerischen Kontext erhöhen lässt. Es wendet sich daher an Führungskräfte und Unternehmer. Viele Unternehmensbeispiele demonstrieren sowohl gelungene Effizienz wie auch Ineffizienz durch Verschwendung von Ressourcen.
 - In Kapitel 5 werden die sechs zentralen Gesetze der Effizienz, die das Buch wie einen roten Faden durchziehen, noch einmal zusammengefasst.

Dieses Buch ist nicht nur als Lese-, sondern auch als Arbeitsbuch konzipiert. Anhand der Aufgaben in jedem Kapitel haben Sie die Gelegenheit, sich selbst bei der Vergeudung von Ressourcen auf die Schliche zu kommen und an sich zu arbeiten. Nutzen Sie diese Chance! Denn das Buch nur zu lesen, es aber nicht anzuwenden, bringt Sie nicht weiter – es macht Sie *nicht* effizienter.

Arbeitsbuch

Vielleicht kommen Ihnen viele der im Buch vorgestellten Methoden einfach vor – nach dem Motto: „Das habe ich doch schon immer gewusst.“ *Die Methoden sind einfach!* Schwierig ist häufig die Umsetzung, das Handeln – getreu der Aussage von J. W. Goethe:

Einfach tun!

„Es verdriest die Menschen, dass das Geniale so einfach ist. Sie vergessen, dass sie noch Mühe genug haben, es umzusetzen.“

Viel Erfolg auf Ihrem Weg zur Effizienz!

Walter Zimmermann

Kaltental, Februar 2004

1. Effizienz – heute nötiger denn je

Effizienz und Effektivität Der Begriff „Effizienz“ taucht im Gegensatz zur „Effektivität“ in wirtschaftlichen Zusammenhängen bisher eher selten auf. Entsprechend oft werden beide miteinander verwechselt, obwohl sie ganz unterschiedliche Sachverhalte bezeichnen. Während Effektivität *ziel*bezogen ist, ist Effizienz *handlungs*-bezogen.

Effizienz ist der Wirkungsgrad der eingesetzten Energie (z. B. Zeit, Arbeitsaufwand oder Geld) im Verhältnis zum erzielten Ergebnis, und zwar in Bezug auf ein vorgegebenes Ziel.

Diese Definition lässt sich sowohl auf die Arbeitswelt anwenden, als sie auch im physikalischen Sinne gilt. Wenn ein Motor z. B. acht Liter Benzin (= Energie) auf 100 Kilometer (= Ergebnis) verbraucht, dann ist er effizienter als einer, der zwölf Liter auf 100 Kilometer verbraucht. Und wenn ein Außendienstmitarbeiter mit drei Kunden 21.000 Euro Umsatz macht, ist er effizienter, als wenn er mit drei Kunden nur 10.000 Euro Umsatz macht.

Persönliches Verhalten bestimmt Effizienz Effizienz ist im Unternehmen wie auch im persönlichen Management praktisch unentbehrlich. Besonders im persönlichen Bereich – gleich ob beruflich oder privat – hängt Effizienz sehr stark von individuellen Verhaltensweisen ab. Weil Menschen Gewohnheitstiere sind, schleifen sich viele Verhaltensmuster bei uns über die Jahre so ein, dass sie nicht

mehr infrage gestellt werden, auch wenn sie ineffizient sind. Gerade solche Verhaltensweisen auf der persönlichen Ebene wollen wir uns in Kapitel 3 näher anschauen und durch effizientere ersetzen. Häufig gelingt dies einfach dadurch, dass wir den Blickwinkel verändern oder unsere Selbstorganisation verbessern. Dann lässt sich oft mühelos die Arbeitsleistung erhöhen, ohne dass mehr Zeit aufgewendet werden muss.

Effizienz ist die Fähigkeit, weniger zu tun und dabei mehr zu leisten. Effizienz erhöht somit die Lebensqualität.

Effizienz und Effektivität, eine Hassliebe

Effektivität konzentriert sich auf das Setzen angemessener *Ziele*, also auf das *Was*. Effizienz hingegen richtet den Blick auf den *Weg* zum Ziel, also auf das *Wie*. Ohne vorgegebenes Ziel kann man demnach nicht effizient sein. Den Maßstab von Effizienz anzulegen bedeutet immer, bereits ein Ziel klar vor Augen zu haben.

Zwischen Effektivität und Effizienz gibt es ein Spannungsverhältnis, eine „Hassliebe“, wie ich es nenne. Es besteht nämlich häufig die Neigung, in die eine oder die andere Richtung zu übertreiben, indem vor lauter Effektivität die Effizienz aus den Augen verloren wird oder umgekehrt. Wer z.B. auf der Autobahn bei bestem Wetter und ohne Stau mit 170 Kilometer pro Stunde fährt, mag effizient sein. Doch wenn er Richtung Hamburg fährt, obwohl sein Ziel München ist, dann ist er dabei ineffektiv.

**Spannung
zwischen Effektivität
und Effizienz**

Angenommen, ein Automobilhersteller bringt ein neues Modell auf den Markt und produziert es mit 40 % weniger

**Effizient,
aber nicht effektiv**

1. Effizienz – heute nötiger denn je

Arbeitszeit sowie 20 % weniger Rohstoffeinsatz als das Vorgängermodell, so ist dies *effizient*. Besteht jedoch für das neue Modell keine oder eine zu geringe Nachfrage bei den Autokäufern, so ist dies dennoch *ineffektiv*, weil das Ziel, der Abverkauf einer bestimmten Stückzahl, nicht erreicht wird. Es wäre effektiver gewesen, mit Hilfe des Marketings zuvor die Nachfrage genau zu ermitteln.

Effektiv, aber nicht effizient

In vielen Unternehmen ist häufig das Umgekehrte zu beobachten: Oft werden die Ziele so stark in den Vordergrund gerückt, dass der Weg dorthin völlig vernachlässigt wird. In den alljährlichen Planungs- und Budgetphasen werden beispielsweise Umsatzziele präzise bis auf zwei Stellen hinter dem Komma festgelegt, aber der Weg, wie solche Ziele zu erreichen sind, bleibt für die Mitarbeiter unklar. Weil die Ziele nicht auf die Tätigkeitsebene der einzelnen Mitarbeiter „heruntergebrochen“ werden, lassen sie sich teilweise nicht erreichen – oder werden mit einem zu hohen, *ineffizienten* Mitteleinsatz erkaufte, beispielsweise durch Überstunden (= erhöhte Lohnkosten), durch zu hohe Kosten oder durch sinkende Motivation der Mitarbeiter.

Es wird nicht bedacht, wo und wie auf der Mitarbeiterenebene angesetzt werden muss, damit auch der Einzelne in seinem Arbeitsbereich die Ziele erreichen kann. Häufig werden Mitarbeiter beispielsweise mit vielen, teilweise überflüssigen Arbeiten – wie dem Anfertigen von Statistiken oder dem endlosen Bearbeiten und Zur-Kennntnis-Nehmen von E-Mails – belastet, so dass ihnen freie Ressourcen zum Erreichen von Zielen fehlen.

Im persönlichen Umfeld

Auch im persönlichen Bereich sind wir häufig geneigt, Effizienz und Effektivität miteinander zu verwechseln. Wer sich z. B. jahrelang in der Firma abstrampelt, um es seinem Vorgesetzten recht zu machen, die aufgetragenen Aufgaben zur Zufriedenheit aller erfüllt, aber bei Beförderungen immer

wieder übergangen wird, war effizient, aber zugleich ineffektiv, denn er hat sein Ziel der Beförderung nicht erreicht – und das wahrscheinlich deshalb, weil ihm seine persönliche Profitressource nicht bewusst war (dazu mehr in Kapitel 2 und 3).

Wer umgekehrt dauernd in Zeitnot ist, seine Arbeiten nicht oder nur „auf den letzten Drücker“ fertig bekommt und ständig unter Stress leidet, der mag zwar effektiv sein, weil er sein Ziel kennt, ist aber ineffizient, weil er es nur unter großem Aufwand oder gar nicht erreicht.

**Zeitnot resultiert
aus Ineffizienz**

Man kann als Einzelner wie auch als Unternehmen *effizient* im Einsatz der Mittel und dennoch zugleich *ineffektiv* sein, wenn man das falsche Ziel anvisiert hat. Umgekehrt kann man ebenso *effektiv* sein, weil man die richtigen Ziele vor Augen hat, und trotzdem *ineffizient*, weil man sie mit ungeeigneten Mitteln verfolgt, z. B. mit zu hohen Kosten, zu vielen Arbeitsstunden oder auf anderen „Umwegen“.

Aufgabe

Beantworten Sie spontan, ohne Kenntnis der folgenden Kapitel, diese Fragen:

In welchen Bereichen sind Sie persönlich Ihrer Meinung nach bisher

- besonders effektiv (im Setzen der richtigen Ziele),
- besonders ineffektiv gewesen?

1. Effizienz – heute nötiger denn je

In welchen Bereichen sind Sie

- besonders effizient (in Auswahl oder Einsatz der Ihnen zur Verfügung stehenden Mittel wie Zeit, Arbeitsengagement, Geld usw.),
 - besonders ineffizient gewesen?
-
-

Wo ist Ihr Unternehmen – oder das Unternehmen, in dem Sie arbeiten – bisher

- herausragend effektiv,
 - sehr ineffektiv,
 - herausragend effizient,
 - sehr ineffizient gewesen?
-
-
-
-

Effizienz und Zeitmanagement

**Zeitmanagement
ist nicht dasselbe
wie Effizienz**

Neben der Verwechslung von Effektivität und Effizienz ist auch diejenige von Effizienz und Zeitmanagement recht verbreitet. Dinge effizienter zu tun, so glaubt man häufig, bedeute nichts anderes, als seine Zeit besser zu managen, besonders wenn es um die Ebene der persönlichen Effizienz des einzelnen Menschen geht. „Ich muss doch nur meine Zeit besser nutzen, dann schaffe ich auch mehr“, denken viele, doch leider ist das nicht der Fall. Denn:

Zeit ist eine begrenzte Ressource, während Effizienz eine unbegrenzte Ressource ist.

Uns allen stehen täglich nur 24 Stunden und in etwa 30 Arbeitsjahre bis zur Rente zur Verfügung, mehr nicht. Zeitmanagement zielt nun darauf ab, Dinge entweder gar nicht zu tun (z. B. durch Delegation) oder in der vorhandenen Zeit möglichst viele Tätigkeiten zu erledigen. Dieses Denken führt dazu, dass man „hart arbeitet“ und schlimmstenfalls zum „Workaholic“ wird, der pausenlos „rotiert“ und keine Ruhezeiten mehr kennt. Dabei ist jedoch keineswegs garantiert, dass man effizient vorgeht. Denn „beschäftigt“ zu sein ist nicht dasselbe wie „arbeiten“. Es wird übersehen, dass sich viele Dinge auch auf einfachere Art und Weise – mit weniger Anstrengung und weniger Zeit, also effizienter – erledigen ließen. Häufig unterliegt solche Arbeitswut auch, wie wir im dritten Kapitel sehen werden, dem Diktat der Dringlichkeit, wobei das Wichtige aus den Augen verloren wird; so kommt es dann oft nur zu mäßigen Ergebnissen.

Hart arbeiten heißt nicht, effizient zu sein

Im Zeitmanagement wird Zeit als eine Abfolge *vieler gleich wertvoller* Zeiteinheiten – Stunden, Tage, Monate usw. – angesehen. Die Zeit wird somit als *Chronos* betrachtet: „chronologisch“ als eine *lineare* Abfolge von Momenten. Die Zeit ist dann wie ein Zentimetermaß, von dem man nach und nach für bestimmte Zwecke bestimmte Abschnitte „abschneidet“, bis nichts mehr übrig ist.

Chronos versus Kairos

Demgegenüber wird unter dem Gesichtspunkt der Effizienz die Zeit als *Kairos*, als „Gunst des Augenblicks“, angesehen. (Chronos und Kairos waren zwei Götter in der griechischen Mythologie.) Dabei sind prinzipiell nicht alle Zeiteinheiten gleich wertvoll oder wichtig, sondern manche herausragender, günstiger als andere. Unter dem Gesichtspunkt des

1. Effizienz – heute nötiger denn je

Zeitmanagements verläuft die Zeit linear und wird quantitativ als „Menge“ anzufüllender Zeiteinheiten gesehen; unter dem Gesichtspunkt der Effizienz hingegen kommt es auf die *Qualität* der Zeit an.

Beispiel Nehmen wir an, ein Verkäufer ruft 10 Kunden an, um Termine zu vereinbaren. Bisher erhält er bei 10 Anrufen 2 Gesprächstermine. Schafft er es, stattdessen 3 Termine zu bekommen, so hat er seinen Wirkungsgrad, seine Effizienz, bereits um 50 % gesteigert (2 Termine = 100 %). Prinzipiell ist es auch möglich, dass er 4, 5 oder sogar im Idealfall bis zu 7 Termine bei 10 Anrufen bekommt – das ist letztlich eine Frage seiner *persönlichen Effizienz*. Diese kann der Verkäufer erhöhen, indem er z. B. seine Nutzenargumentation verbessert, seine Vorgehensweise beim Anruf verändert oder an seinem stimmlichen Erscheinungsbild arbeitet. Genau darum geht es bei der Effizienz! Die eingesetzte Zeit für die 10 Anrufe ist immer dieselbe, gleich wie viele Termine der Verkäufer bei seinen Anrufen bekommt, doch eine höhere Anzahl von Terminen spricht dafür, dass er die Gunst des Augenblicks besser genutzt hat.

- **Zeitmanagement heißt: einen Zeitplan aufstellen und dann die gegebene Zeit sinnvoll aus- und anfüllen,**
- **Effizienz heißt: die Gunst des Augenblicks nutzen – und damit die Zeitqualität erhöhen, gegebenenfalls dabei sogar den Zeiteinsatz verringern.**

Zeit kann man nicht managen Managen kann man nur etwas, das mehr oder weniger wird, das flexibel ist. Daher lässt sich Zeit – im Gegensatz zur Effizienz – nicht managen, denn sie ist starr. Effizienz hingegen ist flexibel und „nach oben offen“: Sie kann beliebig erhöht werden, geradezu ins Unermessliche, was sich am Beispiel des Geldverdienens gut veranschaulichen lässt.

Bill Gates hat mit Microsoft innerhalb weniger Jahre viele Milliarden Dollar netto verdient. Im gleichen Zeitraum verdient ein „durchschnittlicher“ Angestellter gerade mal 500.000 Dollar oder Euro brutto, eher sogar weniger. Der Unterschied zwischen Bill Gates und einem Durchschnittsverdiener liegt nicht in der aufgewendeten Zeit, die bei beiden dieselbe ist, sondern in der Effizienz, die in diesem Fall um mehrere 1.000 % differiert. Gates hat seine Mittel im Vergleich zu anderen so wirkungsvoll eingesetzt, dass seine Effizienz geradezu exponentiell wuchs.

Beispiel Bill Gates



Um effizienter zu werden, brauchen Sie nicht mehr Zeit einzusetzen oder mehr bzw. härter zu arbeiten, sondern nur den Wirkungsgrad Ihres eingesetzten Arbeitsaufwandes sinnvoll zu erhöhen.

Dazu ein einfaches Beispiel aus der Physik: Nehmen Sie einen spitzen Bleistift und ein Stück Papier. Versuchen Sie, mit der *stumpfen* Seite des Bleistiftes das Papier zu durchbohren. Dies wird Ihnen nicht oder nur unter hohem Krafteinsatz (= hohem Energie-/Arbeitsaufwand) gelingen, denn die Fläche des Bleistiftes ist so groß, dass die Kraft zu sehr streut, um einen hinreichend großen Druck auszuüben. Nehmen Sie hingegen die *spitze* Seite des Bleistiftes, so können Sie das Papier mit geringem Aufwand durchbohren; in diesem Fall haben Sie Ihre Kraft konzentriert bzw. „spitz“ eingesetzt. Der geringe Kraftaufwand spricht für ein effizientes Vorgehen.

Beispiel aus der Physik

1. Effizienz – heute nötiger denn je

Was uns aus der Physik als newtonsches Gesetz mit der simplen Formel „Druck = Kraft : Fläche“ geläufig ist, entgeht uns oft im Alltag, wenn wir mit falschem oder zu aufwendigem Mitteleinsatz versuchen, unsere Ziele zu erreichen, und uns dabei verausgaben. Dieses Buch gibt Ihnen einen „Werkzeugkasten“ an die Hand, mit dem Sie Ihre Effizienz – persönlich wie im Unternehmen – erhöhen können.

Fehlende Effizienz in der Unternehmenswelt

Hohe Lohnkosten Obwohl Effizienz in den Unternehmen – im Gegensatz zur Effektivität – vielfach noch vernachlässigt wird, wächst ihre Bedeutung ständig: Deutschland ist, wie viele andere europäische Länder, ein Hochlohnland; zudem steigen die Löhne und Lohnnebenkosten ständig weiter. Die durchschnittliche Arbeitsstunde kostet bereits ca. 50 Euro, während sie in Niedriglohnländern gerade mal bei drei bis fünf Euro liegt.

Wachsende Probleme Trotz steigender Löhne sinkt jedoch die Arbeitszeit: Die 33-Stunden-Woche steht bereits auf dem Plan der Gewerkschaften. Außerdem muss durch zahlreiche Entlassungen in den Unternehmen die Arbeit von einer schwindenden Anzahl von Mitarbeitern geleistet werden. Häufig werden jedoch die Umsatzziele von den Unternehmen immer höher gesteckt und jährliche Zuwachsraten vom Engagement der Mitarbeiter abhängig gemacht. Aber selbst bei steigenden Umsätzen schrumpfen die Gewinnmargen, und zwar unter anderem deshalb, weil die Endverbraucher viel mehr als früher „Schnäppchenkäufe“ tätigen und daher gezielt auf Preissenkungen warten.

Viele Unternehmen laufen heute bedeutend enger am Rande ihrer Kapazitäten als noch vor wenigen Jahren; stille Reserven sind praktisch nicht mehr vorhanden. Wir stehen hier

einem ganzen Problembündel gegenüber, das jedes Unternehmen kennt. Unter dem Strich heißt dies:

Weniger Mitarbeiter als früher müssen in den Unternehmen mehr leisten als früher. Es gibt nur eine Möglichkeit, alle Probleme aufzufangen und trotzdem die Produktivität zu erhalten bzw. zu steigern: *die Erhöhung der Effizienz!*

Es gibt drei Arten, die Unternehmenszukunft zu sichern:

- 1) die *Steigerung von Absatz und Umsatz*; das ist aufgrund der Wettbewerbssituation und der verringerten Zahl der Mitarbeiter sowie der veränderten Konsumgewohnheiten schwierig;
- 2) die *Kostensenkung* bei gleich bleibenden Einnahmen; dieser Weg wird häufig beschritten, hat aber eine Grenze. Kosten lassen sich nicht beliebig nach unten drücken, ohne die Substanz des Unternehmens zu gefährden;
- 3) einen völlig anderen Weg zu gehen: eben die *Effizienz zu erhöhen!* Effizienz ist eine lebendige Ressource und stößt niemals an eine Obergrenze. Sie lässt sich durch stetige Verbesserung des Mitteleinsatzes bzw. Wirkungsgrades praktisch unendlich erhöhen, wie das Beispiel Bill Gates gezeigt hat.

Die einzige Lösung

Somit ist die Steigerung der Effizienz der einzig gangbare und langfristig erfolgreiche Weg zur Sicherung der Unternehmenszukunft. Die Praxis von Coachings im Unternehmen hat gezeigt, dass es wesentlich leichter ist, die Effizienz um ein Vielfaches zu steigern, als die Kosten zu senken oder den Absatz um nur 5 % zu erhöhen.

Als lebendige Ressource kann Effizienz natürlich nicht nur wachsen, sondern ebensogut schrumpfen. Die genannten Probleme, vor denen die Unternehmen heute stehen, spre-

**Effizienz
kann auch sinken**

1. Effizienz – heute nötiger denn je

chen dafür, dass die Effizienz in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten gesunken ist – oder dass, anders ausgedrückt, die Effizienz der Unternehmen nicht mit den wachsenden Anforderungen der Umwelt, der Mitarbeiter und Kunden sowie des Wettbewerbsumfeldes Schritt gehalten hat. Höchste Zeit aufzuholen!

Die Statistik belegt den Mangel an Effizienz

Was das kleine Wörtchen „Effizienz“ in der Unternehmenswelt bedeuten kann, sollen einige statistische Zahlen veranschaulichen: Das Bruttosozialprodukt in Deutschland lag im Jahr 2002 bei 2,1 Billionen Euro. Gelänge es, die Effizienz lediglich um ein einziges Prozent zu steigern, so entspräche dies bereits 21 Milliarden Euro! Würde die Effizienz um 5 % gesteigert, so ließen sich damit schon sämtliche Haushaltslöcher der Bundesrepublik stopfen.

Fehlende Motivation der meisten Mitarbeiter

Das *Gallup*-Institut hat 2001 ermittelt, dass allein in Deutschland ein Schaden von 220 Milliarden Euro jährlich durch mangelnde Motivation von Mitarbeitern am Arbeitsplatz entsteht. Diese Summe entspricht dem gesamten Bundeshaushalt der Bundesrepublik! *Gallup* unterscheidet zwischen engagierten, unengagierten und aktiv unengagierten Mitarbeitern. Letztere machen bereits 15 % aller Mitarbeiter aus; sie zeichnen sich nicht nur durch besonders hohe Fehlzeiten aus, sondern auch durch Mobbing und stete Bereitschaft, den Arbeitgeber zu wechseln. Außerdem haben sie eine negative Einstellung zu ihrer Arbeit und treten aggressiv gegenüber Kollegen auf.

Wie viel Produktivität den Unternehmen durch die unengagierten und die aktiv unengagierten Mitarbeiter verloren geht, wird deutlich, wenn man erfährt, dass diese beiden Gruppen zusammen 84 % (!) aller Arbeitnehmer in Deutschland ausmachen. *Gallup* hat errechnet, dass die Senkung der aktiv unengagierten Mitarbeiter um lediglich 5 % in

einem einzigen Unternehmen mit 20.000 Mitarbeitern bereits 5,7 Millionen Euro Mehrgewinn ausmachen würde.

Geradezu ungeahnte Effizienzpotenziale liegen im Bereich der Motivation der Mitarbeiter in den Unternehmen. Eine größere Führungseffizienz kann dazu beitragen, diese Potenziale zu erschließen (dazu Kapitel 4).

In Anbetracht dieser Verhältnisse ist es nicht erstaunlich, dass *Business Week* im Juli 2003 ermittelte, dass die Leistung der deutschen Großunternehmen weit hinter der europäischen Konkurrenz zurückgeblieben ist. Sie schafften es nicht in die europäischen Top 20 und bringen es sogar unter den Top 50 lediglich auf 4 Positionen. Bestes deutsches Unternehmen ist BMW auf Platz 21, während z. B. DaimlerChrysler und die Deutsche Telekom auf den Plätzen 131 und 181 rangieren.

**Schlechtes
Abschneiden
deutscher
Großunternehmen**

Das Modell der Bezahlung nach Zeit steht auf dem Prüfstand

Wenn die Arbeitsstunde in Deutschland 10- bis 20-mal mehr kostet als in einem Niedriglohnland, dann muss auch die Effizienz der Arbeitsleistung 10- bis 20-mal höher sein. Ansonsten wird es problematisch, weil die Unternehmen langfristig nicht mehr konkurrenzfähig sind.

Dass nur die Erhöhung der Effizienz langfristig die Wettbewerbsfähigkeit garantiert, zeigen auch die jüngsten Überlegungen des VW-Vorstandsvorsitzenden Bernd Pischetsrieder. Seit etwa zwei Jahrhunderten, seit Beginn der industriellen Revolution, ist es in Deutschland üblich, Mitarbeiter nach Zeit zu bezahlen. Bei der früher vorherrschenden Fließbandarbeit war der Output der Mitarbeiter leicht zu steuern, indem man einfach die Bänder schneller oder langsamer

1. Effizienz – heute nötiger denn je

laufen ließ. Heute ist jedoch die Fertigung meist vollautomatisiert, während die im Output wesentlich schlechter messbare Büroarbeit den größten Anteil ausmacht.

Bezahlung nach Leistung statt nach Zeit

Pischetsrieder stellt daher das alte Modell der Bezahlung nach Zeit infrage: Im Zuge der Effizienzsteigerung wird bereits darüber nachgedacht, wie im Rahmen des 5.000er-Modells – 5.000 Mitarbeiter erhalten Beschäftigung für 2.500 Euro monatlich – statt nach Zeit nach dem geleisteten Arbeitspensum bezahlt werden kann. Auch in den Unternehmen wächst also langsam das Bewusstsein, dass das „Absitzen“ der Arbeitszeit am Arbeitsplatz nicht das Maß der Effizienz sein kann.

Der Einfluss des Lohns auf die Leistungs- bereitschaft

Pischetsrieders neuer Ansatz wird unterstützt durch die Ergebnisse einer wissenschaftlichen Studie von Mary Rigdon an der Universität von Texas: Dort hat man untersucht, wie sich eine Lohnerhöhung auf die Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer auswirkt. Ergebnis: Mehr Lohn bringt nicht unbedingt mehr Leistung für den Arbeitgeber. Man simulierte die Situation in Großunternehmen, in denen Arbeitnehmer und -geber sich häufig nicht persönlich kennen. Unter dieser Bedingung stellte sich heraus, dass sogar 80 % der Arbeitnehmer weniger arbeiteten, als sie es in ihrem Vertrag zugesichert hatten. Für die Wissenschaftler selbst war dieses Ergebnis erstaunlich, denn bisher war man immer von einem „Automatismus“ zwischen höherem Gehalt und höherem Arbeitseinsatz ausgegangen.

Die Leistung wird in Zukunft über die Einkommenshöhe entscheiden. Wesentlich ist der Output der geleisteten Arbeit, nicht die Zeit, in der er erbracht wurde. Für den Einzelnen bedeutet das: Er muss seine Effizienz erhöhen, um seinen Arbeitsplatz zu sichern.