

„ ...ob er genug habe um es auszuführen“

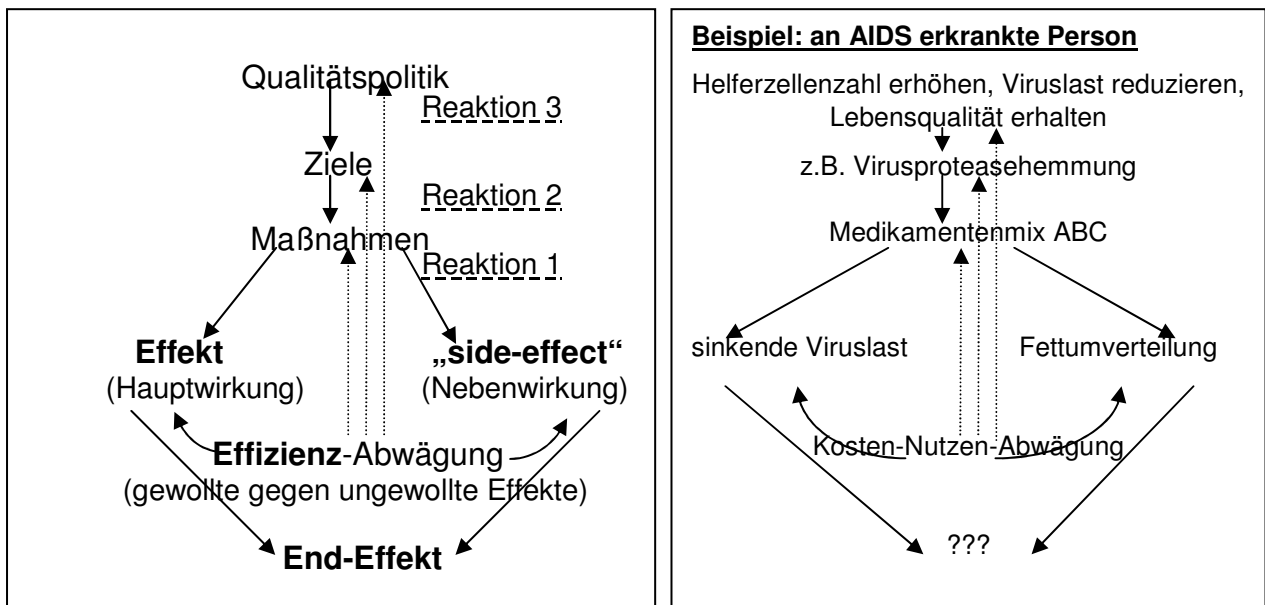
Warum Effektivität vor Effizienz geht

Von Klaus Hägele (© 2005)

In einer Zeit knapper Kassen bei der öffentlichen Hand, Kirchen und Verbänden muss zum Teil mühsam gelernt werden, dass nicht alles, was wünschenswert erscheint, auch finanziert werden kann. Die Ökonomisierung des Non-Profit-Bereichs schreitet immer mehr voran. Effizienz ist ein modernes Zauberwort geworden. Der Effizienzgedanke scheint vielfach den der Wirksamkeit (Effektivität) zu dominieren. Nach DIN EN ISO 9000:2000 meint Effizienz das „**Verhältnis zwischen dem erreichten Ergebnis und den eingesetzten Ressourcen**“, während Wirksamkeit definiert wird als „**Ausmaß, in dem geplante Tätigkeiten verwirklicht und geplante Ergebnisse erreicht werden**“. In welchem Zusammenhang stehen aber die beiden zentralen Begriffe des Organisierens miteinander?

ZUGÄNGE

Die folgende schematische Darstellung wird zunächst an einem ungewöhnlichen Beispiel aus dem Bereich Selbstmanagement konkretisiert. Denn das hier zur Diskussion Stehende ist auch auf der persönlichen Ebene relevant.



Fällt vor oder nach Ergreifung einer Maßnahme zur Zielerreichung die Effizienzabwägung negativ aus, weil die **unerwünschte (Neben-)Wirkung zu groß** ist, gibt es drei Möglichkeiten der Gegensteuerung:

1. Reaktion auf der operativen Ebene durch **Beenden der Maßnahme** (im Beispiel: Medikamente absetzen). *Folge:* Die der Erreichung des Ziels förderliche Hauptwirkung hört ebenfalls auf, die Zielstellung ist unverändert, wird aber verfehlt – es sei denn, eine andere Maßnahme zur Erreichung desselben Zieles kann ergriffen werden (im Beispiel: eine andere Kombinationstherapie).
2. Reaktion auf der strategischen Ebene durch **Zielmodifikation** (im Beispiel: anderer Schwerpunkt gegen die Virusvermehrung) und dementsprechende

Maßnahmenplanung (im Beispiel: neue Therapie ausprobieren). *Folge*: Andere Nebeneffekte sind möglich, die eine neue Effizienz-Abwägung erforderlich machen.

3. Reaktion durch **Ändern der Qualitätspolitik** (im Beispiel: Viruslast soll nicht steigen) und entsprechender **Zielmodifikation** und **Maßnahmenplanung** (im Beispiel: nur bei steigender Viruslast medikamentöse Reaktion). *Folge*: Der strategische und operative Spielraum wird größer, der Aufwand an Flexibilität und Management ebenso.

All dieses findet sich letztlich auch in einem Abschnitt der eigentlich OE- und QM-unverdächtigen Bibel, wo JESUS einen spirituellen Sachverhalt: dass ihm nachzufolgen eine durchaus ernste Sache ist, die etwas „kostet“, mit zwei Beispielgängen aus dem Bauwesen und dem militärischen Bereich erläutert (Lukas 14, Vers 27-33):

„Und wer nicht sein Kreuz trägt und mir nachfolgt, der kann nicht mein Jünger sein. Denn wer ist unter euch, der einen Turm bauen will und setzt sich nicht zuvor hin und überschlägt die Kosten, ob er genug habe, um es auszuführen, - damit nicht, wenn er den Grund gelegt hat und kann's nicht ausführen, alle, die es sehen, anfangen, über ihn zu spotten, und sagen: Dieser Mensch hat angefangen zu bauen und kann's nicht ausführen? Oder welcher König will sich auf einen Krieg einlassen gegen einen andern König und setzt sich nicht zuvor hin und hält Rat, ob er mit Zehntausend dem begegnen kann, der über ihn kommt mit Zwanzigtausend? Wenn nicht, so schickt er eine Gesandtschaft, solange jener noch fern ist, und bittet um Frieden. So auch jeder unter euch, der sich nicht lossagt von allem, was er hat, der kann nicht mein Jünger sein.“

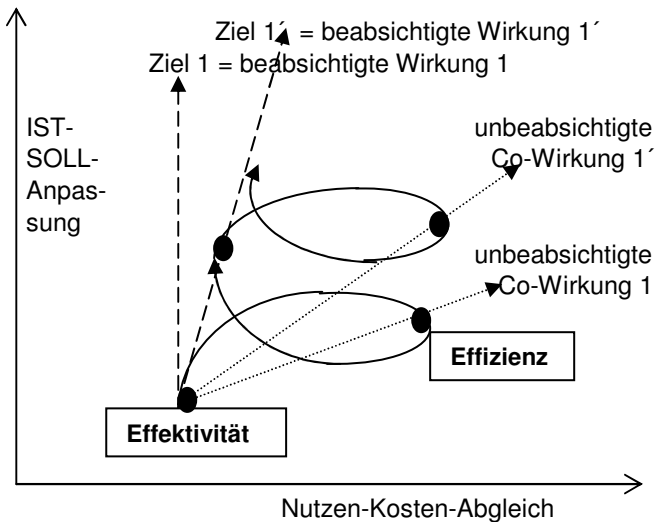
ZUSAMMENHÄNGE

Verlassen wir an dieser Stelle die Beispiele und gehen auf die Organisationsebene. Der entscheidende Zusammenhang besteht zwischen Ziel und Effekt: In der Strategieentwicklung ist **der erstrebte Effekt mit dem festgelegten Ziel identisch** („...es auszuführen“). Falls er entweder bereits in der Planung oder erst in der Durchführung in Haupteffekt und „side-effect“ auseinander fällt, geht es darum, durch Korrekturen auf der strategischen oder operativen Ebene diese Identität von Ziel und Wirkung im **End-Effekt** erneut zu ermöglichen. Insofern hat eine ausgereifte Zielstellung die **Effizienzabwägung** hinter sich. Effizienz steht immer im Dienst des Ziels. Stimmt die Effizienz nicht, so muss das Ziel oder die zielorientierte Maßnahme verändert werden. Wird dagegen mit dem Argument der zu hohen (materiellen oder immateriellen) **Kosten** allein die Maßnahme modifiziert -ohne ihren Zusammenhang mit Qualitätspolitik und Zielen zu beachten-, so ist letztlich durch die **Isolierung des „Check“** aus dem DEMING'schen PDCA-Qualitätszyklus (Plan – Do – Check – Act) die Qualitätsorientierung insgesamt bedroht. Die Frage nach den Kosten muss also eingebettet sein in die Frage nach der optimalen Zielerreichung – **Effektivität geht vor Effizienz**. Das Herauslösen des Kosten-Nutzen-Abgleichs aus der **Zielerreichung** reduziert das „Check“ der PDCA-Logik auf die Überprüfung der Wirtschaftlichkeit und koppelt es von der **Kundenorientierung** ab, der es eigentlich dienen soll.

Im ISO-Modell eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems sind drei der vier Grundprozesse auf die Wirksamkeit der Orientierung auf die **Erfüllung der Interessen aller interessierten Parteien** bezogen. Die Kostenseite, der unausweichliche Nebeneffekt einer solchen Zielorientierung, ist mit dem Management der **Ressourcen** angesprochen. Sicher ist in der genannten Orientierung immer auch die Anforderung der Effizienz impliziert (die Kundschaft möchte ein kostengünstiges Produkt, die Mitarbeitenden ressourcenschonendes Arbeiten usw.), und organisationsdynamisch gehören dazu ganz wesentlich die oft übersehenen **„weichen“ Kosten** wie Veränderungs- oder Risikobereitschaft, die Notwendigkeit von Kulturentwicklung usw. Doch geht es auch dabei letzten Endes um die Zielerreichung in den drei **Grundfragen des Organisierens**

(DETLEF HORN-WAGNER): Steht die Kundschaft im Mittelpunkt? Tun die Mitarbeitenden das, wofür sie bezahlt werden? Kann das Management das tun, wozu es berufen wurde?

Betrachtet man das Ganze systemdynamisch, dann kann **Effizienz** als der notwendige Scheitelpunkt der **Rückkopplungsschleife** betrachtet werden, deren Anfangs- und Endpunkt Effektivität heißt. In diesem Sinne bezeichnet Effektivität die **lineare**, Effizienz die **zirkuläre** Dimension des Organisierens.



Die zirkuläre Absicherung der linearen Zielorientierung verhindert deren Verlust von „**Bodenhaftung**“ und Phantasterei. Nach Vollzug der Effizienzschleife geschieht Zielmodifikation nicht zufällig, sondern ressourcen- und somit **verantwortungsbewusst**. Die lineare Ausrichtung in der Schiene Vision - strategisches Ziel - Handlungsziel dagegen verhindert, dass die Orientierung an den Ressourcen **perspektivlos** und **planlos** bleibt. Erst beides zusammen ermöglicht eine situativ

angepasste, ziel-, ressourcen- und ergebnisorientierte Führung und Leitung. Es zeigt sich hier, wie es zu einer gelungenen Synthese von „altem“ linearem Denken in den Kategorien von Ursache und Wirkung und „neuem“ systemisch-zirkulären Ansatz kommen kann. Auch die lineare Dimension lässt sich freilich im systemischen Horizont deuten: Ein System steuert sich selbst entsprechend seiner inneren Ressourcenstruktur und den passenden Anregungen von außen.

Abschließend noch ein Blick organisationspsychologischer Art auf diese Thematik, vor allem auf die Effizienzschleife. Wie beschrieben, findet die Anpassung an ein neues SOLL, die zielgerichtete Veränderung, nur statt, wenn der Nutzen-Kosten-Abgleich so ausfällt, dass **Veränderung möglich** erscheint. In Adaption einer Formel von PETER M. SENGE lässt sich das so ausdrücken:

$V + L + W > K + G$: Die Summe aus Vision (V), Leidensdruck (L) und Weg (W), d.h. Vorstellungen über die ersten Schritte der Verwirklichung müssen zusammen größer sein als die materiellen und immateriellen Kosten der Veränderung (K) und der Gewinn, der aus der Beibehaltung des status quo gezogen werden kann (G). Dabei spielen mit EDGAR H. SCHEIN (Wie können Organisationen schneller lernen? Die Herausforderung den grünen Raum zu betreten. Organisationsentwicklung 3/1995) Ängste die entscheidende Rolle: Die „natürliche“ **Angst vor der Veränderung** (Angst 1) hat eine Gegenspielerin in der meist zu schwach ausgebildeten **Angst vor den Folgen der Beibehaltung des status quo** (Angst 2).

Nun **beschreiben Ängste immer eine zirkuläre Bewegung**. Im Grunde kreisen sie stets um die Frage, welche unerwünschten Wirkungen ein beabsichtigtes, von außen gefordertes, zugelassenes oder gar unausweichliches Geschehen haben könnte. Das gilt auch für die oben genannten Ängste. Wenn die Kostenseite den positiven Effekt übertrifft, sei sie auf harte Daten oder auf eine nicht rational zu begründende Befürchtung gestützt, die sich „nur“ aus schlechten Erfahrungen speist, hat dies eindeutig Folgen für die lineare Ausrichtung des Projektes.

ZIELANPASSUNG?

So lassen sich die Einflussfaktoren für oder gegen eine zielgerichtete Veränderung genauer fassen. Sie können unterschieden werden in positive und negative sowie in lineare und zirkuläre Faktoren.

Das tatsächliche **Zustandekommen einer IST-SOLL-Anpassung** resultiert aus positiv-linearen Faktoren wie z.B. einer neuen Vision oder veränderten Anforderungen und zirkulären Faktoren. Letztere haben eher mit distanzierenden und so „negativen“ Eigenschaften zu tun wie der Fähigkeit, alte Verhaltensmuster zu verlernen oder gar einer gewissen Angst vor den Folgen des Verzichts auf Veränderung. In die Gegenrichtung – also dahin, dass eine IST-SOLL-Anpassung ausbleibt und somit **auf Steuerung verzichtet** wird –, ziehen lineare Faktoren wie das Fehlen einer neuen Vision oder bei den zirkulären z.B. günstigere Aussichten durch Nichtveränderung oder die allzu bekannte Angst vor Veränderung überhaupt.

Einflussfaktoren für zielgerichtete Veränderung durch IST-SOLL-Anpassung:

- positiv: neue Vision (*linearer Faktor*)
 neue Strategie (*linearer Faktor*)
 Aneignung neuen Wissens (*linearer Faktor*)
 veränderte Anforderungen (*linearer Faktor*)
 negativ: Angst vor Nichtveränderung (*zirkulärer Faktor*)
 Angst vor den Folgen der Nichtveränderung (*zirkulärer F.*)

Einflussfaktoren für Steuerungsverzicht durch ausbleibende IST-SOLL-Anpassung:

- positiv: gleichbleibende Anforderungen (*linearer Faktor*)
 günstigere Aussichten durch Nichtveränderung (*zirkulärer F.*)
 negativ: Angst vor Veränderung (*zirkulärer Faktor*)
 Unfähigkeit zur neuen Vision (*linearer Faktor*)

ZÖGERLICH gGmbH – EIN PRAXISBEISPIEL

Die ZÖGERLICH gGmbH identifiziert eine kritische Lücke in ihrem Veranstaltungsangebot. Eine bestimmte Art von Beratung wird in steigendem Maße nachgefragt, leider zunehmend bei Mitbewerbern mit einer anderen Grundausrichtung. ZÖGERLICH weiß: Sie muss dringend innovativ werden. Gleichzeitig aber sieht sie sich aufgrund geringer werdender Finanzmittel zu Einsparmaßnahmen gezwungen. Was tun? Ein neues Angebot wird nachfragebezogen entwickelt. Allerdings nur halbherzig. Eine Mitarbeiterin wird – in Teilzeit – eingestellt, die für das neue Angebot verantwortlich ist. Sie fühlt sich schnell von der Menge der Aufgaben überfordert. Erschwerend kommt hinzu, dass die oberste Leitung – entgegen ihrer sonstigen Laisser-faire-Haltung – besonders darauf achtet, dass sich diese Innovation „rechnet“. Nur so sei sie haushalterisch überhaupt zu verantworten. Inhaltliche Verbesserungsvorschläge der verantwortlichen Mitarbeiterin werden sämtlich abgelehnt, da sie „zu teuer“ seien. Die Mitarbeiterin fühlt sich verheizt anstatt unterstützt. Sie bezweifelt schließlich, dass das neue Angebot überhaupt von der Leitung gewollt wird und geht in die innere Emigration. Die ZÖGERLICH gGmbH schafft es nicht, die von ihr gewünschte Profilierung zu erreichen: Ihr neues Beratungsangebot wird kaum wahrgenommen.

Was ist geschehen? Betrachten wir das Geschilderte mit Hilfe der genannten Formel für Veränderung. Der Anstoß für die Entwicklung des neuen Angebotes kommt eindeutig aus dem *Leidensdruck* (L): In einem für das Selbstverständnis der Organisation kritischen Bereich droht ein herber Relevanzverlust. Eine *Vision* (V) und eine Vorstellung vom *Weg* (W) im Sinne eines durchdachten Konzeptes gibt es dagegen höchstens ansatzweise. Die andere Waagschale wiegt schwerer – die *Kosten* der Veränderung (K) und der *Gewinn* der Nichtveränderung (G). Zunächst einmal schlagen die finanziellen Kosten zu Buche,

besonders dadurch, dass die Zeichen in die Gegenrichtung: auf Sparen gestellt sind. Deshalb wird die Neuentwicklung in ein so überaus enges Kleid gezwängt. Dies aber konterkariert den herrschenden laxen Führungsstil so stark, dass die gesamte Organisationskultur in Frage gestellt zu werden droht. Die neu eingestellte Leiterin muss diese Diskrepanz als für sie bedrohlich erleben und im Sinne des „Verhungern-Lassens“ deuten. Könnte sie auch in anderen Arbeitsbereichen einen zunehmend konsequenteren und mehr zielgerichteten Stil wahrnehmen, würde es wohl nicht zu ihrem inneren Rückzug kommen. Vor dem Anpacken einer Kulturveränderung aber scheut die oberste Leitung zurück, da sie mit enormen Widerständen der Mitarbeitenden rechnet. Um eine neue strategische Vision unter veränderten Rahmenbedingungen zu generieren und zu kommunizieren, fehlt bei ZÖGERLICH gGmbH die Kraft, die vom „Durchwurschteln“ aufgezehrt wird. Diese problematische Grundhaltung zeigt sich zuletzt auch darin, dass selbst dann keine Kurskorrekturen vorgenommen werden, nachdem die Probleme deutlich greifbar geworden sind: Die Rückkopplungsschleife zwischen Zielstellung und faktischen Auswirkungen funktioniert nicht. Letztlich wird ZÖGERLICH hin und her getrieben zwischen der Angst, durch Untätigkeit bedeutungslos zu werden und der Angst, das heiße Eisen Organisationskultur anzupacken. Dabei ist die äußerlich bedrängende Situation doch so etwas wie eine ruppige Aufforderung zu dringend notwendiger nachhaltige Erneuerung, die immer mit der ehrlichen Beantwortung der Frage beginnt: „Was wollen wir eigentlich?“ Dann ist es auch möglich, die Ängste ernst zu nehmen und die notwendigen Schritte mit der Angst gegen die Angst zu gehen.

ZIEL ERREICHT? – DER „OUTCOME“

Nach SCHEIN sind **Ängste die nachhaltig wirksamsten Faktoren**, so dass die Angst vor Nichtveränderung die Angst vor Veränderung übersteigen muss, um eine Innovation zu ermöglichen. In der Diskussion um effizientes Handeln von Organisationen sollten daher neben dem wirtschaftlichen Aspekt viel stärker die **immateriellen Faktoren** Beachtung finden. Am eingangs eingeführten Beispiel wird deutlich, dass Kosten-Nutzen-Abwägungen im persönlichen Bereich sehr viel mit verschiedenen Ängsten zu tun haben. Das gilt für Organisationen nicht weniger, wie das zweite Beispiel zeigt.

Von zentraler Bedeutung bleibt allerdings, dass Effizienzüberlegungen immer in den Zusammenhang der Erreichung eines gesteckten Ziels zu stellen sind. Sparsamkeit ist eine wichtige Tugend. Aber nur im Dienst eines erstrebenswerten Zieles. Wie sagte Altkanzler HELMUT KOHL? Entscheidend ist, was hinten rauskommt. Eben. Wo nichts von dem herauskommt, was herauskommen sollte, ist jeder Aufwand zu teuer gewesen.
