

Effizienz, Träume*

Effizienz und Träume – beide beschreiben Aspekte des Wirtschaftens, gehören irgendwie zum menschlichen Handeln ganz allgemein und widersprechen jedoch einander auf den ersten Blick. Dieser scheinbare Widerspruch stellt auch die Spannung her, wenn man diese beiden Worte nebeneinander stellt.

Worauf kommt es an – auf Träumen oder auf Effizienz? Gefährden Träume die Effizienz? Oder gefährdet Effizienz die Träume?

Traum

„...im Schlaf auftretende Vorstellung, sehnlicher Wunsch“ aber auch „Trugbild“, so gibt das etymologische Wörterbuch Auskunft. Hier haben wir auch schon die zwei Seiten im Begriff des Traumes selbst: „Sehnlicher Wunsch“ einerseits und „Trugbild“ andererseits.

„I have a dream...“ mit diesen Worten begann Martin Luther King die berühmte Schilderung seiner Vision der amerikanischen Gesellschaft. Biografien über das Leben hervorragender Unternehmerpersönlichkeiten zeugen ebenfalls davon, dass sie fast ohne Ausnahme einen „Traum“, einen „sehnlichen Wunsch“ oder eben eine „Vision“ hatten, die ihnen die Kraft gaben, ihre Ziele bis zum manifesten Erfolg konsequent zu verfolgen. Wussten sie immer, ob es keine „Trugbilder“ waren? Wohl nicht immer, aber eines haben sie sich bewahrt: Die Vorstellungen, welche Schritte und Unternehmungen sie ihrem Wunschziel näher bringen würden. Damit befanden sie sich im Reich der „Effizienz“, sie standen mit beiden Beinen „auf der Erde“, in der Realität der sie umgebenden Dinge. Trotz ihrer Träume waren sie keine Träumer!

Träumer sind Menschen, die ihren Trugbildern nachhängen und sich in ihrer Phantasie verlieren, die sie dann wie eine Realität umgeben. Das Bild des Träumers entspricht eher der Qualität des „Trugbildes“ und nicht so sehr der des „sehnlichen Wunsches“, der Visionen und der Träume.

Der Visionär will seinen Traum Realität werden lassen, während der Träumer seine Träume als Träume sucht und behalten will.

Effizienz:

„...Leistungsfähigkeit, Wirkungsgrad“ gibt hier das etymologische Wörterbuch als Bedeutung an. Ein ähnliches Wort ist „Effektivität“, das ebenfalls „Leistungsfähigkeit“ zur Bedeutung hat, jedoch meist stärker im Zusammenhang mit echtem „Nutzen im Verhältnis zum Aufwand“ verstanden wird. „Effizienz“ achtet mehr auf die eingesetzten Mittel, „Effektivität“ schließt einen qualitativ weiterreichenden Wirkungsgrad mit ein.

Da es beim Wirtschaften immer darum geht, was unter dem Strich steht, ist Effizienz zentral.

Im Verhältnis zu den Träumen wirkt das Wort Effizienz allerdings trocken, wenig dynamisch. Effizienz wird normalerweise erst nach einer gewissen Lernkurve erreicht, also durch Wiederholung eines Arbeitsganges zur Erlangung von Übung bis zu hoher Effizienz. Fehler werden selten als effizient angesehen! Das ist die Form der Effizienz, die in Richtung Perfektionismus weist.

Eine einseitige „Effizienzorientierung“ wird dann zur Gefahr, wenn sie perfektionsverliebt erstartet und Neues und Experimente ablehnt, wenn sie allzu rasch alles in „effiziente“ Regeln

* Für eine leichtere Lesbarkeit des Artikels haben wir großteils auf die zweigeschlechtliche Formulierung verzichtet.

ATTEMS,WEBER

fassen will, was noch nicht oder niemals in Regeln gefasst werden kann. Jeder von uns kennt die Art von Effizienz, die nach einer bestimmten Zeit erst ihre wahren „Kosten“ zeigt.

Aber das ist ebenfalls nur eine Seite des Aspektes Effizienz. Es gibt auch noch eine andere Seite, die gar nicht bei einer ausgeprägten Kostenorientierung liegt, die also nicht so eng gefasst ist. Diese andere Seite liegt im Bemühen, **das Wesentliche zu sehen**. Diese Form von Effizienz hält sich nicht mit den vielen „auch wichtigen“ Dingen auf, sondern fragt sich immer „ist das wesentlich?“ oder „in welcher Form bringt uns das unserem Ziel wirksam (effizient) näher?“

„**Strip away the non-essentials!**“ ist ihr eigentlicher Ruf. Die „essentials“ sind alles, was am besten (im wirtschaftlichen Sinne) zur Zielerreichung führt. Das ist der Unterschied zwischen **qualitativer** und rein **quantitativer** Effizienz. Erstere ist eine unerschöpfliche Quelle für innovative Lösungen.

Effizienz versus Träume?

Nach dem oben Ausgeführten ist diese Frage natürlich nur mehr rhetorisch. Erfolgreiches Wirtschaften wird nach einer Integration streben, wobei dieses Streben immer ein Streben, eine permanente Herausforderung bleiben wird.

Man tut gut daran, das eine dem anderen nicht zu opfern. Es bringt nichts, wenn im Unternehmen „harte Effizienzler“ alle diejenigen, die nach neuen Möglichkeiten und Ideen suchen, zu Träumern abstempeln. Genauso wenig wie es etwas bringt, wenn die „dynamischen Kreativen“ diejenigen, die auf sich auf Kosten und Wirkung, auf Machbares und Umsetzbares konzentrieren, zu „Verhinderern“ erklären.

In manchen Situationen ist es notwendig, das Träumen zu stoppen und zu sagen: „Wir brauchen eine Entscheidung, was wir davon wie umsetzen“ und in manchen ist es notwendig, zu sagen: „Wir müssen das Eingefahrene verlassen, auch wenn damit erhebliche Kosten und Zeit verbunden sind“.

Und warum sollte es auch nicht einmal passieren, dass jemand sagt: „Ich habe einen Traum, wie dieser Arbeitsvorgang noch effizienter gestaltet werden könnte“ ?

Schlecht beraten?

Es ist fast immer so, dass bei solchen vermeintlichen Widersprüchen die einseitigen Befürworter einer Position nur die jeweils negative Seite der anderen Position sehen wollen: Der „harte Betriebswirtschaftler“ sieht im Visionär den „Träumer“ und der Kreative sieht im Effizienzorientierten den „Pfennigfuchser“ und „Verhinderer“.

Gutes Management hat beide positiven Dimensionen im Blick und nutzt die Chancen ihrer Integration.

Auch Unternehmenskulturen neigen meist dazu, Visionen und Ideen oder die „facts“ höher zu schätzen. Nicht selten holt man sich dann bei Problemen, die durch die Einseitigkeit entstanden sind, ideologisch verbrämte Methoden, um die weniger entwickelte andere Seite zu stärken. Damit tauscht man nur die einseitige Neigung mit einer anderen einseitigen Sichtweise aus: Plötzlich gibt es in einem Unternehmen „Innovationsprogramme“, die alles Bisherige schlecht zu machen scheinen, und in einem anderen Unternehmen werden „Effizienzprogramme“ eingeführt, die dem „Träumen“ den Garaus bereiten sollen. In allen diesen Fällen sind Unternehmen dann schlecht beraten: Gelernt werden sollte der Wert beider Positionen und die Einsicht, ihren zeitweiligen Kampf als produktive Kraft zu sehen.