THE EFFICIENCY REVIEW

VOL. 2

EHRGEIZ, ZIELSETZUNG UND EFFIZIENTES TRAINING.
DAS OPTIMUM AUS DEN GEGEBENEN MÖGLICHKEITEN HERAUSHOLEN.
GLÜCK ODER UNGLÜCK, DAS MUSS JEDER FÜR SICH BEURTEILEN.
DIE BALANCE IST ENTSCHEIDEND.

Heinz Marx

NACH EFFIZIENZ

HEINZ MARX
Managing Director

WOLFGANG HILLERBRAND
Managing Director

20 JAHRE SYNGROUP.
KEIN SCHLECHTER ZEITPUNKT, UM ZU FRAGEN, WAS ERREICHT WURDE.

Was ist heute anders als vor zwanzig Jahren? Alles? Nichts? Die technischen Mittel haben sich seit der Gründung von Syngroup rapide verändert und mit ihnen die Möglichkeiten, die sich den Beratern bieten. Zeitgleich sind auch die Anforderungen der Kunden gestiegen. Zu Recht. Beraterkonzepte müssen stichhaltig argumentiert, mit Fakten untermauert und im betrieblichen Alltag realisierbar sein. Vor allem aber müssen sie einen nachweisbaren Nutzen erbringen.

Ausgehend von unserem Anspruch, weltweit umfassende Beratungsleistungen anzubieten, sind wir längst in der Realität von Kunden und Mitarbeitern auf vier Kontinenten angekommen. Herangehensweisen wurden geändert, Methoden wurden verfeinert und Erfahrung wurde gewonnen, doch ein Grundsatz bleibt: Wir wollen unseren Beitrag leisten, Unternehmen effizienter zu machen.

Das ist unser Ziel. Ein Ziel ist nur erreichbar, wenn man es definiert. Hinterfragt. Gegebenenfalls neu definiert. Und dann alles daran setzt, es zu realisieren. Wir wissen, man ist niemals wirklich am Ziel. Manche erschreckt dieser Gedanke. Uns motiviert er. Es geht immer noch besser.

Effizienz ist das Streben nach Verbesserung. Nach unserem Selbstverständnis ist die Effizienz dabei der Effektivität übergeordnet, Effizienz bestimmt die Abweichung vom geplanten Aufwand zur Zielerreichung und Effektivität nur die Abweichung vom Ziel.

20 JAHRE SYNGROUP.
EIN GUTER GRUND, AUFS NEUE BESTEHENDES ZU HINTERFRAGEN UND NACH NEUEN WEGEN ZU SUCHEN.

Fertige Konzepte gibt es nicht. Aber Methoden, um einen Zustand zu analysieren und aus dieser Analyse logische Schritte abzuleiten. Das macht uns aus: Methoden, Erfahrung und eine Einstellung, eine Grundhaltung:

DAS STREBEN NACH EFFIZIENZ

INHALT

S. 7/35/57/74
ZUM THEMA

WAS? WIE? WARUM? Syngroup Wegbegleiter und ihre Gedanken zur Effizienz.

S. 8—14
INTERVIEW

GREGOR HENCKEL-DONNERSMARCK Der Altabt des Stiftes Heiligenkreuz spricht darüber, wohin falsch verstandenes Effizienzdenken führen kann und worin die eigentliche Leistung des Unternehmers liegt.

S. 15/24/54/73
BILDSTRECKE

GEWONNENE ZEIT. Unsere Mitarbeiter und ihre Lieblingslektüre.

S. 16—19
REPORTAGE

HEIMO ZOBERNIG mag es schlicht. Und auf den Punkt gebracht. Also im Grunde effizient. Auch wenn er das Wort nicht sonderlich mag.

S. 20—21
INTERVIEW

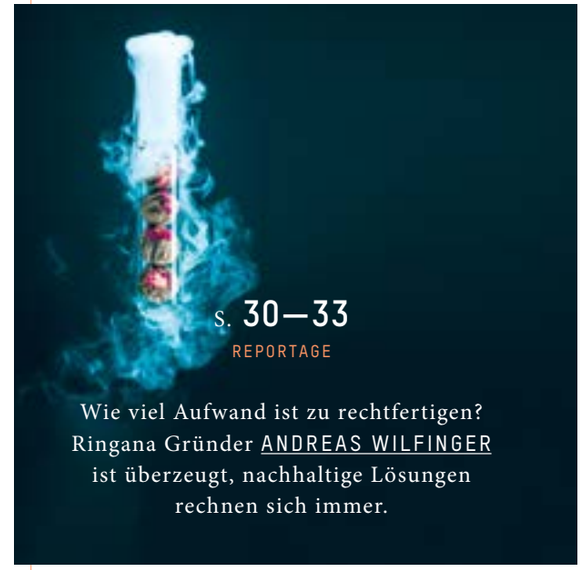
FRANÇOIS LUSCAN, Albéa. Der Chairman und CEO des französischen Verpackungskonzerns über Glück als Schlüssel zum Erfolg und die Verantwortung von Führungspersonen.

S. 22—23
HISTORISCHES

20 JAHRE SYNGROUP: Ein Rückblick mit Ausblick

S. 26—29
INTERVIEW

Manchmal ist der Umweg die richtige Richtung. ALBRECHT REIMOLD, CEO VW Slovakia.



S. 30—33
REPORTAGE

Wie viel Aufwand ist zu rechtfertigen? Ringana Gründer ANDREAS WILFINGER ist überzeugt, nachhaltige Lösungen rechnen sich immer.

S. 36—37
INTERVIEW

Der intelligente Einsatz moderner Produktionstechnologien schont Ressourcen. SIEGFRIED BÜLOW, Vorsitzender von Porsche Leipzig.

S. 38/43
BILDSTRECKE

SMARTE LÖSUNG. Wie manche es einfach besser machen.

S. 39—42
KOMMENTAR

ROTRAUD PERNER im Gastkommentar. Die österreichische Juristin, Psychotherapeutin und Erwachsenenpädagogin und ihre Sicht der Effizienz.

S. 44—45
INTERVIEW

KLAUS BRAMMERTZ, Bauwerk Boen Group, im Gespräch über sein Wachstumsverständnis und die wirklich wichtigen Ziele.

S. 46—47
PERSPEKTIVENWECHSEL

Als Unternehmer erfolgreich sein und Gutes tun. Nicht zusätzlich. Sondern aus der Firmenidee heraus: die Geschichte von COFFEE CIRCLE.

S. 48—51
REPORTAGE

Skateboarder, Fotograf und Herausgeber: für PHILIPP SCHUSTER ist Skateboarding mehr als ein Sport. Es ist eine Lebenseinstellung.

S. 52—53
INTERVIEW

Effizienz ist eine Philosophie. Und ein Never-ending Job, meint THOMAS FAHNEMANN, CEO der Semperit AG.

S. 58—61
INTERVIEW

ULRIKE HINRICHS, BVK über die Unterschiede zwischen den Geschlechtern und wie das romantische Bild vom Unternehmertum Innovationen behindern kann.

S. 62—65
REPORTAGE

Innovationen entstehen nicht zufällig. REINHARD WILLFORT, Geschäftsführer der isn – innovation service network GmbH.

S. 66—67
PERSPEKTIVENWECHSEL

16.000.000 Lieferungen. Und nur ein einziger Fehler. Das Zustellsystem der indischen DABBAWALLAS überzeugt durch Einfachheit und Präzision.

S. 68—72
INTERVIEW

Der Vorstand der Doppelmayr Holding, HANNO ULMER über den unsinnigen Versuch, sinnlose Systeme verbessern zu wollen.

S. 75
IMPRESSUM

»EFFIZIENZ MUSS MAN DEN MENSCHEN ERKLÄREN.

Warum passiert etwas? Aus welcher Veranlassung heraus? Geschieht das, können Veränderungsprozesse gelingen.«

DR. SONJA HAMMERSCHMID ist seit 2010 Rektorin der Veterinärmedizinischen Universität Wien. Von 2003 bis 2010 war die studierte Molekularbiologin Leiterin des Bereichs Technologie und Innovation sowie ab 2005 Gesamtprokuristin in der Austria Wirtschaftsservice GmbH (aws).

ZUM EXZESS GETRIEBEN

GREGOR HENCKEL-DONNERSMARCK
STIFT HEILIGENKREUZ

WIRD EFFIZIENZ UNMORALISCH.

IN DER BIBEL KOMMT DER BEGRIFF EFFIZIENZ NICHT VOR. WAS VERSTEHEN SIE DARUNTER?

Effizienz ist im Deutschen ein Fremdwort. Ich würde es mit Wirksamkeit übersetzen. Und das ist ja nichts Schlechtes. Aber es muss auf den großen Zusammenhang bezogen werden.

DER DA WÄRE?

Nicht der Mensch ist für die Wirtschaft da, sondern die Wirtschaft für den Menschen. Das gilt gleichermaßen für Arbeitnehmer, Aktionäre und Kunden. Effizient zu arbeiten und im Einsatz der Mittel sparsam zu sein, ist absolut sinnvoll. Dabei darf aber nicht vergessen werden, dass die menschliche Arbeit keine Ressource wie jede andere auch ist. Wenn wir die Neidspirale unter dem Deckmantel der Effizienz vorantreiben, bricht irgendwann das ganze System zusammen.

WAS KANN DER EINZELNE TUN?

Verantwortung übernehmen. Bei den bösen Preußen hat es früher geheißen, auch der einfache Grenadier muss den Marschallstab im Tornister führen. Er muss denken wie der Feldherr, der über allem steht. Das ist ein interessantes Bild dafür, dass sich auch der Unternehmer nicht ausschließlich auf die Gewinnoptimierung konzentrieren sollte. Sondern mit der Gesellschaft mitdenken, und gemeinsam mit Kollegen und Verbänden und in Kontakt mit der Gewerkschaft und der Politik die Wirtschaft insgesamt zu einem menschlichen und menschenwürdigen System machen.

DAS MENSCHLICHE MASS

GELINGT DAS IN DER PRAXIS?

Auf weiten Strecken. Ich beschäftige mich seit Jahren mit dem Thema der Topgehälter von Managern. Und habe mich unheimlich gefreut, dass der CEO von Unilever nur mehr ein Fünftel seines Gehaltes beansprucht und den Rest wohltätigen Zwecken spendet. Weil er meint, dass es einfach zu viel ist. Weil es in keinem Verhältnis zu dem steht, was er im Vergleich zu den Vertretern anderer Ebenen seines Unternehmens leistet.

EINE SPENDE, DIE NICHT WEHTUT, IST KEINE SPENDE.

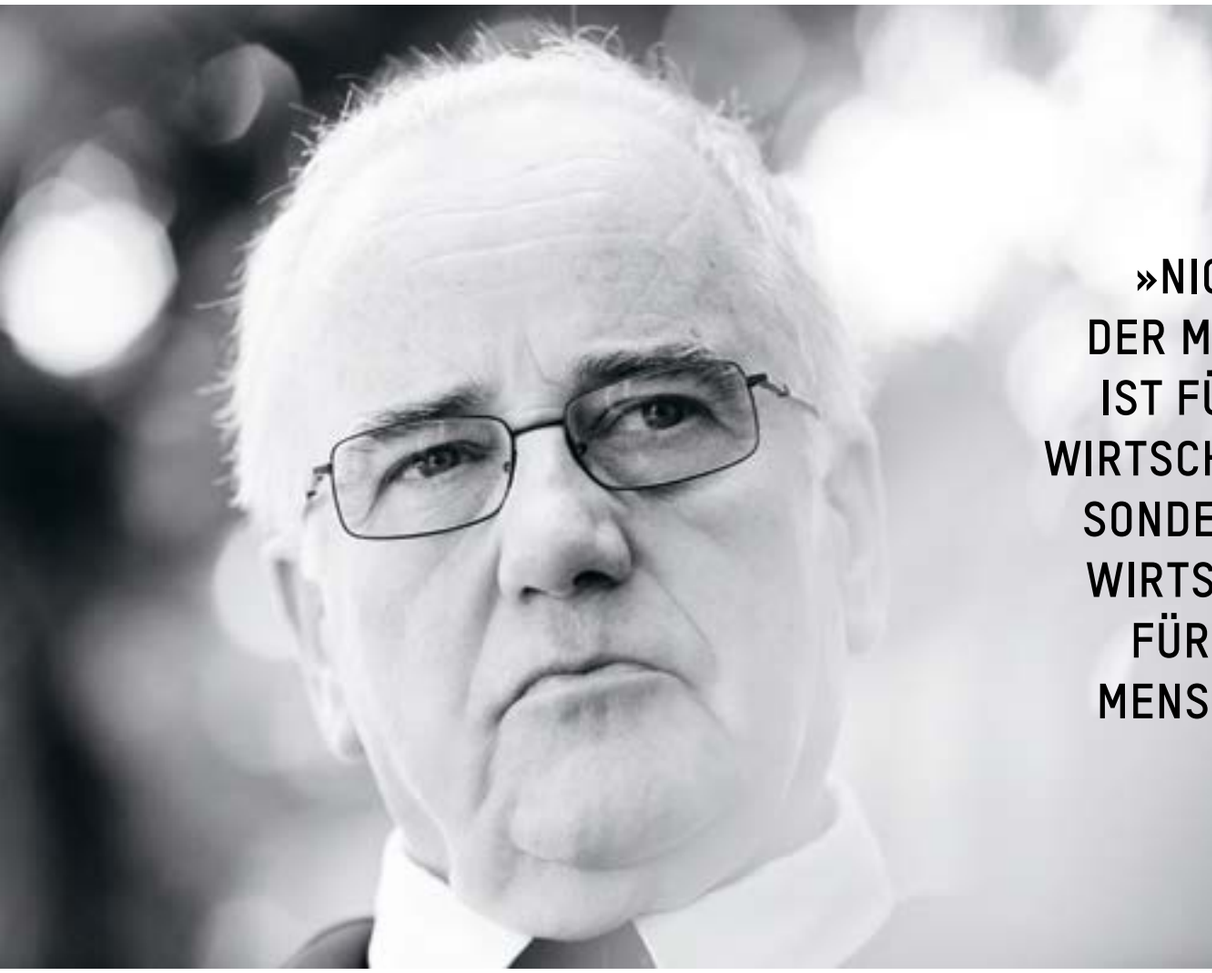
Eine Spende, die nicht wehtut, ist mir verdächtig! Das hat Papst Franziskus gesagt. Und er hat Recht. Ich gebe immer dem ersten Bettler, dem ich am Tag begegne, etwas. Da komme ich im Monat auf einen gewissen Betrag, aber es stimmt, es tut mir nicht weh. Und ich muss anderswo mehr geben. Natürlich sind Almosen keine Lösung, aber für Menschen in Not machen sie den oft entscheidenden Unterschied aus.

BEIM SPENDEN DES GEHALTES IST PAUL POLMAN DIE LÖBLICHE AUSNAHME. WENN ER ABER SEIN GELD EINFACH WERT IST, WEIL ER DEM UNTERNEHMEN SO VIEL BRINGT?

Dann ist er schon vermarktet, ökonomisiert. Das ist genauso falsch, wie wenn Sie am unteren Ende der Gehaltsskala jemandem de facto nichts bezahlen. Ethik in der Wirtschaft lässt sich an vielen Beispielen festmachen. Ich war eine Zeitlang Vorsitzender des Aufsichtsrates der Investmentgesellschaft eines kleinen, damals noch der Kirche gehörenden Bankhauses. Wir haben uns intensiv mit der Frage beschäftigt, ob und wie man ethisch investieren kann. Bestimmte Produkte haben wir natürlich ausgeschlossen. Interessant wurde es, als wir eine sehr gut beleumundete österreichische Firma in unser Aktienportfolio aufnahmen. Und später erfuhren, dass über siebzig Prozent der produzierten Kartonagen für Zigarettenpackungen verwendet wurden. Ethisch vertretbar oder nicht? Darüber haben wir lange diskutiert.

MIT WELCHEM ERGEBNIS?

Ich bin Nichtraucher. Zu einer Sitzung habe ich drei Packungen mitgebracht. Um die bekannten Warnungen der Behörden zu zeigen. Die Kartonagen waren das, was vom Rauchen abhalten sollte. So habe ich argumentiert.



»NICHT DER MENSCH IST FÜR DIE WIRTSCHAFT DA, SONDERN DIE WIRTSCHAFT FÜR DEN MENSCHEN.«

DER MENSCH IM ZENTRUM DER WIRTSCHAFT

WELCHEN EINFLUSS HAT RELIGION ALLGEMEIN AUF DIE WIRTSCHAFT?

Max Weber etwa hat geglaubt, im calvinistischen Christentum eine besondere Triebfeder des Kapitalismus zu erkennen. Dennoch kann die Einstellung eines Schintoisten mitunter kapitalistischer sein als die des extremsten Calvinisten. Es gibt durchaus eine gewisse aus der Religion kommende Einstellung der Arbeit gegenüber. In Deutschland, wo etwa die Hälfte der Bevölkerung katholisch und die andere Hälfte evangelisch ist, ist der Anteil der evangelischen Führungskräfte in Unternehmen ungleich höher. Andererseits sind es gerade die katholisch geprägten Regionen im Süden und Südwesten Deutschlands, die wirtschaftlich besonders erfolgreich sind.

WAS IST DENN DIE VORAUSSETZUNG FÜR WIRTSCHAFTLICHEN ERFOLG?

Langfristig gesehen kann sich wirtschaftlicher Erfolg nur dort einstellen, wo sich die Menschen nicht ausgebeutet fühlen. Wo sie ein nicht ausschließlich der Arbeit gewidmetes Leben führen. Sondern imstande sind, sich neben der Arbeit auch in der Ehe, in der Familie und in der Gesellschaft zu verwirklichen. Dieser Freiraum muss sein. Er muss im Ziel des wirtschaftlichen Handelns mit berücksichtigt werden, damit sich die Wirtschaft nicht als die dominante, allein bestimmende Kraft über das ganze menschliche Leben sieht.

→

UND ALLES DEM KAPITALISMUS UNTERGEORDNET WIRD?

Karl Kraus sagt, das Verbrechen beginnt im Wort. Indem Menschen von Kapitalismus sprechen, verwenden sie ein Wort, das meiner Ansicht nach entlarvend ist. Denn dann geht es in der Gesellschaft nur mehr um den Mammon. Ich weiß, dass er notwendig ist, dazu bin ich Diplomkaufmann genug. Aber Geld muss dienen. Das Kapital darf nicht das Ausschlaggebende sein. Der Mensch ist das Ausschlaggebende. Darum bin ich auch gegen einen radikalen Kapitalismus. Und darum sind mir Calls, Derivate und virtuelle Produkte im Finanzdienstleistungsbereich höchst verdächtig.

WEIL SIE ALLEIN DER KAPITALVERMEHRUNG DIENEN?

Weil das Bereiche sind, in denen man die Effizienz im technischen und finanziellen Sinn so gesteigert hat, dass es für den Menschen sehr eng geworden ist. Jeder hat ein Recht darauf, sich in seinem Tun zu verwirklichen und Selbstbestätigung durch Erfolgserlebnisse zu suchen. Auch effizienter zu werden, indem man neue Techniken einsetzt, ist vorerst einmal etwas sehr Gutes, weil es das wirtschaftliche Geschehen belebt. Dabei darf man Effizienz aber nicht auf Kosten des Menschen erzwingen. Zum Exzess getrieben, wird sie unmoralisch.

DIE TECHNISCHE ENTWICKLUNG IST ALSO EHER CHANCE ALS RISIKO?

Ja. Und gerade weil wir in Österreich höhere soziale Standards und bessere Ausbildungsmöglichkeiten haben, sollten wir in Forschung und Entwicklung investieren. Darum geht es heute, um die erfinderische Leistung. In den Forstbetrieben des Stifts haben nach dem Zweiten Weltkrieg noch unsere eigenen Holzknechte gearbeitet. Das waren urige, bodenständige Gestalten, die in Lederhosen und Gamsbart mit kräftigen Armen die Holzernte eingebracht haben. Starke tüchtige Männer auf einem tiefen Bildungsniveau. Zwei Generationen später ist die Holzarbeit hoch mechanisiert. Die Arbeitsplätze der Holzknechte gibt es nicht mehr. Dafür haben eine Reihe mittelständischer Unternehmen die Schlägerungsarbeiten übernommen. Das heißt nicht, dass es keine Umstellungsschwierigkeiten gäbe. Aber wir müssen uns weiterentwickeln und dürfen nicht sozialromantisch der Vergangenheit nachhängen. Der Einsatz mechanischer Webstühle hat zu Beginn des 19. Jahrhunderts massenweise Arbeitsplätze gekostet, aber in weiterer Folge Branchen zum Wachstum verholfen und damit neue Stellen geschaffen. Und schon damals haben Industrielle ihre Verantwortung erkannt und etwas für die Arbeiter getan.

»DER MARKT IST NÜTZLICH, ABER NICHT HEILIG. ER HAT EINE TENDENZ ZUR SELBSTDESTRUKTION.«

MÜSSEN UNTERNEHMEN WACHSEN, UM ERFOLGREICH SEIN ZU KÖNNEN?

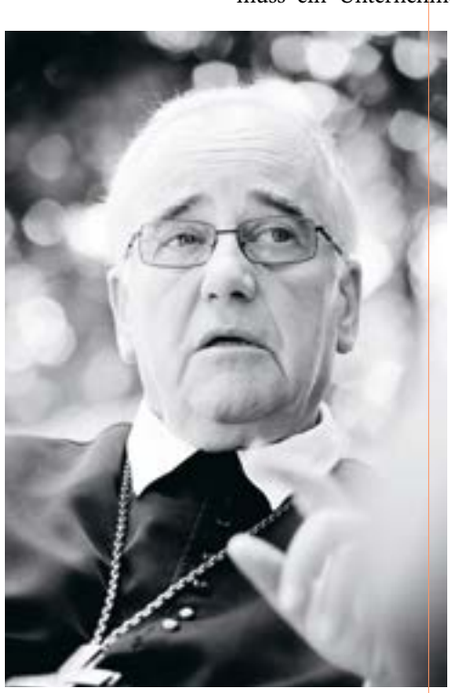
Es gibt eine Denkrichtung innerhalb der praktischen wie theoretischen Ökonomie, die sagt, wenn wir nicht wachsen, gehen wir unter. Die glaubt, dass das Wachstum die zentrale Dimension des Wirtschaftlichen ist.

DAS SCHEINT DIE VORHERRSCHENDE MEINUNG ZU SEIN.

Warum soll es denn nicht ausreichen, das jeweilige Niveau zu halten? Anstatt auf Teufel komm raus schnelles Wachstum zu propagieren. Das ist auf Dauer nicht tragfähig. Nicht zuletzt der Ökologie wegen. Wir können nicht unbegrenzt Rohstoffe verheizen. Zudem zeigt der Industriezweig der erneuerbaren Energien ja, dass Investitionen in Innovationen Arbeitsplätze schaffen können.

UND WENN DAS NICHT MÖGLICH IST?
WENN ARBEITSPLÄTZE VERLOREN GEHEN?

Bis vor einigen Jahren hat es immer geheißen, ein Unternehmen kann nur überleben, wenn es Arbeitsplätze abbaut. Das mag im Ausnahmefall stimmen. Die eigentliche Leistung des Unternehmers ist es aber, Arbeitsplätze zu schaffen und sie zu erhalten.* Eines ist jedoch klar – um überhaupt Arbeitsplätze schaffen zu können, muss ein Unternehmen mehr einnehmen als es ausgibt. Deshalb nur in Richtung Gewinnmaximierung zu gehen, ist dennoch falsch. Es muss möglich sein, erfolgreich zu wirtschaften, ohne dabei zu vergessen, dass der Gewinn nicht das einzige Bewertungskriterium ist.



WELCHE ROLLE SPIELT DABEI DER MARKT?

In der Zeit der Wirtschaftskrisen des 19. Jahrhunderts wurde der Markt als omnipotent angesehen. Das führt dazu, dass er asozial wird. Menschenrechte verletzend. Und verantwortungslos der Schöpfung gegenüber. Der Markt ist nützlich, aber nicht heilig. Er hat eine Tendenz zur Selbstdestruktion, so er nicht in eine vernünftige Rechtsordnung eingebunden ist. Die darf ihn nicht kaputt regulieren, muss ihn aber davon abhalten, in Randzonen vorzudringen, in denen er sich ad absurdum führt.

* DEM STIMMT AUCH HERR BRAMMERTZ ZU. ZU LESEN AUF SEITE 44.

»MAN KANN DEN MARKT FUNKTIONSFÄHIG HALTEN, OHNE IN DIE FALLE DES KAPITALISMUS ZU GERATEN.«

WIRD DER MARKT AUSREICHEND REGULIERT?

Das lässt sich nicht generalisieren. In den letzten zwanzig Jahren haben wir uns immer mehr in Richtung eines unregulierten Systems amerikanischer Prägung bewegt. 1989 ist in den kommunistisch regierten Ländern der reale Sozialismus zusammengebrochen. Daraufhin machte sich die Meinung breit, dass nun der Kapitalismus gesiegt habe. Diese Meinung ist falsch, weil es eine selbst verschuldete Niederlage war. Und sie ist gefährlich, weil sie das erfolgreiche Konzept der Sozialen Marktwirtschaft negiert. Man kann den Markt funktionsfähig halten, ohne in die Falle des Kapitalismus zu geraten.

GUT LEBEN. GUT WIRTSCHAFTEN.

WIE?

Indem wir die Unternehmen darin bestärken, sich ihrer Verantwortung der Umwelt, der Schöpfung, den Menschen und den Menschenrechten gegenüber bewusst zu werden. Was ist denn Nachhaltigkeit anderes als Schöpfungsverantwortung? Wir können nicht verhindern, dass Firmen in andere Länder auswandern, wo die Arbeitskraft billiger ist. Das ist aber, sofern es nicht zu abrupt erfolgt, eine der sinnvollsten Maßnahmen der Entwicklungshilfe. Weil es bedeutet, dass in diesen Ländern Arbeitsplätze geschaffen werden.

→

»WIR WERDEN DIE PROBLEME DER WIRTSCHAFT NICHT LÖSEN, WENN WIR NUR ZWISCHEN MAUSKLICK UND GASPEDAL LEBEN.«

EIN EFFEKT, DER DURCH DIE GLOBALISIERUNG NOCH VERSTÄRKT WIRD.

Der Freihandel ist notwendig, aber wir müssen dabei unsere Interessen wahren und unterschiedliche Stile respektieren. Dabei dürfen wir auch die schlechten Arbeitsbedingungen in Ländern der Dritten Welt oder in jenen Ländern, die besonders unter der Finanzkrise leiden, nicht vergessen. Diese Ungleichheiten müssen wir schrittweise auszugleichen versuchen. Das ist nicht einfach. Und wird nicht rasch gehen. Auch Papst Johannes Paul II. sah in der Globalisierung ein Instrument der Friedensherstellung. So wie die europäische Integration von Anfang dazu gedacht war, unter allen Umständen einen neuerlichen Krieg in Europa zu verhindern, sollte auch die Globalisierung das Mitdenken mit allen Teilen der Erde mit sich bringen, um Konflikte gemeinschaftlich zu lösen.

EIN GROSSES ZIEL.

Wir brauchen Ideale. Solange wir sie nicht verwirklichen können, sollten wir sie zumindest als Wegweiser in die richtige Richtung betrachten. Nur achselzuckend zu sagen, sie seien nur Ideale, reicht nicht. Die Kurzfassung der Regel des Heiligen Benedikt lautet »Ora et labora«. Bete und arbeite. Das gehört zusammen. Wir werden die Probleme der Wirtschaft nicht lösen, wenn wir nur zwischen Mausklick und Gaspedal leben. Ob es nun aus dem Gebet heraus oder aus dem ruhigen Nachdenken über das Handeln geschieht, wir müssen zu menschlichen Lösungen kommen. Unser aller Ziel muss eine Wirtschaft sein, die es den Menschen ermöglicht, sinnvoll zu leben und zu arbeiten.

ALTABT GREGOR HENCKEL-DONNERSMARCK OCIST stammt aus der schlesischen Familie Henckel von Donnersmarck. Nach dem Welthandelsstudium wird er als Manager beim Logistikdienstleister Schenker & Co tätig, leitet dort jahrelang die spanische Niederlassung. 1977 tritt er ins Stift Heiligenkreuz ein, von 1999 bis 2011 ist er dessen Abt. In diese Zeit fällt auch der Charterfolg der Mönche mit dem Album Chant Music for Paradise. Henckel-Donnersmarck ist Ehren-Konventualkaplan des Malteserordens und Ordensspiritual des Großpriorates von Österreich sowie Aumônier-Vicaire des Ordens vom Goldenen Vlies.

FLORIAN M. und die Abenteuer des 007. Ein Buch aus den 70ern. Mit langer Geschichte hinter und vielen Abenteuern vor sich.

FRANÇOIS LUSCAN
ALBÉA

EINE BESSERE WELT IST MÖGLICH.

WAS BEDEUTET EFFIZIENZ FÜR SIE?

Effizienz beschreibt das Verhältnis von Ressourcen und Resultaten. Es geht also darum, mit den vorhandenen Mitteln bestmögliche Ergebnisse zu erzielen. Dabei spielt auch die Unterscheidung von Effizienz und Effektivität eine große Rolle. Weil erst die Betrachtung der Effektivität den Abgleich von Zielvorgaben und tatsächlich Erreichtem ermöglicht.

UND WIE ERREICHT MAN EIN BESTIMMTES ZIEL?

Indem man sich zunächst um Grundlegendes kümmert: Vorhandene Mittel und Zielvorgaben vergleichen und in Übereinstimmung bringen. Das klingt banal, wird aber oft übersehen. Die Erreichung von Unternehmenszielen ist immer von finanziellen und betrieblichen Rahmenbedingungen abhängig. Die Schwierigkeit liegt darin, eine sinnvolle Balance zwischen Können und Wollen zu finden. Aber eigentlich geht es um mehr als das. Ziel eines Unternehmens sollte es sein, nach eigenen Wertvorstellungen soziale Verantwortung zu übernehmen und nachhaltig Arbeitsplätze und bleibende Werte zu schaffen.

WORIN LIEGEN DABEI DIE GRÖSSTEN HERAUSFORDERUNGEN?

Worauf es wirklich ankommt, ist, die richtigen Leute für die richtigen Positionen zu finden. Auch wenn Ziel und Roadmap feststehen – entscheidend sind die Menschen. Nachwuchsfindung, Ausbildung und Teamkonfiguration, diese Aspekte sind von maßgeblicher Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmens. Gerade weil wir bei Albéa Ziele nicht nur unter betrieblichen und finanziellen Aspekten betrachten, erachten wir die Diversität unserer Mitarbeiter als besonders wertvoll. Worauf kommt es denn in der Mitarbeiterführung an? Was ist ausschlaggebend, wenn Menschen unterschiedlicher Herkunft zusammenarbeiten?*

WORAUF KOMMT ES DENN AN?

Voneinander zu lernen, ist für die Entwicklung unseres Unternehmens entscheidend. Und dass wir innerhalb der Teams die richtige Mischung finden, damit jeder und jede nach den jeweiligen Begabungen und Qualifikationen das Beste geben kann. Am Ende des Tages geht es in Fragen von Effizienz und Effektivität immer nur um Menschen. Darum müssen Ziele realistisch erreichbar gesteckt werden. Andernfalls erzeugt man unter den Mitarbeitern nur Unzufriedenheit. Meine Aufgabe als Manager sehe ich auch darin, unseren Angestellten zu vermitteln, dass sie als Menschen wie für ihre Arbeit geschätzt werden.

WANN SIND UNTERNEHMEN DENN ERFOLGREICH?

Wenn sie nachhaltig agieren. Dabei gilt es, verschiedene Interessen zu wahren. Aktionäre sind an hohen Profiten interessiert, Kunden wollen die Produkte möglichst schnell und möglichst günstig erhalten und Staaten benötigen immer noch höhere Steuereinnahmen. In diesem Spannungsfeld scheinbar widersprüchlicher Ansprüche müssen wir anstreben, was im langfristigen Interesse unseres Unternehmens liegt: nachhaltiges Wachstum zu generieren.

UND EFFIZIENZ KANN HELFEN, DAS ZU ERREICHEN?

Um nachhaltig zu sein, muss man effizient sein. Manchmal mehr, manchmal weniger. Schließlich kann es in bestimmten Fällen ja auch sinnvoll sein, kurzfristig weniger effizient zu handeln, wenn man dadurch auf lange Sicht ans Ziel gelangt. Aber ohne ein klares Ziel ist Effizienz nichts wert. Es braucht etwas, worauf man hinarbeitet. Etwas, wofür man arbeitet. Und das Ziel muss heißen, nachhaltige Lösungen zu finden. Für unsere Unternehmen und unsere Gesellschaft.

WIE KANN DAS GELINGEN?

Effizienz wird oft mit mangelnden Ressourcen und Kostenreduzierung in Verbindung gebracht. Natürlich sind mitunter Einsparungen in einzelnen Bereichen notwendig, in der Forschung, in der Kommunikation oder im Marketing. Spielt man die Sparten aber gegeneinander aus, verlieren am Ende alle. Reine Kostenreduktion funktioniert vielleicht ein Jahr lang oder zwei. Aber irgendwann schadet das dem Unternehmen mehr als es nützt. Die wirklich erfolgreichen Firmen arbeiten, wenn notwendig, Schritt für Schritt und ziehen nicht auf einmal das gesamte Kapital ab. Es ist doch so, jeder Tag bringt neue Herausforderungen. Uns sollte es darum gehen, an ihnen zu wachsen und sie nicht einfach nur abzuarbeiten.

WORAN SOLLTE UNSERE GESELLSCHAFT ARBEITEN?

Im Geschäftsleben beschäftigen wir uns mit Themen wie Finanzierung, Lieferschwierigkeiten, Datensicherheit oder allgemein der Zielerreichung. All das ist wichtig und notwendig. Aber zusätzlich sollten wir uns in den Gemeinschaften, in denen wir leben, engagieren. Und Einsatz für die Menschen zeigen. Wir stehen vor riesigen gesellschaftlichen Herausforderungen, besonders was den Umgang mit Minderheiten und jungen Menschen angeht. Um sie müssen wir uns kümmern. Die Jugendarbeitslosigkeit in vielen europäischen Ländern ist eine Schande und ein Desaster. Für das Leben der Jungen wie für die Gesellschaft an sich. Diese Arbeitslosenzahlen kann man nicht schulterzuckend akzeptieren. Aber was können wir tun? Unternehmen müssen sich diesen Problemen stellen. Ich glaube daran, dass wir eine bessere Welt schaffen können. Wenn wir alle daran mitarbeiten.

TRAGEN MANAGER HIER KRAFT IHRER MÖGLICHKEITEN MEHR VERANTWORTUNG?

Absolut. Ich versuche unsere Manager dazu zu ermuntern, sich gesellschaftlich zu engagieren. Sie sollen sich nicht nur um sich selbst, sondern auch um andere kümmern. Das Leitbild unserer Zeit scheint Geschwindigkeit zu heißen. Immer geht es darum, alles noch schneller zu erledigen. Dadurch verlieren wir den Blick auf das Wesentliche: gemeinsam an der Zukunft zu bauen.

WORUM GEHT ES IM LEBEN?

UM HOFFNUNG.

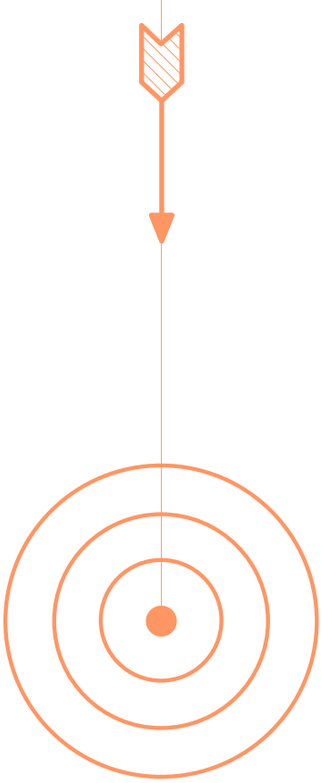
FRANÇOIS LUSCAN ist Vorstandsvorsitzender und CEO von Albéa, einem führenden Anbieter von Verpackungen für Schönheits- und Pflegeprodukte. Das Unternehmen mit Sitz in Frankreich beschäftigt an 38 Standorten in 14 Ländern 16.000 Mitarbeiter.

* WAS SICH DURCH DIE ARBEIT MIT MENSCHEN AUS VERSCHIEDENEN KULTUREN FÜR HANNO ULMER GEÄNDERT HAT, LESEN SIE AUF SEITE 68.

ZWANZIG JAHRE SYNGROUP

Bis zu **100.000 FLUGMEILEN** und mehr legen Syngroup Berater, **82% MÄNNER** und **18% FRAUEN**, im Jahr zurück, um vor Ort durchschnittlich **5 KUNDEN** zu betreuen. Um gemeinsam mit ihnen Lösungen zu suchen, zu finden und umzusetzen. Manches an der Arbeit unserer Berater lässt sich nicht in Zahlen fassen:

VERTRAUEN
VERLÄSSLICHKEIT
PRÄZISION



Anderes schon:
EIN GEDANKE.
ES ANDERS MACHEN.
BESSER.
Wie? Indem man Synergien nützt. Über Effizienz-Steigerungen nicht nur nachdenkt, sondern sie auch konzipiert und in der Praxis umsetzt. Und so langfristig wirksame Verbesserungen erzielt.

Darum haben sich **ZWEI** zusammengetan.

VOR ZWANZIG JAHREN **ZUM START EINER DAUERHAFTEN PARTNERSCHAFT.**

2003 fehlten nur noch **DREI** auf die **20 MITARBEITER.**

3

JAHRE
später waren es

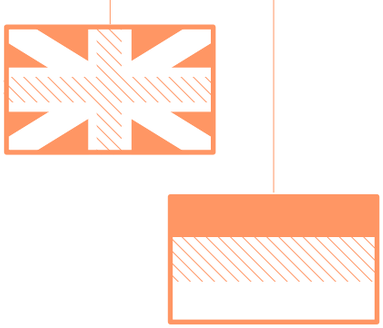
30

MITARBEITER,
die über

300

INTERNATIONALE PROJEKTE
in Europa, Nordamerika und Asien betreuten.

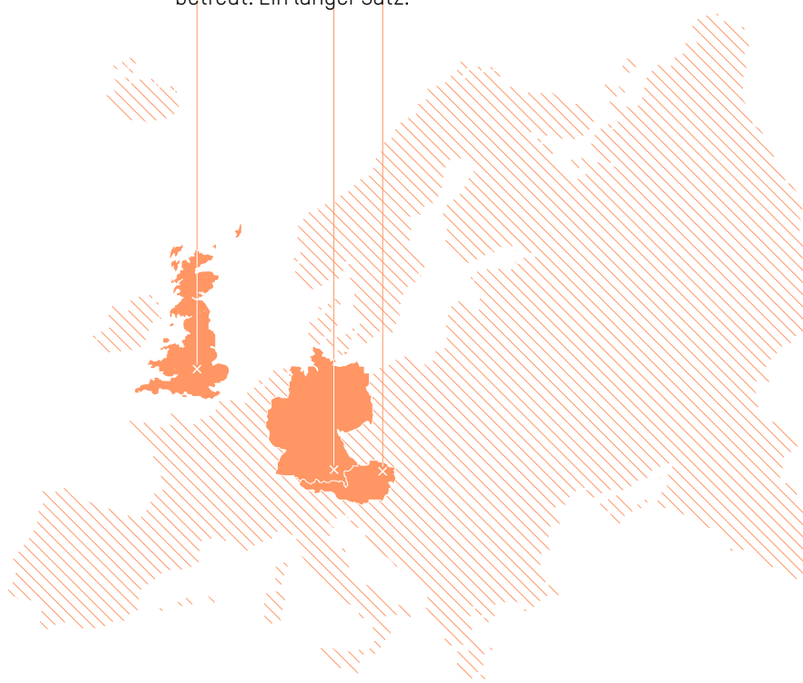
2010 ging es mit nun schon **50 MITARBEITERN** und eigenen Büros nach **DEUTSCHLAND** und **GROSSBRITANNIEN**.



Immer begleitet von dem Anspruch, unsere Kunden vor Ort optimal betreuen zu wollen. So folgten wir ihnen auch nach **AFRIKA** und **SÜDAMERIKA**.

UND HEUTE?

Heute haben wir
3 BÜROS IN EUROPA:
WIEN
MÜNCHEN
MILTON KEYNES.
Von dort aus werden unsere Kunden in
31 LÄNDERN und
24 SPRACHEN von
80 MITARBEITERINNEN UND MITARBEITERN
betreut. Ein langer Satz.

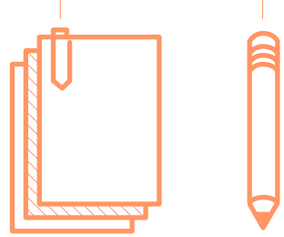


UND MORGEN?

Aber es sind auch **900 PROJEKTE.**

Und über **1000 IDEEN.**

Morgen werden wir es wieder **ANDERS** machen.



BESSER.

FEUILLETON
Was ist jetzt noch zu tun?

LISA A. und ihre liebste
Wochenzeitung. Immer informativ.
Meist auf höchstem Niveau.
Und manchmal richtig spannend.
Die Zeit.

ALBRECHT REIMOLD
VOLKSWAGEN SLOVAKIA

HERR REIMOLD SUCHT DIE HARMONIE, GEHT EINEN UMWEG UND FINDET 500.000 EURO.

WAS IST EFFIZIENZ?

Kurz gesagt: der Einsatz, um bestimmte Dinge zu erreichen. Häufig wird Effizienz auf Produktivität und Wirtschaftlichkeit reduziert. Aber es gibt Dinge, die sich nicht eins zu eins in Kosten ausdrücken lassen und trotzdem einen Wert generieren – für die Gesellschaft oder für einen persönlich. Entscheidend ist immer die Frage: Was will ich erreichen? Und was habe ich im Verhältnis dazu an Ressourcen, wie Mindset, Zeit oder Geld zur Verfügung?

UND NOCHMALS, REIN WIRTSCHAFTLICH BETRACHTET?

Das Geld, das ich einsetze, muss irgendwo als sein Vielfaches, als Ertrag, herauskommen. Ohne Ertrag keine Effizienz. Rein betriebswirtschaftlich gesehen.

→

→ BRAUCHT ES EINEN AUSLÖSENDEN MOMENT, UM SICH MIT EFFIZIENZ ZU BESCHÄFTIGEN?

Es gibt mehrere Faktoren, die immer wieder dazu führen, dass Systeme an ihrer Effizienz arbeiten. Der schlimmste ist die Not. Wenn man nicht mehr wettbewerbsfähig ist. Ein anderer ist der innere Drang, Dinge besser gestalten zu wollen und sich so vom Rest abzuheben. Das menschliche Grundbedürfnis nach Anerkennung lässt uns nach Effizienz streben. Anerkennung dank besonderen Fähigkeiten, wirtschaftlichem Erfolg oder dem Schaffen von Innovationen. Der eine bekommt das in der Familie mit, der andere in der Schule und der Dritte eben erst im beruflichen Alltag.

»IRGENDWANN MUSST DU ETWAS IN DIE REALITÄT UMSETZEN, DAMIT ES EINEN MEHRWERT ERHÄLT.«

ALSO KANN MAN EFFIZIENZ LERNEN?

Ich glaube schon, ja. Wenn wir uns als System erhalten wollen, müssen wir permanent an uns arbeiten. Nicht nur diskutieren. Sondern aus der Wissensgesellschaft auch eine Umsetzungsgesellschaft machen. Man spricht nicht umsonst von »Wissensriesen, aber Umsetzungszwergen«. Irgendwann muss man etwas in die Realität umsetzen, damit es einen Mehrwert erhält. Sonst nützt das ganze Wissen nichts. Und ja, das kann man lernen.

IST EFFIZIENZ IM UNTERNEHMEN ÜBERALL GLEICH WICHTIG?

Ja. Jeder Unternehmensbereich hat möglichst effizient seinen Beitrag zu einem optimalen Gesamtergebnis zu leisten. Wir organisieren deshalb in allen Geschäftsbereichen Workshops, um Abläufe effizienter zu gestalten. Ein ganz einfaches Beispiel: In unserem Outlook-System gibt es die Option »Antworten an alle« nicht mehr. Dieses Verteilen unnötiger Informationen haben wir bewusst abgeschafft, weil sich nicht unnötig viele Kollegen mit E-Mails zu beschäftigen brauchen, die nur zwei oder drei Mitarbeiter betreffen.

WELCHE ROLLE SPIELT BEIM ENTDECKEN SOLCHER THEMEN DIE MOTIVATION DER MITARBEITER?

Wir haben bei Volkswagen Slovakia eine klare Unternehmensstrategie, eingebettet in die Volkswagen Strategie Mach 18. Wir wollen das beste VW Werk sein. Und das haben wir auch zwei Jahre hintereinander geschafft. Dabei setzen wir sehr stark auf die Qualifikation und Ausbildung unserer Mitarbeiter. Wir entwickeln die Fähigkeit zu Eigenverantwortung am Arbeitsplatz. Das macht unsere Führungskräfte gleichzeitig zu Coaches. Auch top ausgebildete Mitarbeiter brauchen jemanden, der sie coacht, der ihnen ein gemeinsames Ziel vorgibt und ihnen vorlebt, einander Respekt und Anerkennung zu zollen. Dann kommt man zum gewünschten Ergebnis.

WAS IST DER SCHLÜSSEL ZUR EFFIZIENZ?

Nehmen Sie einen Currywurststand. Da gibt es einige, wo vermeintlich sehr engagiert gearbeitet wird und bei denen die Kunden trotzdem warten müssen. Es gibt aber auch welche, wo alles ruhig und reibungslos und schnell abläuft, wo es eine genaue Arbeitsteilung gibt und wo die Abläufe exakt organisiert sind. Und zack, haben die Kunden ihre Currywurst. Ich finde es faszinierend, Abläufe zu beobachten, wo Menschen in Ruhe alles im Griff haben. In der Ruhe liegt die Kraft. Jeder denkt ja, Effizienz ist Hektik. Nein. Effizienz ist auch Harmonie.

KANN MAN ABLÄUFE IMMER NOCH WEITER VERBESSERN?

Kann man schon, aber das geht nicht immer nur mit kleinen Schritten. Irgendwann kommt der Zeitpunkt, da muss man etwas ganz anders machen. Ein gutes Beispiel ist die Sportart Hochsprung. Vor Dick Fosbury wurde vorwärts über die Latte gesprungen. Er war der erste, der rückwärts sprang. Das war ein signifikanter Schritt. Und heute liegt der Rekord bei über 2,45 Metern. Eine Zeitlang reichen kleine Schritte zur Verbesserung aus, aber irgendwann muss jemand einen radikalen Ansatz finden und anders denken. Dann kommt dieser nächste große Schritt. Die Speicherleistungen in der Computertechnologie verdoppeln sich im Halbjahresrhythmus. Das hätte man sich vor fünfzehn Jahren noch nicht träumen lassen. Aber es finden sich immer wieder andere Ansätze, es kommen immer wieder neue Ideen. Von Menschen, die kreativ und gut ausgebildet sind und die manchmal auch einfach eine geniale Eingebung haben.

LÄSST SICH KREATIVITÄT STEUERN? ERZWINGEN?

Es heißt ja, man soll jeden Morgen eine andere Strecke zur Arbeit fahren. Das ist im ersten Moment nicht effizient, weil man sich wieder neu orientieren muss. Aber im zweiten Moment bewirkt es eine neue Sicht und schafft Kreativität. Vielleicht habe ich dadurch eine Idee, die 500.000 Euro Einsparung bringt. Dann hat sich der kleine Umweg von einem Kilometer gelohnt. Weil er mich mit einem neuen Reiz geflutet hat. Und dann ist die Sache wieder effizient. *

UND SOMIT NACHHALTIGER?

Ja. Vor drei Jahren hat Volkswagen das Ziel definiert, unsere fünf Key-Faktoren Energie, Wasser, Abfall, Lösemittel und CO_2-Emissionen bis zum Jahr 2018 um 25 Prozent pro Fahrzeug zu reduzieren. Da ist Volkswagen Slovakia aufgrund vieler Mitarbeiterideen heute schon unter Ziel. Unsere Welt hat nur bedingt Rohstoffe zur Verfügung. Ergo müssen wir auch an uns arbeiten, um sie nicht im Unverstand zu verschwenden.

WO BRÄUCHTEN WIR NOCH MEHR EFFIZIENZ?

In der Gestaltung der Zusammenarbeit unserer Länder. Bei den damit verbundenen Strukturen, bei Gesetzen und Förderungen, und im europäischen Bildungsbereich. Viele Abläufe sind auf regionale Gegebenheiten zurückzuführen. Das große Ganze steht dementsprechend nicht im Vordergrund. Und das ist für mich ein erfolgreiches Europa, das auch in Zukunft besteht. Was wollen wir erreichen? Wir brauchen Bildung, die sowohl Grundfähigkeiten als auch die richtige Einstellung vermittelt. Das ist notwendig, um vorne mit dabei zu bleiben. Man kann sich nicht auf seinem Wohlstand ausruhen.

WIE BLEIBT MAN VORNE?

Weniger stark an Bekanntem festhalten. Alles verändert sich ständig. Die dahinter stehenden Prozesse muss man natürlich kritisch durchleuchten, das steht außer Frage. Aber die Flexibelsten sind die Erfolgreichsten. Und das sind auch die, die mitgestalten können. Wer nur auf Bestehendem beharrt, kann sich nicht halten. Beispiel Kohleabbau. Da hat es auch immer geheißen, er müsse unbedingt erhalten werden. Heute gewinnen wir Energie anders, über Photovoltaik und alternative Energiequellen. Das ist nachhaltiger und besser für die Umwelt. Man tut gut daran, sich immer neuen Themen zu widmen. Das machen wir auch. Wir suchen ständig nach neuen Methoden, um Prozesse effizient zu gestalten. Dieses permanente Suchen, die ständige Bereitschaft zu Veränderung, das ist der Schlüssel zum Erfolg.

WIE WIRD MAN FLEXIBEL?

Ich denke, wir müssen schon früh nicht nur Technologiefreundlichkeit, sondern auch Veränderungsbereitschaft vermitteln und fördern. Was bleibt schon hundert Jahre gleich? Die Zeitspannen technischer Veränderungen werden immer kürzer. Die Frage ist, wie sich die Gesellschaft auf diesen Wandel der Technik einstellt. Vielfach wird das negativ gesehen. Ich empfinde das nicht so. Technik hilft uns, unser Leben einfacher zu machen.

ZUM SCHLUSS: WAS RATEN SIE JÜNGEREN MITARBEITERN?

Immer über den Tellerrand blicken. Schauen, was andere anders machen, um gute Ergebnisse zu erzielen. Und sich nicht zu schade sein, das zu übernehmen. Letztlich ist das eigene Denken immer durch Kollegen und Mitarbeiter geprägt. Durch das Umfeld, in dem man arbeitet, durch die Familie. Durch die Erziehung, die man genossen hat. Daraus muss man das Beste für sich herausholen. Und aufpassen, dass trotz beruflicher Belastung noch Freiraum für Familie und Freizeit bleibt. Auch das ist Effizienz.

»DIE FLEXIBELSTEN SIND DIE ERFOLGREICHSTEN.«

* INTERESSANTE IDEE, FINDEN SIE? DANN SCHAUEN SIE NACH, WAS HERR FAHNEMANN DAZU SAGT. AUF SEITE 52.

DI ALBRECHT REIMOLD ist Vorstandsvorsitzender von Volkswagen Slovakia, a. s. In Bratislava werden Audi Q7, Volkswagen Touareg, up!, SEAT Mii, ŠKODA Citigo, die Karosserien des Porsche Cayenne sowie Fahrwerke und Getriebe gefertigt. Am Standort Martin entstehen Komponenten für Volkswagen, Audi, Skoda, SEAT und Porsche. Bei Volkswagen Slovakia sind 9.900 Mitarbeiter beschäftigt.

»Effizient ist bekanntermaßen das, was gut gemacht und langfristig effektiv ist. Das hängt aber sehr stark mit dem Zeitrahmen zusammen. Man darf sich nicht zu stark auf das Hier und Jetzt beziehen. Da sehe ich den Zusammenhang zwischen Effizienz und Effektivität. Manchmal muss man einfach kurzfristig ineffizient sein,

UM AUF LANGE SICHT GESEHEN SEINE ZIELE ZU ERREICHEN.«

UNIV.-DOZ. DR. SIEGFRIED REICH
ist Geschäftsführer der Salzburg Research Forschungsgesellschaft mbH. Schwerpunkt des unabhängigen Forschungsinstituts sind Informations- und Kommunikationstechnologien.

GEZIELT UND NACHHALTIG SPENDEN UND SPONSERN. NICHT MIT DER GIESSKANNE.

— Fotos © Marco Prosch

SIEGFRIED BÜLOW
PORSCHE LEIPZIG

WIE WÜRDEN SIE EFFIZIENZ DEFINIEREN?

Grundsätzlich versteht sich Effizienz als das Verhältnis von Aufwand zu Nutzen. Für uns bedeutet das, uns täglich zu fragen, wie wir die Porsche Produktion noch effizienter und schlanker gestalten können. In diesen Denkprozess binden wir die gesamte Mannschaft ein. Jeder – egal ob Führungskraft oder Fertigungsmitarbeiter – leistet seinen Beitrag zu mehr Effizienz. Dabei haben wir unterstützende Programme aufgesetzt: den Porsche Verbesserungsprozess (PVP), das Porsche Ideenmanagement und auch unser Zielesystem ist stark auf Effizienzwerte ausgerichtet. Effizienz wird gelebt und offen kommuniziert – das ist das A&O.

WAS IST DAS ZIEL VON EFFIZIENZ?

Wir wollen uns auch weiterhin zur Top-Liga der Autmobilwerke zählen und befinden uns im ständigen Wettbewerb mit den Automobilstandorten weltweit. Da gilt es vor allem, die Produktivität zu erhöhen, Kosten zu optimieren, Prozesse zu verschlanken und die Qualität zu schärfen. Zudem sind wir ein Standort, der seit dem Jahr 2002 kontinuierlich gewachsen ist. Dabei war uns wertschaffendes und effizientes Wachstum enorm wichtig – und nicht Wachstum um jeden Preis.

WO IST EFFIZIENZ FÜR SIE BESONDERS WICHTIG?

Effizienz in den Produktionskennzahlen ist sicherlich das wichtigste Feld. Doch wir sehen »Effizienz« noch weiter gefasst – beispielsweise übertragen auf das Thema Ressourcenschonung. Der intelligente Einsatz von modernen Produktionstechnologien spart CO_2 und schont unsere knappen natürlichen Ressourcen. So beziehen wir aus einem Biomassekraftwerk die Wärme für unsere Lackierer. Das ist gelebte Effizienz!

IST ES MÖGLICH, UNTER EFFIZIENZGESICHTSPUNKTEN ETWAS WIRKLICH NACHHALTIGES, DIE ZEITEN ÜBERDAUERNDES ZU SCHAFFEN?

Wie schon beschrieben, treibt uns die Effizienzfrage stetig und unter verschiedenen Aspekten an. Wie können wir zukünftig noch besser werden? Aus Produktionssicht zum einen, aber auch aus dem Blickwinkel der Gesellschaft. Wir sind Fahrzeugbauer, Jobgeber und auch Mitglied des gesellschaftlichen Lebens der Region. Hier wollen wir uns nachhaltig mit gezielten Spenden- und Sponsoringprojekten engagieren. Dabei verteilen wir das Geld nicht nach dem Gießkannenprinzip, sondern setzen gezielt auf maßgebende kulturelle und soziale Projekte, die bei den Menschen ankommen.* Auch das ist Effizienz.

WIE PASSEN EFFIZIENZ UND LUXUS ZUSAMMEN?

Die Marke Porsche ist seit jeher mit den Werten Premium und Effizienz verbunden. Nehmen wir beispielweise den Motorsport. In Le Mans haben wir mit einem Hybridantrieb im Porsche 918 Spyder das renommierteste Langstreckenrennen gewonnen. Der Supersportler ist die Symbiose aus einem effizienten und sportlichen Antrieb. Diese Einheit tragen wir von den Fahrzeugen auch in unsere Fabriken.

* IST DAS SPENDEN WIE ES AUCH GREGOR HENCKEL-DONNERSMARCK VERSTEHT? LESEN SIE NACH: SEITE 8.

SIEGFRIED BÜLOW ist Vorsitzender der Porsche Leipzig GmbH, die die Porsche Modelle Cayenne, Macan und Panamera herstellt. Am Standort Leipzig sind 466 Mitarbeiter beschäftigt.

SMARTE LÖSUNG

WENN DER HUNGER KOMMT.

Braunbären können am Tag bis zu 40 kg Nahrung zu sich nehmen. Das müssen sie auch, um an die 800 kg Körpergewicht zu erhalten und für den langen Winterschlaf gerüstet zu sein. Wann und wo die Fische kommen, wissen sie. Dann heißt es warten. Und zuschnappen.

BITTE WARTEN.

Das Anstellen in einem Amt, das Warten müssen, bis man an der Reihe ist – diese Beschäftigungen zählen wohl nicht zu den sinnvollsten des Lebens. Wie sich diese Zeit zumindest angenehmer gestalten lässt, zeigen diese Hawaiianer. Schneller geht es deswegen zwar nicht, aber bequemer ist es allemal.

EFFIZIENZ — LAST ODER LUST?

ROTRAUD A. PERNER, LLD, BTH

ZIENZ
ERT DIE
EIT DES
KENS [...]
MUTES,
N TELLER-
NAUSZU-
UEN.«

→ Es war Mitte der 1980er Jahre, als ein Trainerkollege unentwegt lange Tiraden von sich gab, dass es zu wenig wäre, nur effektiv zu wirken, man müsse auch effizient sein. Offenbar hatte er den Unterschied gerade erst irgendwo aufgeschnappt und wollte sich jetzt einen Dominanzvorteil erarbeiten.

Diesem Verhalten mangelte jegliche Effizienz: Er vergeudete Zeit – die eigene wie jene all derer, die sich seine Besserwisserei gefallen ließen – und: er machte sich unbeliebt. Im Endeffekt hatte er zwar eben einen Effekt erzielt, aber nicht den, den er wollte, sondern das Gegenteil. Und das noch dazu nachhaltig.

Effizient zu sein bedeutet für mich, sein Ziel samt Neben- und Unterzielen genau zu kennen und alles zu unterlassen, was diese Ziele gefährden könnte (sofern dies in der eigenen Macht steht), hingegen jede mögliche Ressource abzuschätzen, ökonomisch und auch ökologisch zu überprüfen und all das zu fördern, was der Zielerreichung nützt. Dies betrifft aber nicht nur das planende Denken, sondern das gesamte Verhalten, beinhaltend also Denken und Fühlen, körperliches Agieren und Intuieren, und wenn möglich in Balance.

IN DER MITTE LIEGT DIE KRAFT

Von dem berühmten Schweizer Psychiater und Begründer der Analytischen Psychologie, Carl Gustav Jung (1875 – 1961), stammt die Präzision unserer Bewusstseinsformen als Quadrinität von kognitivem Denken und polar dazu emotionalem Fühlen einerseits: tief in Gefühle verstrickt, geht meist jegliche Vernunft verloren – umgekehrt hingegen mutiert man als Intelligenzbestie (oder fühlloser Computermensch) zum Leuteschinder. Andererseits haben wir auch ein Körperbewusstsein (auch wenn es oft ignoriert und erst bei unübersehbaren psychosomatischen Reaktionen wahrgenommen wird) und wiederum im Gegensatz – oder ergänzend – dazu die Intuition, Fantasie, Kreativität, kurz die Fähigkeit, Zukunftsvisionen zu entwickeln. Auch hier kennen die meisten Menschen das Phänomen, sich bei großen Schmerzen nicht vorstellen zu können, dass die jemals wieder aufhören und umgekehrt, wenn man sich im Workers High in Arbeitslust verliert, auf den Körper, sprich Essen und Schlafen, zu vergessen.

Am effizientesten sind wir allerdings, wenn wir diese vier Seelenanteile in Balance haben: dann sind wir vielleicht nicht hundertprozentig supergescheit – aber unser Gefühl warnt uns vor Fehlhandlungen und unsere intuitive »Nase« signalisiert uns, welche nächsten Aktivitäten die erfolgversprechendsten sind. Unsere Körperbefindlichkeit ist das Alarmsystem, das nicht nur Regenerationsbedarf und damit die Gefahr von Funktionsverlusten meldet, sondern auch spürbar macht, wenn eine Beziehungsdynamik sich in Richtung Explosion steigert – eigene Anteile mitgemeint.

SELBST-WAHRNEHMUNG

In unserem traditionellen Schulsystem werden wir primär auf kognitive Leistungsfähigkeit trainiert. Der Appell lautet dann »so gut wie möglich«. Lauter Einser – das macht die Eltern stolz, dann können sie mit den Kindern »angeben«. Sorgenfrei macht das nicht – sie wälzen nur ihre Angst vor sozialem Abstieg auf die Kinder über und erziehen Duckmäuser.

Effizienz hingegen bedeutet »so gut wie nötig« und erfordert die Fähigkeit des Überblickens und der Gesamtschau, des Ein- und Abschätzens, des Mutes, über den Tellerrand hinauszuschauen und Konkurrenz zu ertragen, Fehler zu erkennen, ohne die Gelassenheit zu verlieren sondern prompt zu korrigieren, daher auch Flexibilität und vor allem, anderen Menschen so zu begegnen, dass sie einen gerne unterstützen. All das kann man lernen – und wie bei jedem Lernprozess braucht man dazu Vorbilder, Übung und soziale Anerkennung. Letztere kann man durch Realitätsprüfung und Selbstbestätigung ersetzen.

Ich selbst hatte eine Mutter, die lieber kreativ werkte oder stundenlang Klavier spielte als auf »gute Hausfrau« zu machen. Sie demonstrierte diese minimalisierten »niederen Dienste«, indem sie vor mir Kommentare abgab, was man alles gleichzeitig machen oder überhaupt einsparen könne. Und sie hatte den Mut, dazu zu stehen, alles, was sie nicht selbst machen musste, charmant anderen zu »erlauben«. Sie delegierte nicht, sondern lud zu Gemeinsamkeit ein. Sie hatte den »Mut zur Lücke«.

»EFFI
ERFORD
FÄHIGK
ÜBERBLIC
UND DES
ÜBER DE
RAND HI
SCHA

DER FEIND IM NACKEN!

In einem Leserbrief in den Salzburger Nachrichten schrieb eine – offensichtlich ältere – Frau, man müsse immer Raum frei lassen, damit Gott wirken könne. Dazu braucht es Vertrauen. Gottvertrauen ist eigentlich ja Selbstvertrauen und das bewirkt Gelassenheit und Stressvermeidung.

Die drei größten Stressfallen lauten Perfektionismus, Hetze und Überanpassung. Sie werden von klein auf eingeübt, wenn Eltern oder andere mit Erziehungsaufgaben betraute Personen Marionetten heranziehen wollen, die all das können sollen, was sie selbst nur unzulänglich »geschafft« haben. Das Wort »geschafft« besitzt Doppelsinn: es lenkt die Aufmerksamkeit auf Leistung – aber auch auf Selbstverausgabung.

Perfekt sein zu wollen verfehlt Ganzheit – denn zur Ganzheit gehören Fehler dazu. Effizienz braucht daher »Fehlermanagement«, und das bedeutet einerseits, sie von vornherein anzudenken und Notfallpläne mit zu konzipieren. Hetze hingegen ist heute für viele Berufe alltäglich geworden: die elektronischen Kommunikationsmöglichkeiten verheißen immer größere Geschwindigkeit und verführen dazu, Realzeit aus dem Auge zu verlieren und damit das menschliche Maß. Die erforderlichen Zeitressourcen abzuschätzen bedingt auch Achtsamkeit auf die unterschiedliche individuelle Rhythmik und beinhaltet Wertschätzung von Diversität. Menschen zu hetzen – sich selbst inbegriffen – ist eine der Formen von Gewalt und bewirkt Gesundheitsschädigungen.

Überanpassung bedeutet, Widerspruch »um des Friedens willen« zu unterdrücken. (Das geschieht oft sogar innerseelisch: man hat ein »ungutes Gefühl« und verleugnet es vor sich selbst, statt nach zuforschen, welche Tatsache auslösend dafür war.) So werden Bedenken oder Befürchtungen nicht zur Kenntnis gebracht. Das wäre aber präventiv sinnvoll.

→

DIE KUNST DES BOGENSCHIESSENS

→ Ich selbst halte mich für sehr effizient – sonst würde ich ja auch die viele unterschiedliche Arbeit inklusive Teamleitungen nicht bewältigen. Abgesehen vom Vorbild meiner Mutter und den vielen unterschiedlichsten Berufserfahrungen hat mir dabei die Zen-Praxis geholfen: ich atme seitdem anders, gelassener, ich habe einen »langen Atem« – auch wenn ich schnell denke, entscheide oder handle. (Dass man die operativen Kompetenzen seines Berufs beherrscht, sollte ohnedies selbstverständlich sein.) und ich kann mich in ein Ziel einfühlen – so wie der Zen-Bogenschütze sich in den Zielpunkt hinein atmet und mit ihm verschmilzt – und möglicherweise dann auf den Schuss verzichtet.

Ich zentriere mich. Von den schulischen Appellen »Konzentriere dich!« halte ich wenig – die verengen die Wahrnehmung und führen meist zu Muskelverspannungen. Ich halte viel von bewusstem Balancieren der eigenen Persönlichkeitsanteile, Gelassenheit und dem Mut zur Manöverkritik. Als Zukunftskompetenz – flexibel und schnell zu sein – sehe ich das nicht. Es ist eine Möglichkeit, die man bei sich wie bei anderen fördern kann – wenn man will. Mein Symbol für Effizienz ist dennoch der Pfeil, der ins Schwarze trifft.

ROTRAUD A. PERNER, Juristin, Sozialtherapeutin, Psychotherapeutin / Psychoanalytikerin, Gesundheitspsychologin, Erwachsenenpädagogin und evangelische Theologin, war u. a. Nationalökonomin in der OeNB, Kommunalpolitikerin, Führungskraft in einer NPO, Universitätsprofessorin für Prävention und Gesundheitskommunikation und Medienmitarbeiterin. Derzeit leitet sie neben ihrer therapeutischen Tätigkeit ein Forschungs- und ein Beratungsinstitut und unterrichtet an verschiedenen Universitäten und Fachhochschulen. Sie ist u. a. Autorin von bisher exakt fünfzig Fachbüchern.

— Foto © Gesund & Leben, Felicitas Matern.

— Foto © dannykuo.com, »Staircase«

EIN REGAL IST EIN REGAL IST EIN REGAL.

Oder auch nicht. Nicht nur. Wie sich wenig Raum ideal nutzen lässt, zeigt der junge niederländische Designer Danny Kuo. Sein Staircase genanntes Regal kombiniert Stauraum mit Treppenelementen. Die ersten drei Laden sind zugleich ausziehbare Stufen, über die man zu den obersten Laden gelangt.

KLAUS BRAMMERTZ
BAUWERK BOEN GROUP

HERR BRAMMERTZ ZIEHT DAS OPTIMUM DEM MAXIMUM VOR UND ENTDECKT DABEI DAS ZIEL DES UNTERNEHMERTUMS.

— Foto © Bauwerk Parkett AG

WAS IST EFFIZIENZ?

Mit vorhandenen Ressourcen optimale Ergebnisse erzielen. Nicht maximale, sondern optimale.

WO LIEGT DER UNTERSCHIED?

Maximal ist, was sich kurzfristig ansteuern, aber nicht nachhaltig erreichen lässt. In der Produktion etwa der Wert, den ich kurz, einen Tag, eine Schicht lang erziele. Das Optimum ist, was ich durch Prozessoptimierung dauerhaft erreichen und auch halten kann. Aber auch die Definition des Optimalen verändert sich mit der Zeit. Es braucht immer Impulse, um sich mit Effizienz zu beschäftigen. In der Regel sind das Wettbewerbsbetrachtungen, es können aber auch die eigenen Zahlen sein, die einen zum Handeln zwingen.

ERZEUGT DIESES STREBEN NACH EFFIZIENZ AUCH DRUCK?

Das kann es, natürlich. Es gibt einem aber auch eine immense Befriedigung. Wie beim Sport, wenn man leistungsfähiger wird, so steigt auch bei industriellen Prozessen das Maß der Rückkopplung und der Zufriedenheit. Weil die Organisation durch Prozessoptimierung effizienter wird. Weil man selbst gesteckte Ziele erreicht. Wie bei jedem Optimierungsunterfangen stellt sich zunächst die Frage: Habe ich wirklich alle relevanten Daten herangezogen? Werden wichtige Bereiche nicht ausreichend beachtet, kann sich das Streben nach Effizienz durchaus nachteilig auswirken.

WEIL MAN VON FALSCHEN GRUNDANNAHMEN AUSGEHT? VON FEHLENDEN RESSOURCEN?

Ein typischer Fehler ist, mittelbar an der Effizienz beteiligte Unternehmensbereiche nicht zu berücksichtigen. Wie den Einfluss des Produktionsmanagements oder der Qualitätssicherung auf den Produktionsprozess. Die Ressourcenknappheit ist gar nicht so sehr gegeben, weil

wir heute in Effizienz- und Produktivprozessen zielgerecht arbeiten. Was zählt, ist das Ergebnis. Wenn etwa der Personalaufbau das probate Mittel ist, um nachhaltig erfolgreich zu sein, werden eben mehr Leute eingestellt. Manchmal ist man einfach zum schnellen Handeln gezwungen.

ABER ANGENEHMER WÄRE ES, SICH MEHR ZEIT LASSEN ZU KÖNNEN, UM ENTSCHEIDUNGEN ZU TREFFEN?

Natürlich. Aber unsere Welt unterliegt sehr schnellen Veränderungen. Darum gibt es ja Konzepte wie Kaizen. Es ist erwiesen, dass das Anwenden solcher Prinzipien, das Abwägen der Parameter im Vorfeld und das Verwenden von Szenariotechniken zu einer viel höheren Treffsicherheit führen.

DAS LÄSST DAS WIRTSCHAFTLICHE UMFELD ABER NICHT IMMER ZU?

Das Umfeld lässt es immer zu. Nur lässt man sich als Träger wirtschaftlicher Entscheidungen mitunter dazu hinreißen, zu schnell zu agieren. Man glaubt, die Zeit nicht zu haben.* Dadurch, dass andere effizienter sind, dass Benchmarks auseinanderdriften, kommt man in die Situation betriebsamer Hektik, in der man denkt, jetzt aber ganz schnell!

WAS KANN MAN TUN, UM DEM EIN WENIG ENTGEGENZUWIRKEN?

Wir dürfen nicht vergessen, den Erfolg auch zu zelebrieren. Darum spreche ich bewusst vom Optimum und nicht vom Maximum. Wenn ich den Bogen überspanne, mit dem Erreichten nicht mehr zufrieden sein kann, dann wird es fatal. Es hilft, eine Zäsur zu setzen, in Ruhe nachzudenken und sich neue Ziele setzen.

»WIR DÜRFEN NICHT VERGESSEN, DEN ERFOLG AUCH ZU ZELEBRIEREN.«

WAS WÄRE DENN SO EIN ZIEL FÜR UNSERE GESELLSCHAFT?

Etwas ganz Banales. Mehr miteinander statt gegeneinander. Ich stelle mit Besorgnis die Trends zur Individualisierung, zur Separation, zur Kleinststaatenbildung und zur allgemeinen Unfähigkeit, miteinander klarzukommen, fest. Menschen tendieren dazu, in wirtschaftlich schwierigen Zeiten eher kleineren Einheiten ihr Vertrauen zu schenken. Bei der Informationsüberflutung, beim Zurechtfinden auf unserer Erde merken wir, dass wir kleinere Pakete besser begreifen können. Aber auch die führenden Gelehrten haben nicht verstanden, in welchen Zusammenhängen die Finanzwirtschaft operiert. Dadurch hat auch keiner vorhersehen können, welche Welle da auf uns zuschwimmt.

MÜSSEN UNTERNEHMEN DENN IMMER WEITER WACHSEN?

Ich glaube, dass das nicht so sein muss und auch nicht so sein sollte. Für mich ist das Ziel des Unternehmertums, Menschen nachhaltig Beschäftigung zu geben. Das ist nur möglich, wenn ich nachhaltig Erträge erziele. Nicht zwangsläufig jedes Jahr mehr Gewinn. Aber nachhaltig muss ich mehr Erträge erwirtschaften, als es Anlageformen wie der Kapitalmarkt ermöglichen, damit Unternehmertum für die Eigentümer interessant bleibt. Die allgemeine Meinung ist, dass es ohne Wachstum nicht geht. Ich persönlich glaube das nicht. Es muss nicht so sein.

KLAUS BRAMMERTZ ist CEO der Bauwerk Boen Group. Das Unternehmen mit Hauptsitz in der Schweiz produziert Parkettböden und beschäftigt in Europa, Asien und den USA 1.700 Mitarbeiter. Verkauft werden pro Jahr 8,9 Mio. m² Parkett, das in der Schweiz und Litauen produziert wird.

* ZU VIEL ZU TUN UND ZU WENIG ZEIT? DAS KENNT AUCH ANDREAS WILFINGER GANZ GUT: SEITE 30.

EFFIZIENT.

COFFEE CIRCLE

UND DANN?

— Fotos © Coffee Circle

Drei ehemalige Berater gründen ein Unternehmen mit einem ganz besonderen Anspruch. Wirtschaftlich erfolgreich zu sein und Menschen zu helfen. MIT KAFFEE.

»WIR GLAUBEN AN DAS UNTERNEHMERTUM UND SEINE POSITIVE WIRKUNG.«

MARTIN ELWERT, ROBERT RUDNIK und MORITZ WALDSTEIN-WARTEN waren jahrelang als Berater tätig. Auf ihren Reisen lernten sie die ausgeprägte Kaffeekultur Äthiopiens kennen. Aber auch die Lebensbedingungen der Kaffeebauern. So entstand die Idee für Coffee Circle. Kaffee wird vor Ort eingekauft und in Deutschland geröstet und verkauft. Und ein Teil des Geldes wird in Hilfsprojekte investiert.

Mittlerweile von Martin Elwert und Robert Rudnik geführt – Moritz Waldstein-Warten hat das Unternehmen nach drei Jahren wieder verlassen –, ist Coffee Circle heute die führende Online-Plattform für handverlesenen Kaffee aus Äthiopien. Die Idee des fairen und nachhaltigen Handels hat die Firma nicht erfunden, doch bei Coffee Circle fließt ein Euro pro Kilo zurück in Entwicklungsprojekte vor Ort. Mehr als dreimal so viel wie bei bekannten Fair-Trade-Siegeln.

Die ehemaligen Unternehmensberater sehen sich auch als Pioniere eines neuen Handelsmodells. Und bringen dabei ihr Wissen über Unternehmensorganistation, wirtschaftliche Abläufe und effiziente Prozessgestaltung ein. »Die perfektionistische Arbeitsweise, die wir als Berater gelernt haben, hat uns sicher geholfen«, so Martin Elwert.

Der Grundgedanke war und ist, den Menschen in Äthiopien zu helfen. Klassische Entwicklungshilfe oder Charity wollten die drei aber nicht betreiben. Wie sie selbst sagen, glauben sie an das Unternehmertum und seine positive Wirkung. — www.coffeecircle.com

SPUFF 2.0

— Foto © Trottoir-Media

— Foto © Helene Waldner

THOMAS FAHNEMANN SIEHT EINEN ZUG, ÜBERLEGT SICH EINE ABKÜRZUNG UND STÖSST AUF EINEN NEVER-ENDING JOB.

THOMAS FAHNEMANN
SEMPERIT

EFFIZIENZ ALS EIN BILD, WIE WÜRDE DAS AUSSEHEN?

Meine erste Assoziation ist ein Zug, ein schneller Zug.

WAS HEISST DAS IN DER PRAXIS?

Wir sind auf Schiene und fahren konsequent in die richtige Richtung. In der Semperit haben wir einen holistischen Ansatz gewählt. Unter dem Schlagwort Business Excellence werden alle Prozesse im Unternehmen abgedeckt.

BEREICHE, IN DENEN EFFIZIENZ VON GERINGERER BEDEUTUNG IST, GIBT ES NICHT?

Nein. Meiner Auffassung nach nicht. Effizienz betrifft jeden. Ob das jetzt im Topmanagement oder in der Produktion ist. Damit ist Produktivität gemeint, Kosten, aber genauso auch Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit. Alles was wir tun, muss dem Gedanken untergeordnet sein, die Dinge bestmöglich abzuarbeiten. Es gibt einfach keine Ecke im Unternehmen, von der wir sagen würden, da wäre Effizienz nicht wichtig.

GEHT ES DARUM, DAS BESTMÖGLICHE RAUSZUHOLEN?

Effizienz ist eine Philosophie. Eine Frage der Kultur, eines bestimmten Verhaltens. Auch dann, wenn wir uns fragen, was wir heute für das Unternehmen geleistet haben. Waren wir besser als unser Counterpart im Wettbewerb? Effizienter? Haben wir mit unserem Handeln mehr Value geschaffen? Das müssten wir eigentlich jeden Tag machen. Und da reden wir nicht nur über fünf oder zehn Prozent Verbesserung, sondern wir reden da auch schon über ein Prozent. Es geht nicht darum, irgendwelche Programme abzuarbeiten, sondern darum, ein bestimmtes Verhalten an den Tag zu legen.

ALSO EIN MITTEL, UM SICH VOM MITBEWERB ZU DIFFERENZIEREN?

Ich habe viele Organisationen und Firmen gesehen, die effektiv, aber wenig effizient sind. Die unglaublich effektiv arbeiten, sich aber nicht fragen, ob die Dinge, die sie da tun, auch die richtigen sind. Effizienz und Effektivität gehören zwar zusammen, aber Effizienz ist deutlich wichtiger als Effektivität. Wenn ich mich ständig mit Dingen beschäftige, die ich eigentlich nicht brauche, komme ich nicht zum Ziel.

STÖSST MAN DABEI AN GRENZEN?

Da muss man unterscheiden. Auf der Produktionsebene kommt man mitunter an technische Grenzen. Irgendwann sagt man sich, nun ist es gut. Weil der nächste Entwicklungsschritt einfach wahnsinnig viel Geld kostet und momentan noch keinen Sinn macht. Da muss man manchmal einfach warten, bis der Break-through da ist.

WO IST DEM NICHT SO?

Im Organisationsbereich. Wir überprüfen beispielsweise jedes Jahr die Produktivität unserer Mitarbeiter. Wir vergleichen Peergruppen und deren relative Produktivität. Im Grunde geht es um die Frage, welchen Beitrag diese Mitarbeiter leisten. Da kann es also durchaus sein, dass jemand seine Zielsetzung erreicht, im Vergleich zu anderen aber schwächer abschneidet. Diese Latte wird jedes Jahr höher. Bringe ich im Folgejahr die gleiche Leistung wie heuer, heißt das nicht, dass ich auch gleiche Beurteilung erhalte. Weil die Anforderungen steigen und die Organisation wächst. Unser Streben nach einer High Performance Organization ist hier nicht zu Ende. Wird auch nicht irgendwo zu Ende sein. Effizienz ist ein Never-ending Job.

»WENN ICH MICH STÄNDIG MIT DINGEN BESCHÄFTIGE, DIE ICH EIGENTLICH NICHT BRAUCHE, KOMME ICH NICHT ZUM ZIEL.«

OHNE EFFIZIENZ GINGE ES NICHT?

Nein. Es ist das Bestreben jedes Menschen, Dinge in einer vernünftigen Art abzuarbeiten. Manche sind dabei erfolgreicher, andere weniger. Aber ohne Gedanken, ohne dieses Drängen gäbe es keinen Fortschritt. Man wäre zufrieden mit dem, was man hat. Undenkbar. Allein wenn Sie zur Arbeit fahren, überlegen Sie doch auch, ob Sie es in achtzehn statt in zwanzig Minuten schaffen. Man überlegt sich Shortcuts. Wer macht das nicht? *

WO FEHLT SIE DENNOCH?

Die Problematik, vor der wir gerade in Mitteleuropa stehen, ist mangelnde Professionalität in der Politik. Es ist schwierig, kompetente Leute für die Politik zu begeistern. Das hat durchaus monetäre Aspekte, liegt aber auch daran, dass man als Politiker komplett gläsern ist. Jeder Fehltritt wird beobachtet. Darum tun sich das viele gute Leute einfach nicht an. Wir brauchen Persönlichkeiten, die in der Lage und willens sind, Verantwortung zu übernehmen, Entscheidungen zu treffen und Dinge voranzubringen. Es tut mir als überzeugtem Europäer weh, wenn ich sehen muss, wie schwierig es ist, zwischen achtundzwanzig Ländern Einvernehmen herzustellen.

EINE FRAGE DER STRUKTUREN?

Ich bin Deutscher, der in Österreich lebt. In dem Zusammenhang: Braucht Österreich neun Bundesländer, braucht Deutschland sechzehn Bundesländer? Brauchen wir neun bzw. sechzehn Landeshauptleute? In der Föderalismusdebatte geht nichts voran, obwohl jeder weiß, dass sich in diesem Bereich ohne Leistungsverzicht unglaubliche Effizienzsteigerungen herbeiführen ließen. Das sind Themen, die ein Unternehmen längst angegangen wäre.

* WER DAS NICHT MACHT? DER HERR REIMOLD ZUM BEISPIEL, DER MACHT SOGAR GENAU DAS GEGENTEIL. ABER LESEN SIE SELBST. AB SEITE 26.

DIPL.-BW THOMAS FAHNEMANN ist seit 2011 CEO der Semperit AG. Das technische Gummierzeugnisse produzierende Unternehmen mit Sitz in Wien beschäftigt über 10.000 Mitarbeiter.

Komplexe Inhalte anschaulich darstellen und allzu Selbstverständliches kritisch hinterfragen. Das gefällt ANNA S. auch an brand eins.

brandeins
Maschinen

»Sich zu überlegen, wie man etwas besser, schneller und günstiger machen kann, steckt tief in uns drinnen. Fragen und verstehen, was wir tun müssen, damit wir besser werden. Unsere Gesellschaft würde nicht funktionieren, gäbe es diesen Antrieb nicht.

NUR ZU VERWALTEN, WAS WIR SCHON HABEN, IST NICHT GENUG.«

DI FRANZ MATHI ist COO der Knapp AG. Das Unternehmen mit Sitz in Hart bei Graz ist Hersteller von Intralogistiklösungen und Systemen im Bereich Lagerlogistik und Lagerautomation. Mathi ist seit 2012 im Vorstand der Knapp AG.

TOTE PFERDE UND IDEALE MITARBEITER.

ULRIKE HINRICHS
BVK

— Fotos © Thomas Kierok

BUNDESVERBAND DEUTSCHER
KAPITALBETEILIGUNGSGESELLSCHAFTEN E.V.

WORAN DENKEN SIE BEIM BEGRIFF EFFIZIENZ?

Ein Feuer können Sie mit Wasser oder Champagner löschen. Beide Methoden sind effektiv, aber nur eine ist effizient. Das zeigt sehr schön, wie unterschiedlich sinnvoll Herangehensweisen sein können. Wer effizient arbeitet, kommt schneller und besser zum Ziel. Erledige die wichtigsten Dinge sofort und die zweitwichtigsten nie, heißt es ja so schön.

KANN DABEI AUCH ETWAS AUF DER STRECKE BLEIBEN?

Steht Effizienz zu sehr im Vordergrund, hört man irgendwann die Zwischentöne nicht mehr. Darum braucht es Räume für Kreativität. Wer Kreativität vernachlässigt, hat den richtigen Weg schon verlassen. Diese Themen gehören für mich einfach zusammen, sind wie ein Geschwisterpaar. Auf das eine kann man nicht um des anderen willen verzichten.

SIE WAREN IN UNTERSCHIEDLICHEN BRANCHEN TÄTIG, HABEN SIE DABEI VERSCHIEDENE ZUGÄNGE ZUR EFFIZIENZ FESTSTELLEN KÖNNEN?

Ich habe in meiner Laufbahn immer an der Schnittstelle zwischen Politik, Wirtschaft und Medien gearbeitet. In einem politisch-investigativen Magazin ist die Vorarbeit für eine Story manchmal sehr aufwendig. Anders im Stab eines Bundesministers in einer Krisensituation. Da muss man schnell reagieren, um das Richtige zu tun. Beim BVK wählen wir eher den langen Weg zum Ziel. Es ist eine Frage der Ressourcen. Und Zeit ist dabei die wichtigste Komponente.

WIE KANN MAN DEM ZEITMANGEL BEGEGNEN?

Gerade auf Managementebene muss man sich Auszeiten selbst verordnen. Wir nehmen das Tempo unserer Zeit manchmal zu sehr an. Die größten Schritte meiner Laufbahn habe ich immer dann geschafft, wenn davor eine Zeit der Entschleunigung lag.

SICH DIE LEISTEN ZU KÖNNEN, IST ABER ABHÄNGIG VOM JEWEILIGEN GESTALTUNGSFREIRAUM.

Es gilt der alte Grundsatz, dass man selbst seines Glückes Schmied ist. Dazu gehört der eine oder der andere Schritt, aber eben auch die Fähigkeit, den persönlichen Einsatz zwischen Effizienz und Effektivität gut auszupendeln.

WAS IST DENN SCHWIERIGER, EIN ZIEL ZU DEFINIEREN ODER DARAUF HINZUARBEITEN?

Beides bedingt einander. Trotzdem besteht für viele die Schwierigkeit sicher eher darin, ein Ziel zu definieren. Man muss die Dinge vom Ende her denken. Eine Zielvorgabe ist notwendig, um Arbeit und Ressourcen auf das Ziel ausrichten zu können. Hat man sie definiert, ist man auf einem guten Weg. Aber man darf sich nicht auf das Ziel versteifen. Ist es nicht erreichbar, muss man rechtzeitig aufhören und sich umorientieren. Um nicht am Ende von einem toten Pferd abzusteigen.

NICHT EINFACH, SICH DAS NICHTERREICHEN EINES SELBST GESTECKTEN ZIELS EINZUGESTEHEN.

Ja, aber da hilft einem die eigene Erfahrung. Für mich war das nie ein Problem. Es gibt andere Faktoren, die wesentlich schwerer zu bewältigen sind.

NÄMLICH?

Entscheidungen zu treffen kann anfangs schwierig sein. Man braucht Entscheidungsstärke, verbunden mit Durchsetzungskraft. Und man muss bereit sein, ein gewisses Risiko in Kauf zu nehmen. Entscheidungsfreudigkeit ist einer der wichtigsten Faktoren, um sowohl Teams zu führen als auch inhaltlich etwas voranzubringen.

→

WORAUF LEGEN SIE BEI IHREN MITARBEITERN WERT?

Wichtig sind für mich hohe moralische Grundsätze. Eine allgemein großzügige Haltung den Dingen gegenüber. Mumm in den Knochen, um in Extremsituationen durchzuhalten und bei Misserfolgen weiterzumachen. Brillanz. Die Arbeit nicht nur zu verwalten, sondern tatsächlich weiterzuentwickeln. Die Fähigkeit, hart zu arbeiten. Überzeugungskraft, Charisma, Innovationskraft und Kreativität. Wie vorhin gesagt, Mut zu Entscheidungen und Risikobereitschaft. Und natürlich Freude an der Arbeit und Humor.

DAS IST DER IDEALTYPISCHE ANGESTELLTE, DEN SIE GERADE BESCHREIBEN.

Natürlich. Aber ich verlange all das auch von mir selbst. Ich bin überzeugt, dass man diese Voraussetzungen einfach mitbringen muss, um in der Arbeit brillieren zu können.

MUSS DAS SO SEIN, MÜSSEN VORGESETZTE ERWÜNSCHTES VERHALTEN TATSÄCHLICH VORLEBEN?

Unbedingt. Mitarbeiter orientieren sich ja daran, sie müssen von Vorbildern lernen können. Natürlich kann nicht jeder alles gleich gut. Es ließe sich sicherlich gut dokumentieren, welche der genannten Fähigkeiten gerade in Vorstandsetagen keine besondere Ausprägung genießen. Aber Schwächen in diesen Bereichen wirken sich direkt auf die Teamführung aus. Außerdem bin ich überzeugt, dass diese Kompetenzen bei Frauen und Männern unterschiedlich verteilt sind. Es gibt Stärken der Frauen und Stärken der Männer.

DIE DA WÄREN?

Mut zu harten Entscheidungen und Risikofähigkeit ist bei Männern weitaus stärker ausgeprägt. Umgekehrt sind die sogenannten Soft Skills, etwa Charisma, Überzeugungskraft oder Freude an der Arbeit eher bei Frauen zu finden. Was man braucht, um ein Team gut führen zu können, sind aber Stärken in beiden Bereichen. Und die Bereitschaft, Schwächen auszugleichen, indem man sich Unterstützung holt.

FÄLLT ES FRAUEN LEICHTER, AUFGABEN ABZUGEBEN?

Etwas polarisierend formuliert sind Frauen weniger narzisstisch veranlagt als Männer. Deshalb können sie im Arbeitsumfeld Aufgaben eher an andere delegieren. Ohne dabei gleich Konkurrenzdruck zu verspüren.

KOMMEN WIR ZUM IMAGE DER FINANZWIRTSCHAFT. MACHT IHNEN DER HEUSCHRECKENBEGRIFF NOCH ZU SCHAFFEN?

Das hat sich sehr verändert. Dieser Begriff wurde ja von einem Parteivorsitzenden in Deutschland in die Debatte eingebracht. Darunter hat die Branche zu Unrecht wahnsinnig gelitten. Aber durch ein professionelleres Lobbying, durch die Zeit, die vergangen ist, aber auch durch neue Themen wie die digitale Innovationskraft gewinnen alternative Finanzierungsmöglichkeiten deutlich an Attraktivität.

»ETWAS POLARISIEREND FORMULIERT SIND FRAUEN WENIGER NARZISSTISCH VERANLAGT ALS MÄNNER.«

DIE TECHNISCHEN NEUERUNGEN KOMMEN IHNEN ALSO ZUGUTE?

Ja, weil die Unternehmen gezwungen sind, sich diesen Innovationen zu stellen. Und zwar vom Großkonzern bis zum Mittelständler und Gründer. Finanziert wird diese Innovationskraft aber nicht durch klassische Bankinstitute, sondern weitgehend durch unsere Branche. Konzerne wie die Telekom oder der Springer Verlag haben Inkubatoren eingerichtet, die Start-ups finanzieren. Das machen sie, um diese kreative Kraft in ihre Unternehmen zu holen. Diese Möglichkeiten hat der Mittelstand nicht.* Weshalb wir mittlerweile in der politischen Diskussion und der medialen Öffentlichkeit nicht nur ein anderes Image, sondern auch eine andere Bedeutung erlangt haben.

* MAG SEIN. ABER ES GIBT ANDERE WEGE UND FINANZIERUNGSMÖGLICHKEITEN. MEINT REINHARD WILLFORT. ZU LESEN AB SEITE 62.

HABEN DIE UNTERNEHMEN DAS AUSMASS DER TECHNISCHEN MÖGLICHKEITEN SCHON REALISIERT?

Einige große schon, der Mittelstand noch kaum. Die meisten unserer Mitglieder sind Mittelstandsfinanzierer. Für ihre Unternehmensbeteiligung wählen sie nur noch Firmen aus, die diese Bereitschaft zur Veränderung und Digitalisierung auch mitbringen. Allgemein sehe ich die Wirtschaft auf dem richtigen Weg, aber die Geschwindigkeit der Veränderungen haben viele nicht nachvollzogen.

WEIL DIE GESCHWINDIGKEIT SIE EINFACH ÜBERFORDERT?

Auch. Was kann man tun, wo soll man mitgehen, was besser lassen? Das sind schwierige Fragen. Die Unsicherheit über den richtigen Mittelweg im Bereich der Digitalisierung führt bei einigen Unternehmen zur völligen Zurückhaltung. Es ist ein Lernprozess. Die komplette Transparenz der Daten kann auch einen Angriff bedeuten. Hier einen Kompromiss zu finden, ist eine der großen Herausforderungen unserer Zeit.

UND ANDERE WÄREN?

In der Politik effizienter an der Zielerreichung zu arbeiten. Hier bleibt man oft auf halber Strecke stehen. Wir haben es mit sehr großen Anlaufschwierigkeiten am Anfang von Legislaturperioden zu tun. Und mit einer falschen Prioritätensetzung, sodass in Deutschland, das wird aber in anderen Ländern nicht anders sein, nur 25 Prozent des Koalitionsvertrages umgesetzt werden. Entweder ist der Katalog zu dick oder es fehlt an Effizienz in der Umsetzung.

POLITIK HEISST KOMPROMISSE SCHLIESSEN. KANN DAS ÜBERHAUPT EFFIZIENT SEIN?

Was fehlt, ist ein System, das den Leuten hilft, bei der Amtsübernahme arbeitsfähig zu sein. Man könnte zumindest die einzelnen Politiker besser auf das politische Umfeld vorbereiten. Etwa über Berater oder Partnerschaftsprogramme zwischen jungen und älteren Politkern mit Regierungserfahrung.

WELCHEN HERAUSFORDERUNGEN MUSS SICH DIE WIRTSCHAFT STELLEN?

Wegzukommen vom ein wenig romantisierten Weltbild des Unternehmertums. Die Anforderungen durch die Digitalisierung und die Professionalisierung der Prozesse sind immens. Da hilft es nicht, immer nur die eigene Firma im Blick zu haben. Wir müssen neue Wege gehen. Und um Unternehmen marktfähig zu halten, braucht es eben auch frisches Geld.

UND ROMANTISIERTES WELTBILD HEISST?

Am Produkt festhalten, das Weltbild des ehrbaren Kaufmanns nach vorne stellen und glauben, damit ein Familienunternehmen erhalten zu können. Das funktioniert oft einfach nicht. Unternehmer, die andere Wege gehen, sind genauso gute Unternehmer. Auch wenn sie Finanzinvestoren mit an Bord nehmen. Auch wenn sie die Mehrheit im Unternehmen aufgeben. Ich kenne wunderbare Beispiele von Familienkonzernen, wo das geklappt hat. Der Chef der Drogeriekette Rossmann hat es so gemacht. Aber trauen muss man sich halt.

DAS REZEPT FÜR DEN ERFOLG HEISST OFFEN SEIN FÜR NEUE ENTWICKLUNGEN?

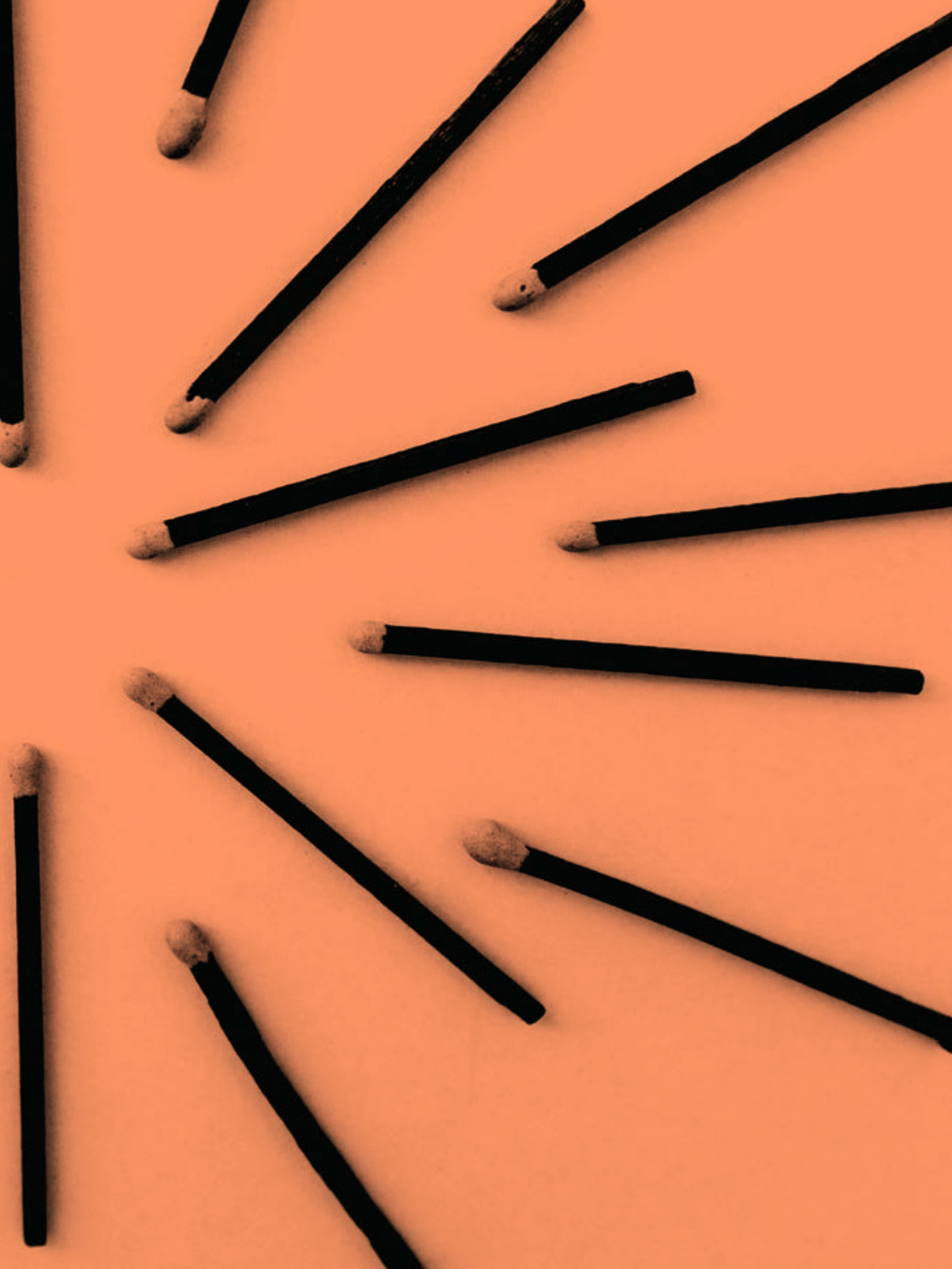
Und die vorhandenen Stärken erhalten. Wobei darin nicht das Problem liegt. Die meisten Firmen wissen genau, was sie gut können. Jetzt geht es aber darum, diese Stärken zukunftsfit zu machen.

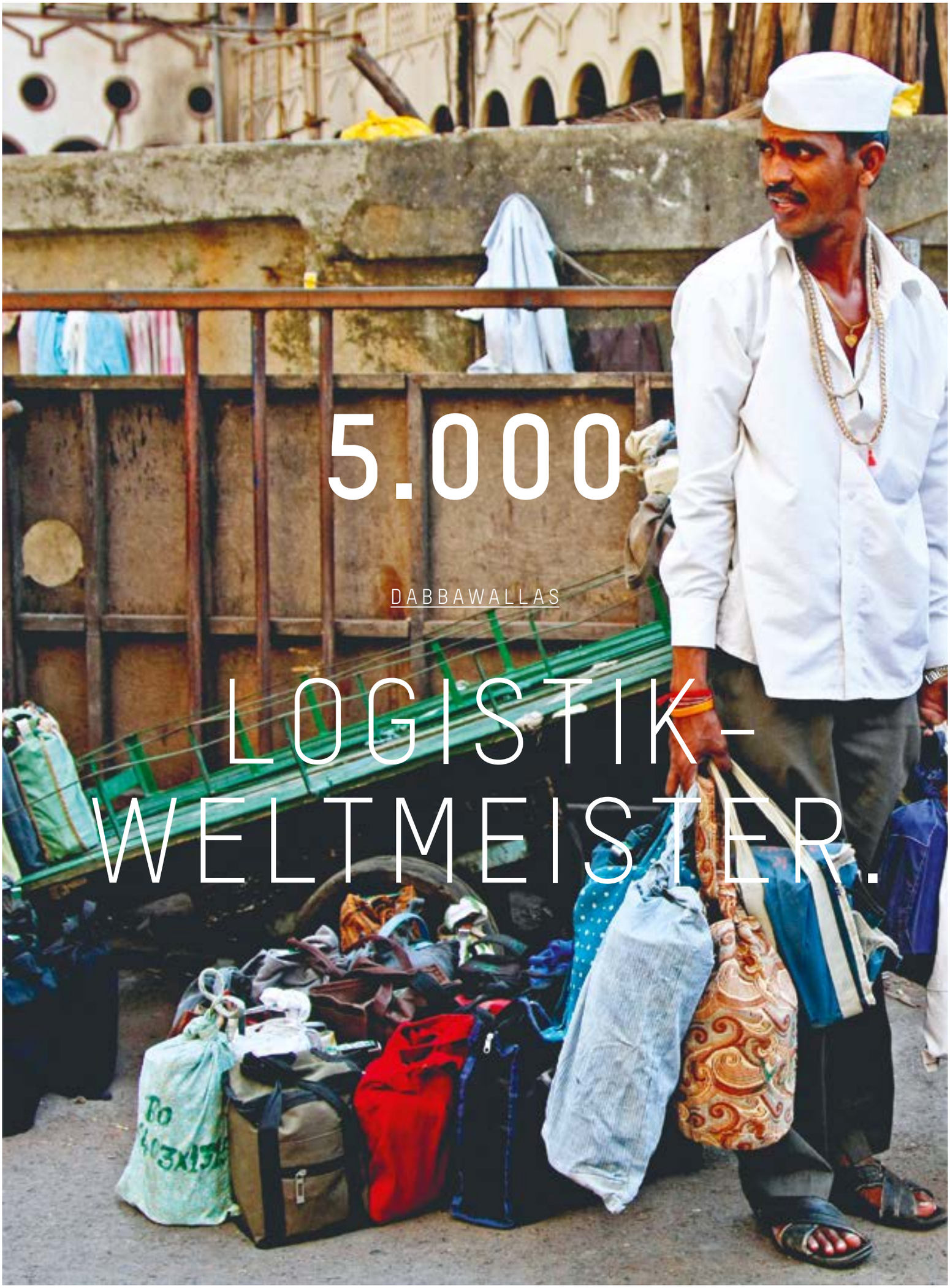
WORUM GEHT'S IM LEBEN?

DEN MUT ZU HABEN, AUCH MAL EINEN GROSSEN SCHRITT ZU WAGEN.

ULRIKE HINRICHS ist seit 2014 geschäftsführendes Vorstandsmitglied des Bundesverbandes Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften. Der BVK ist die Interessenvertretung der Private-Equity-Branche und zählt 300 Mitglieder. Der Verband setzt sich für ein bestmögliches Umfeld für Beteiligungskapital in Deutschland ein.

Hinrichs studierte Germanistik, Chemie und Politikwissenschaften in Göttingen und Wien. Nach ihrer Zeit als Redakteurin bei ARD und ZDF wurde sie 2005 Kommunikationschefin des damaligen Bundesministers Horst Seehofer. Anschließend leitete sie im Auswärtigen Amt den Arbeitsstab der Staatsministerin. 2011 übernahm sie den BVK, bei dem sie heute als Geschäftsführerin im Vorstand sitzt.





5.000

DABBAWALLAS

LOGISTIK-WELTMEISTER.

— Fotos © Meena Kadri

Das Transportsystem der DABBAWALLAS gehört zu den ausgefeiltesten Liefersystemen der Welt. Nur in Mumbai zu finden, basiert es auf einer simplen zwischenmenschlichen Logistik.

VON ZU HAUSE SCHMECKT'S AM BESTEN.

In Tiffins genannten Blechgeschirren liefern fahrende Boten, die Dabbawallas, das Mittagessen für Hunderttausende Arbeiter und Angestellter in Mumbai. Und bringen die leeren Tiffins später wieder zurück.

Ein Essen geht durch die Hände von vier Dabbawallas. Der erste holt die in Blechdosen verpackten Gerichte morgens von bis zu 30 verschiedenen Haushalten ab und bringt sie zum nächsten Bahnhof. Dort lädt der zweite die Behälter in den Zug. Ein dritter reicht die Essen an der Station heraus, an der sie geliefert werden sollen. Der vierte Dabbawalla liefert das Essen schließlich aus.

Sämtliche Blechdosen sind mit einfachen Buchstaben- und Zahlenkombinationen sowie Farben gekennzeichnet, die Aufschluss über Absenderadresse, Sammelstelle am Bahnhof, Zielbahnhof und Zieladresse geben. Jeden Tag werden auf diese Weise in Mumbai von etwa 5000 Dabbawallas rund 200.000 Essen ausgeliefert. Mit der Retourlieferung der leeren Blechbehälter ergibt das 400.000 Transaktionen pro Tag in der viertgrößten Stadt der Welt. All das mit einer Fehlerquote von eins zu 16 Millionen Lieferungen.

Das Transportsystem der Dabbawallas erfüllt die Six-Sigma-Qualitätskriterien. Die Frage, ob es nicht sinnvoller wäre, im Restaurant zu essen, stellt sich für die Kunden der Dabbawallas nicht. Sie bevorzugen ihre eigenen, gewohnten Mahlzeiten, die am Arbeitsplatz trotz der vielen Garküchen nicht zu bekommen sind. Warum effektiv, wenn es so hocheffizient geht?

1 STADT
2 KG PRO TIFFIN
35 TIFFINS PRO DABBAWALLA
5.000 DABBAWALLAS
200.000 ESSEN PRO TAG
400.000 TRANSAKTIONEN PRO TAG
1 FEHLER PRO
16.000.000 LIEFERUNGEN

HANNO ULMER
DOPPELMAYR HOLDING

WAS HABEN WIR EIGENTLICH FRÜHER MIT DER ZEIT AM FLUGHAFEN GEMACHT?

HANNO ULMER ÜBER DAS WESEN DER WIRTSCHAFT UND DIE GRENZEN DER EFFIZIENZ.

WAS FÄLLT IHNEN ZUM BEGRIFF EFFIZIENZ ALS ERSTES EIN?

Etwas, das ich ganz am Anfang meiner kaufmännischen Ausbildung gelernt habe, das ökonomische Prinzip: Die eingesetzten Mittel müssen in einem ausgewogenen Verhältnis zum erzielten Ergebnis stehen.

EIN IMMER NOCH GÜLTIGER SATZ?

Als Definition natürlich. Es liegt aber in der Natur der Sache, dass man mit der Zeit und der gewonnenen Erfahrung eine andere Auffassung gewinnt. Ich habe bei Doppelmayr als Controller angefangen. Damals war Effizienz im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses selbstverständlicher Bestandteil meiner täglichen Arbeit. Heute bin ich im Vorstand einer Unternehmensgruppe, die zweieinhalbtausend Mitarbeiter beschäftigt. Das bringt automatisch einen anderen Zugang mit sich.

WAS HAT IHRE VORSTANDSFUNKTION AM VERSTÄNDNIS VON EFFIZIENZ GEÄNDERT?

Heute geht es nicht mehr nur um exaktes Kontrollieren der Geldmittel, sondern um das Optimieren aller Abläufe im Unternehmen. Dabei müssen insbesondere die Koordination und das Zusammenspiel von Menschen unterschiedlicher Kulturen berücksichtigt werden. Mein eigener Zugang hat sich insofern geändert, als ich durch das Kennenlernen anderer Kulturen und neuer Sichtweisen erkannt habe, dass es eben nicht nur um die Zahlen allein geht. Wenn es nur um die Kosten ginge, wäre es besser, drei Menschen in Bolivien zu beschäftigen. Und nicht einen in Wolfurt. Aber darum allein geht es eben nicht.

→

»ES KANN NICHT IMMER NUR AUFWÄRTS GEHEN. ZEITEN DER STAGNATION MUSS MAN NÜTZEN, UM AN QUALITÄT UND ABLÄUFEN ZU ARBEITEN.«

→ SONDERN WORUM NOCH?

Jedes Unternehmen trägt soziale Verantwortung. Dazu gehört für mich auch, für einen guten Umgang mit den Mitarbeitern und unter ihnen zu sorgen. Das sind Dinge, die sich nicht gut mit Effizienzkriterien messen lassen. Falls überhaupt. Aber es ist entscheidend, dass sich die Menschen in ihrer Umgebung wohlfühlen. Nur dann werden sie Einsatz zeigen und eine gute Arbeitsleistung erbringen. Und so zum größeren Ganzen beitragen.

WAS LÄSST SICH GUT MESSEN?

Als ich ins Berufsleben eingestiegen bin, kam gerade der Begriff der arbeitsteiligen Gesellschaft auf. Damals hat man angefangen, die Zeiten einzelner Arbeitsgänge zu erfassen und aufgrund der Ergebnisse dieser Messungen die Abläufe zu optimieren. Im Laufe der letzten fünfunddreißig bis vierzig Jahre hat das Streben nach effizienteren Abläufen mehr und mehr an Bedeutung gewonnen. In den produzierenden Industrien ist dieser Prozess schon sehr weit fortgeschritten.

WEIL DAS THEMA HEUTE DAUERND PRÄSENT IST?

Das sollte es zumindest sein. Wenn viele Jahre hindurch erfolgreich gewirtschaftet wurde, ist man geneigt, diesen Erfolg allzu dankbar entgegenzunehmen. Dann ist ein gewisser Leidensdruck notwendig, um sich um mehr Effizienz, Einsparungspotenziale und Produktivität zu bemühen. Und zwar dauerhaft und mit nachhaltigem Erfolg. Bei Doppelmayr läuft deshalb ein kontinuierlicher Prozess, weil auch wir in der Vergangenheit feststellen mussten, dass man manches verlernt, wenn es nicht ständig trainiert wird.

EMPFINDEN SIE DAS PERSÖNLICH ALS DRUCK?

Nein. Für mich ist das genau so wenig Druck wie für andere der tägliche Gang ins Fitnessstudio. Wir halten unsere Mannschaft diesbezüglich fit. Anders geht es nicht. Wir haben intensive Mitarbeiterschulungen betrieben, um zu zeigen, wie sich Abläufe effizienter gestalten lassen. Unsere Führungskräfte legen Wert darauf, hier Verantwortung zu übernehmen und diese Ideen umzusetzen. Aber es war ein langer und nicht immer einfacher Prozess, das muss ich zugeben.

WAS IST DENN SCHWIERIGER, EIN SOLCHES ZIEL FESTZUMACHEN ODER ES ZU ERREICHEN?

Was will ich und wie komme ich dort hin - das sind unterschiedliche Aufgabenstellungen. In der Regel sind aber die Kleinarbeit, das tägliche Bemühen und der harte Weg anspruchsvoller als die Formulierung des Zieles. Sie dauern länger, verlangen Durchhaltevermögen und den nötigen Willen. »Ich möchte auf den Kilimandscharo«, ist schnell dahingesagt. Wirklich dreimal in der Woche zu trainieren, ist etwas völlig anderes. So ist das oft im Leben.

WORUM GEHT ES IHNEN IM LEBEN?

Um Erfolg und soziale Anerkennung. Wenn ich das erreiche, bin ich zufrieden.

WIE IST DAS BEI UNTERNEHMEN, SIND SIE NUR ERFOLGREICH, WENN SIE WACHSEN?

Das glaube ich nicht. Aber es ist zugegeben eine weitverbreitete Ansicht. Natürlich sind Unternehmen bestrebt zu wachsen. Die Frage ist nur wohin. Auch bei uns gibt es Stimmen, die meinen, unsere Seilbahnen müssten jedes Jahr noch weiter oben gebaut werden und jedes Jahr noch besser und schneller werden. Muss das wirklich sein? Wenn ein Sportler heute einen Rekord aufstellt, bleibt diese Marke meist ein paar Jahre unangetastet. Wenn man an sie nicht herankommt, arbeitet man eben zunächst an der Technik. Und wagt später einen neuen Versuch. Ähnlich sehe ich das auch in der Wirtschaft. Es kann nicht immer nur aufwärts gehen. Zeiten der Stagnation muss man nützen, um an Qualität und Abläufen zu arbeiten.

UND WENN ES DOCH BERGAB GEHT?

Krisen hat es immer schon gegeben. Boomphasen mit darauffolgenden Zeiten des Abschwungs, ein zyklisches Auf und Ab, das ist systemimmanent, ist Teil des Wesens der Wirtschaft. Aber wir sind erfolgsverwöhnt. Wir haben eine unglaubliche wirtschaftliche Entwicklung hinter uns. Dass das nicht auf Dauer so weitergehen kann, müssen wir einfach zur Kenntnis nehmen. Außerdem ist auch das relative Ausmaß einer Krise von Bedeutung. Stellt man die jetzigen Schwierigkeiten in Relation zu dem, was in der Vergangenheit an Positivem geschaffen wurde, muss man sich eingestehen, dass es noch nie einer Generation so gut ging wie uns heute.

WIE MÜSSTEN UNTERNEHMEN IHRER ANSICHT NACH REAGIEREN?

Man muss und kann sich auf Krisen vorbereiten. Man kann eine Organisation dahingehend ausrichten, dass sie schnell und gelassen auf derartige Veränderungen reagiert. Dazu muss sie trainiert werden. Ständig. Geschieht das, werden sich die negativen Auswirkungen im Falle des Falles in Grenzen halten.

WAS LIEGT IN UNSERER GESELLSCHAFT IM ARGEN, WAS WÜRDEN WIR ALLE BRAUCHEN?

Etwas weniger Geschwindigkeit. Gerade in unserer hektischen Zeit samt all ihren technischen Möglichkeiten und der damit verbundenen Informationsflut würde ich mir etwas weniger Geschwindigkeit wünschen. Damit wir mehr Zeit haben, um uns auf die wesentlichen Dinge des Lebens konzentrieren zu können. Auf unsere Familien. Darauf, allen Menschen die Chance auf ein selbstbestimmtes Leben zu ermöglichen. Und auf einen achtsameren Umgang mit Ressourcen, damit wir künftige Generationen mit unserem Verhalten nicht belasten.

GESCHIEHT DAS DENN NICHT OHNEHIN SCHON IN WEITEN BEREICHEN?

Ich kann mich erinnern, dass in meiner Kindheit die Bäche in unserer Gegend rot gefärbt waren. Weil die nahegelegene Textildruckerei ihre Abwässer einfach in die umliegenden Gewässer geleitet hat. Und niemand hat etwas dabei gefunden. Heute sagen wir Ländern, die zum Teil fünfzig Jahre in der Entwicklung hinten sind, dass sie nicht machen dürfen, was bei uns selbstverständlich war. Und machen ihnen Vorwürfe, wenn sie es doch tun. Weil sie heute wissen müssten, dass das tunlichst zu vermeiden ist.

WIE GEHEN SIE MIT DER INFORMATIONSFLUT UM?

Wir verfügen über technische Mittel, die unseren Arbeitsalltag unglaublich erleichtern. Dennoch leidet die Produktivität. Ich bekomme beispielsweise jeden Tag so viele E-Mails, dass ich mich beinahe ausschließlich mit deren Beantwortung beschäftigen könnte. Das kann doch nicht sein, dass deshalb die Zeit für die wesentlichen Dinge fehlt. Darum ist mir Effizienz auch so wichtig. Aber ich denke dabei weniger an die Leute, die schweißen, drehen oder fräsen, sondern an die sogenannten Kopfarbeiter. Im Grunde betrifft es aber unsere ganze Gesellschaft. Alles wird immer schneller. Eigentlich haben wir mehr Zeit zur Verfügung als früher. Aber dieser Gewinn verpufft einfach. Oder wird nicht als solcher wahrgenommen. Schauen Sie sich in der U-Bahn oder am Flughafen um, jeder hat sein Smartphone in der Hand oder telefoniert. Was haben wir eigentlich früher am Flughafen gemacht?

→

»DIE FRAGE IST, WO STÖSST EFFIZIENZ AN IHRE GRENZEN? ES MACHT EINFACH KEINEN SINN, AUTOS WEITER ZU OPTIMIEREN, WENN DAS AUTO SELBST DAS PROBLEM IST.*«

→ ÜBERFORDERT UNS DIE GESCHWINDIGKEIT DER ENTWICKLUNGEN?

Vielleicht sind wir in unserer Anpassungsfähigkeit einfach zu langsam. Aber die Frage ist schon, ist es denn ein erstrebenswertes Ziel, immer noch schneller zu werden? Ich habe vor Kurzem gelesen, dass Sie, selbst wenn Sie einen Handgriff schon eine Million Mal gemacht haben, ihn immer noch nicht perfekt beherrschen. In der Wirtschaft ergibt sich aus jeder kumulierten Verdoppelung der Ausbringung ein bestimmtes zu nützendes Potenzial. Nach einer Million Mal hat sich das erledigt. Beim Menschen ist das anscheinend nicht so. Der kann immer noch besser und schneller werden. Aber wozu? Wenn es um Klimaschutz, um die Verantwortung gegenüber künftigen Generationen geht, dann ja, dann ist das erstrebenswert.

WO NICHT?

Viele unserer Produkte, Häuser oder Autos etwa, gehen heute noch mit Energie um, als gäbe es kein Morgen.

GERADE AUTOS WERDEN DOCH IMMER SPARSAMER IM VERBRAUCH.

Ja, aber das ist doch nicht die entscheidende Frage. Die Frage ist, wo stößt Effizienz an ihre Grenzen? Es macht einfach keinen Sinn, Autos weiter zu optimieren, wenn das Auto selbst das Problem ist. Es ist einfach sinnlos, den Individualverkehr optimieren zu wollen, wenn er erwiesenermaßen für dicht besiedelte Räume nicht geeignet ist. Da muss man sich andere Lösungen überlegen. Heute werden Autos geplant, die selbstständig fahren können. Ja davon wird das Verkehrschaos nicht kleiner werden! Es ist ein grundsätzliches Problem. Effizienz stößt an Grenzen, wenn man versucht, sinnlose Systeme zu optimieren.

HANNO ULMER ist Vorstand der Doppelmayr Holding AG. Der Seilbahnen produzierende Konzern mit Hauptsitz in Wolfurt, Vorarlberg, beschäftigt weltweit über 2400 Mitarbeiter und hat bisher auf sechs Kontinenten 14.600 Seilbahnanlagen errichtet.

* OB HERR BÜLOW DEM WOHL ZUSTIMMEN WÜRDE? IN SEINER FUNKTION? WAHRSCHEINLICH NICHT. ZU LESEN AB SEITE 34.

WOLF S.
und die Autorevue: Schließlich kann es nicht immer um die Standardisierung von Prozessen gehen.

»WAS WOLLEN WIR EIGENTLICH ERREICHEN?

Haben wir das geschafft, und wenn ja, wäre es auch schneller gegangen? Was ist der Input, was der Output? Man macht sich so seine Gedanken, als Mensch, dem Effizienz wichtig ist. Das kann einen schon zu einem relativ unangenehmen Zeitgenossen machen.«

DR. STEFAN AMIN TALAB, LL.M. ist Verhandlungscoach, Autor des Bestsellers »Der Verhandlungsmeister« und Direktor des .comeon – institute for communication. Der studierte Ökonom und Jurist ist weltweit als Ghost Negotiator und Keynote Speaker tätig.

ZIELE SETZT MAN SICH AM BESTEN HERAUSFORDERND, ABER ERREICHBAR. WIE AM BERG:
DER KLUGE BERGSTEIGER BRICHT NUR AUF, WENN ER WEISS, DASS ER AUCH SICHER WIEDER ZURÜCKKOMMT.
IST ER ABER AM GIPFEL ANGELANGT, ERÖFFNET SICH IHM EIN NEUER HORIZONT.

IMPRESSUM

Medieninhaber & Herausgeber: Syngroup Management Consulting Gmbh
A-1010 Wien, Kärntner Ring 17, Tel.: +43-1-503 8630
Projektleitung: Andreas Meilinger
www.syn-group.com

Konzeption & Design: moodley brand identity gmbh
Art Direction: Brini Fetz
Projektkoordination: Johanna Stockhammer
Redaktion: Rudolf Binder
Fotos: Julian Mullan, Peter Mayr, Elisabeth Mörz, Michael Königshofer
www.moodley.at

Übersetzung: Morag Sutton, MLS Translation Services
Lektorat: Textissima!
Druck: REMAprint Litteradruck