

## Effizienzcoaching Weiterbildung als Kostenverursacher oder Rentabilitätserzeuger?

WALTER SIMON

► Immer häufiger wird die betriebliche Weiterbildung nach ihrem Beitrag zur Rentabilität des Unternehmens gefragt. Die Antwort fällt schwer, insbesondere bei Themen, die sich im Verhaltensbereich bewegen.

Viele Seminare sind zu weit vom täglichen Geschäft entfernt, sodass kein Rentabilitätsnachweis möglich ist. Außerdem ist die klassische Weiterbildung induktiv angelegt, indem sie sich von der speziellen Thematik (z. B. Verhaltenstraining, IT-Schulung) hin zum Allgemeinen (Geschäftserfolg) bewegt. Der alleinige Hinweis auf die Bedeutung der soft facts reicht aber nicht mehr als Begründung.

Der induktive Bildungsansatz ist sachlogisch richtig und wichtig. Sachverhalte müssen detailliert und spezifiziert werden, um sie zu erkennen und anderen vermitteln zu können. Aber trotzdem muss sich die betriebliche Weiterbildung um neue Wege bemühen, um nicht in eine Legitimitätskrise zu geraten.

Hier helfen deduktive Strategien, bei denen sich Weiterbildungsangebote vom Allgemeinen (z. B. Kostenreduzierung, Effizienzsteigerung) hin zum Besonderen (z. B. Projektmanagement) bewegen. Ausgangspunkt ist ein klar definiertes Effizienzziel. Die Methode dazu ist das *Effizienzcoaching*.

Normalerweise wird Coaching als eine Kombination aus individueller Beratung, Betreuung, Stützung, Konfrontation und Einzeltraining definiert. Coaching sollte in erster Linie Hilfe zur Selbsthilfe sein. Im Gegensatz zu einem Fachberater richtet der psychologisch geschulte Coach sein Augenmerk nicht auf die schnelle Problemlösung, sondern darauf, dem Coachee (die gecoachte Person) Wege aufzuzeigen, seine Probleme selber zu lösen.

Das Effizienzcoaching ist eher betriebswirtschaftlich basiert. Es wendet sich an den Einzelnen ebenso wie an ganze Gruppen und findet von vornherein als Projektarbeit vieler Einzelprojekte statt.

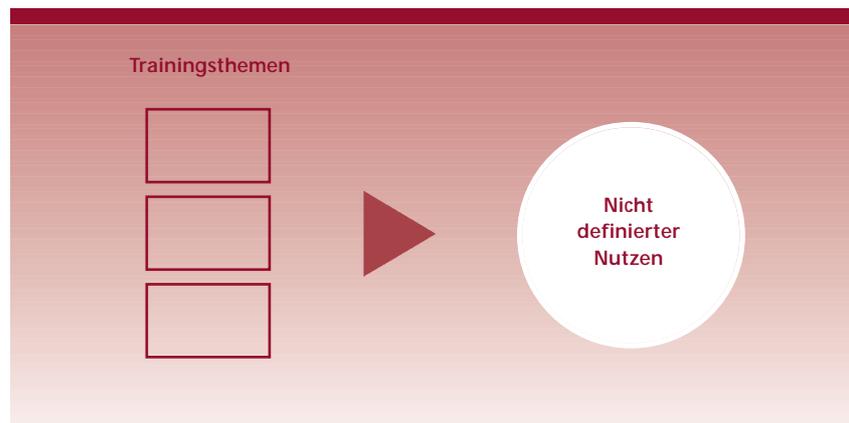
### Ziele des Effizienzcoachings

Viele Unternehmen besinnen sich mehr und mehr auf die eigene Problemlösungskompetenz. Sie gelangen zu der Erkenntnis, dass man die billigsten und besten Unternehmensberater in der eigenen Organisation hat, vorausgesetzt

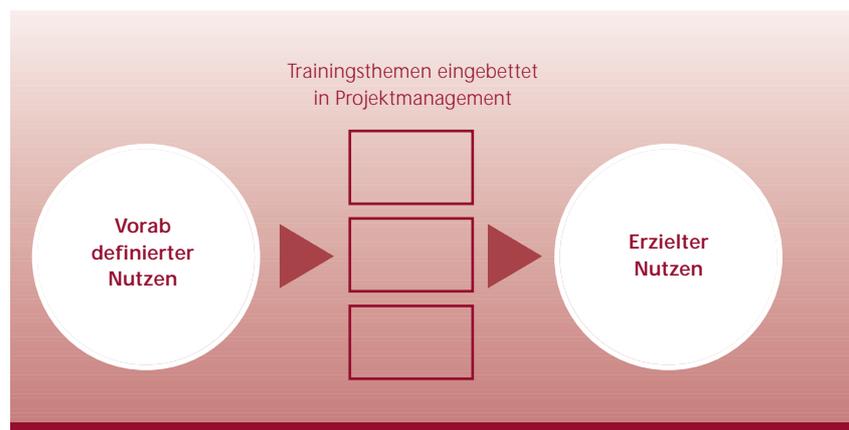
es gelingt, den Know-how-Schatz in den Köpfen engagierter Mitarbeiter zu heben.

Dieser Weg wurde in der Vergangenheit wiederholt versucht, z. B. im Rahmen von Wissensmanagement, Qualitätszirkel-Projekten oder des betrieblichen Vorschlagswesens. Der Arbeitsansatz ist hier zumeist *induktiv*, d. h., man arbeitet an einzelnen Themen, die in der Summe einen positiven Gesamteffekt haben, z. B. Innovationszuwachs, Prozessoptimierung, Qualitätssteigerung oder Ertragswachstum. Erst im Nachhinein wird deutlich, worin der Nutzen besteht und wie groß er ist.

### Induktiver Trainingsansatz



Bei dem Effizienzcoaching wird der umgekehrte Weg beschritten. Der Ansatz ist *deduktiv*. Man definiert oder quantifiziert das gewünschte Ergebnis im Voraus, z. B. Kostenreduzierung um 10 v. H. innerhalb eines Jahres. Nur was messbar ist, kann Gegenstand der Effizienzsteigerung sein. Dieses präzise formulierte Ziel wird dann systematisch, situationsangepasst und strukturiert in vielen Teilprojekten bearbeitet. Hierbei hilft ein professioneller Effizienzcoach. Er liefert im Gegensatz zum Unternehmensberater keine Lösungen, sondern erarbeitet diese mit ausgesuchten Mitarbeitern des Unternehmens, indem er diese veranlasst, das Richtige zu sagen und es anschließend



### Deduktiver Trainingsansatz

zu tun. Damit füllt er die Transferlücke, die der Unternehmensberater nach Abgabe seines Schlussberichtes hinterlässt, denn die Aufgabe des Effizienzcoachs ist erst beendet, wenn das Arbeitsziel erreicht ist.

Mit dieser Arbeitsweise unterscheidet er sich auch vom Moderator üblicher Provenienz, der vor einer Gruppe stehend eine Konferenz oder einen Workshop mithilfe von Pinwänden und Flip-Charts moderiert. Die Gruppenmoderation zielt auf Ergebnisse am Ende der Sitzung. Im Gegensatz dazu zielt das Effizienzcoaching auf das quantifizierte Ergebnis am Ende des Projekts. Der Effizienzcoach agiert „moderat“ (bescheiden) im Hintergrund. Er steuert das Gesamtprojekt der Effizienzsteigerung, indem er coachend auf die Mitarbeiter bzw. Teilprojektleiter einwirkt. Als Optimierungsspezialist vereint er in sich die Rollen des Moderators und des Coaches. Das aber setzt eine hohe Professionalität voraus. Darum sollte ein Effizienzcoach viel Berufserfahrung haben und die ganze Palette von Optimierungstools, so z. B. Kreativitätstechniken, Projektmanagement, Qualitäts- und Innovationsmanagement beherrschen.

### Durchführung des Effizienzcoachings

Zunächst verpflichtet das interessierte Unternehmen einen professionellen Effizienzcoach. Mit diesem wird das Effizienzziel in Form einer prozentualen Kostenkürzung besprochen. Diese darf sich aus Gründen der Projektakzeptanz

und wegen des Mitwirkens des Betriebsrates nur auf Sachkosten, nicht aber auf Personalkosten beziehen.

Um zu betonen, dass es sich bei dem Effizienzprojekt um ein originäres Vorhaben des Unternehmens handelt, stellt dieses einen Projektleiter, dem je nach Projektumfang bis zu 100 Teilprojektleiter zugeordnet werden.

In einem Zeitraum von zehn bis 20 Tagen führt der Effizienzcoach mit einem ausgesuchten Personenkreis Effizienzoptimierungsgespräche. Die Ergebnisse sind zu analysieren und die Verbesserungsvorschläge hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit zu berechnen. Fällt diese Berechnung positiv aus, werden daraus Teilprojekte generiert. Bei diesen Effizienzoptimierungsgesprächen sind auch Sofortmaßnahmen zu besprechen. Außerdem dienen sie der Sichtung und Auswahl geeigneter Teilprojektleiter. Diese werden auf die Projektaufgabe hin einführend und ggf. begleitend trainiert. Die angedachten Effizienzprojekte werden dann einem Lenkungsausschuss vorgetragen. Ihm gehören die Geschäftsführung bzw. der Vorstand, der Betriebsrat und die Hauptabteilungsleiter an. Gelingt es engagierten Mitarbeitern, den Lenkungsausschuss von den Vorschlägen zu überzeugen, dann sind diese zu beschließen und anschließend umzusetzen. Von diesem Moment an, muss sich der Effizienzcoach als Transferspezialist bewähren. Ergebnisse werden monatlich dem Lenkungsausschuss vorgetragen.

### Nutzen des Effizienzcoachings

In vielen europäischen Großunternehmen oder staatlichen Großorganisationen wurde Effizienzcoaching durchgeführt. Die Praxis des Effizienzcoaching zeigt, dass es leichter fällt, Sachkosten um zehn Prozent zu senken als den Absatz um fünf Prozent zu steigern. In der einschlägigen Fachliteratur (s. RESCHKE/MICHEL: Effizienzsteigerung durch Moderation, Heidelberg 1998) ist das Verhältnis von Nutzen zu Aufwand mit mindestens 10:1 angegeben. Der bewertete Nutzen wird mit den notwendigen Vorkosten, z. B. Investitionen, Personalaufwendungen, Abschreibungen) ins Verhältnis gesetzt, sodass sich ein entsprechender „Return on Input“, so der Fachterminus, ergibt.

Dieser Return on Input deckt sich mit den Daten aus ähnlichen Projektansätzen, z. B. der Qualitätszirkelarbeit. Hier spricht die Literatur von einem durchschnittlichen Nutzen-Aufwand-Verhältnis von 8:1. Aber, Ausnahmen bestätigen die Regel, auch beim Effizienzcoaching, denn in einigen Projekten wurden weit darüber liegende Rückflüsse erwirtschaftet. Außerdem gehen die weichen Erfolgsdaten, z. B. in Form verbesserter Kooperation und Motivation, nicht in die Bewertung ein. Nur das, was gemessen werden kann, wird bewertet. ■

#### Konventionelle Unternehmensberatung

Ergebnis in Form eines Berichtes  
Umsetzung nach Lektüre des Berichtes  
Hohe Kosten  
Lange Analysephase, um Unternehmen kennen zu lernen und Probleme zu erkennen  
Eventueller Personalabbau  
Know-how gelangt in andere Unternehmen  
Große Akzeptanzprobleme bei Mitarbeitern; Vorbehalte gegenüber Unternehmensberatern  
Breite Erfahrungsbasis aus vielen Projekten  
Nutzung externer Ressourcen; Vorschläge von externen Spezialisten

#### Effizienzcoaching

Reale Veränderung  
Sofortige Umsetzung  
Geringe Kosten  
Kurze Diagnosephase, da Unternehmen und Probleme den Mitarbeitern bekannt sind  
Kein Personalabbau  
Know-how bleibt im eigenen Unternehmen  
Geringe Akzeptanzprobleme bei Mitarbeitern, da Vorschläge von Kollegen kommen  
Ggf. Betriebsblindheit  
Nutzung interner Ressourcen; Vorschläge von internen Spezialisten



Vergleich zwischen konventioneller Unternehmensberatung und Effizienzcoaching