Universität Stuttgart

Kaffee-runde

Effektivität & Effizienz

Anna-Maria Kubelke
&
Robert Schmitt
26.06.2025

#Ag

„Es gibt nichts so Nutzloses, wie etwas effizient zu tun, das gar nicht getan werden sollte.“

Peter Drucker (1909-2005)

EFFEKTIVITÄT

- Effektivität bedeutet, die richtigen Dinge tun.
- Effektivität ist ergebnisorientiert.
- Effektivität misst ständig, ob die tatsächliche Leistung den gewünschten Ergebnissen entspricht.
- Effektivität ist eine *Qualitätskennzahl.*

Effektivität bedeutet, die richtigen Dinge zur richtigen Zeit auf die richtige Art und Weise zu tun!

EFFIZIENZ

- Effizienz bedeutet, die Dinge richtig tun.
- Effizienz ist prozessorientiert.
- Effizienz ist das Verhältnis von Output zu Input und konzentriert sich darauf, mit minimalem Aufwand und Ressourcen einen maximalen Output zu erzielen.
- Effizienz ist eine *Produktivitätskennzahl.*

Effizienz ist die Fähigkeit, etwas zu produzieren / zu tun, ohne Materialien, Zeit oder Energie zu verschwenden.

Effektiv sein bedeutet, die richtigen Dinge tun

Sinnlose Arbeit wird durch Effizienz nicht sinnvoller!

Effektivität vor Effizienz

Effektivität

- Was soll erreicht werden?
- Was benötige ich um die Ziele zu erreichen?

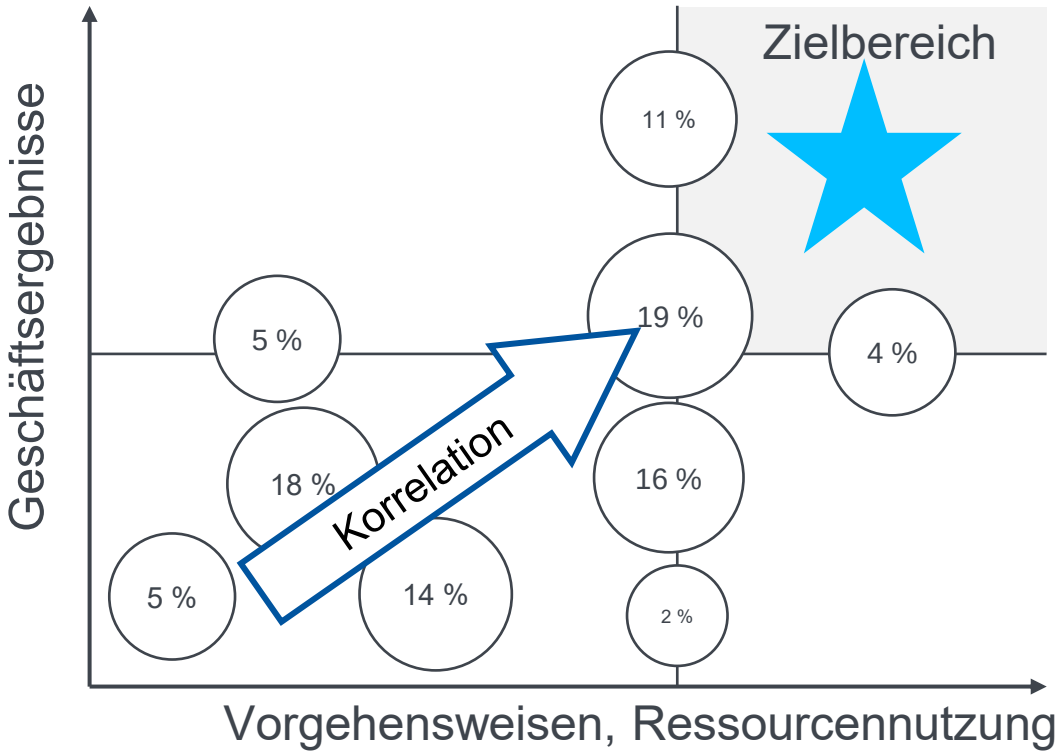
Effizienz

- Wie erreiche ich das Ziel unter Einsatz optimaler Ressourcen-Nutzung?
- Wo kann optimiert werden?

Agilität vereinfacht das Lernen in unsicherem und komplexem Umfeld!

Systematisches Vorgehen korreliert häufig mit exzellenten Ergebnissen …

… doch Ausnahmen bestätigen die Regel



Quelle: A.T.Kearney, PRODUKTION: Wettbewerb „Fabrik des Jahres“

- “Geschäftsergebnisse” beziehen sich auf den Output einer Organisation
- “Vorgehensweisen und Ressourcennutzung” spiegeln den Aufwand wider, der im Unternehmen getrieben wird
- Nicht immer stehen Aufwand und Nutzen in einem guten Verhältnis

Fallbeispiel ALCOA: Der “Hippie” übernimmt …

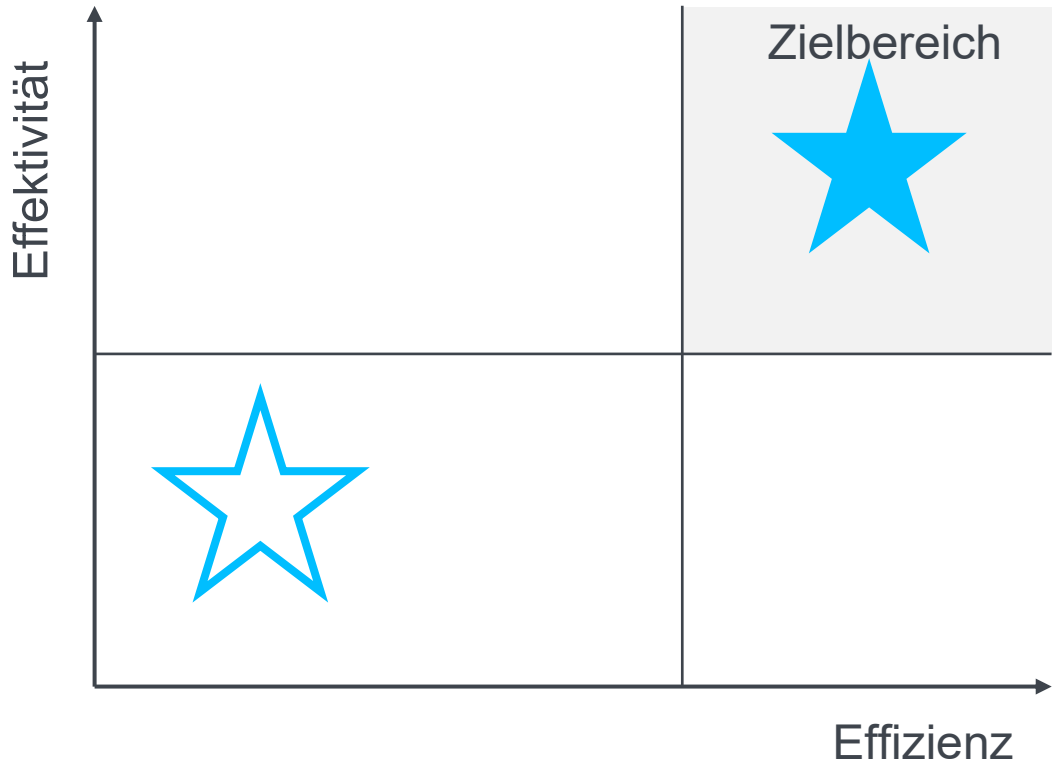
… und verändert eine ganze Branche

- **CEO von Alcoa (Aluminum Company of America)** von 1987 bis 1999.
- ***Philosophie***: **Arbeitssicherheit** ist ein Schlüssel zur **Unternehmensleistung**

  (bei 1,86% Arbeitsausfälle/a, > 1 Tag -> 1/10)
- ***Fokus:*** Nicht allein Prozessverbesserung im Kernbereich (Umsatz oder Gewinn), sondern Unfallvermeidung.
- ***Ergebnis:*** Die sichersten Arbeitsplätze in der amerikanischen Industrie ließen **Produktivität und Aktienkurs steigen**.

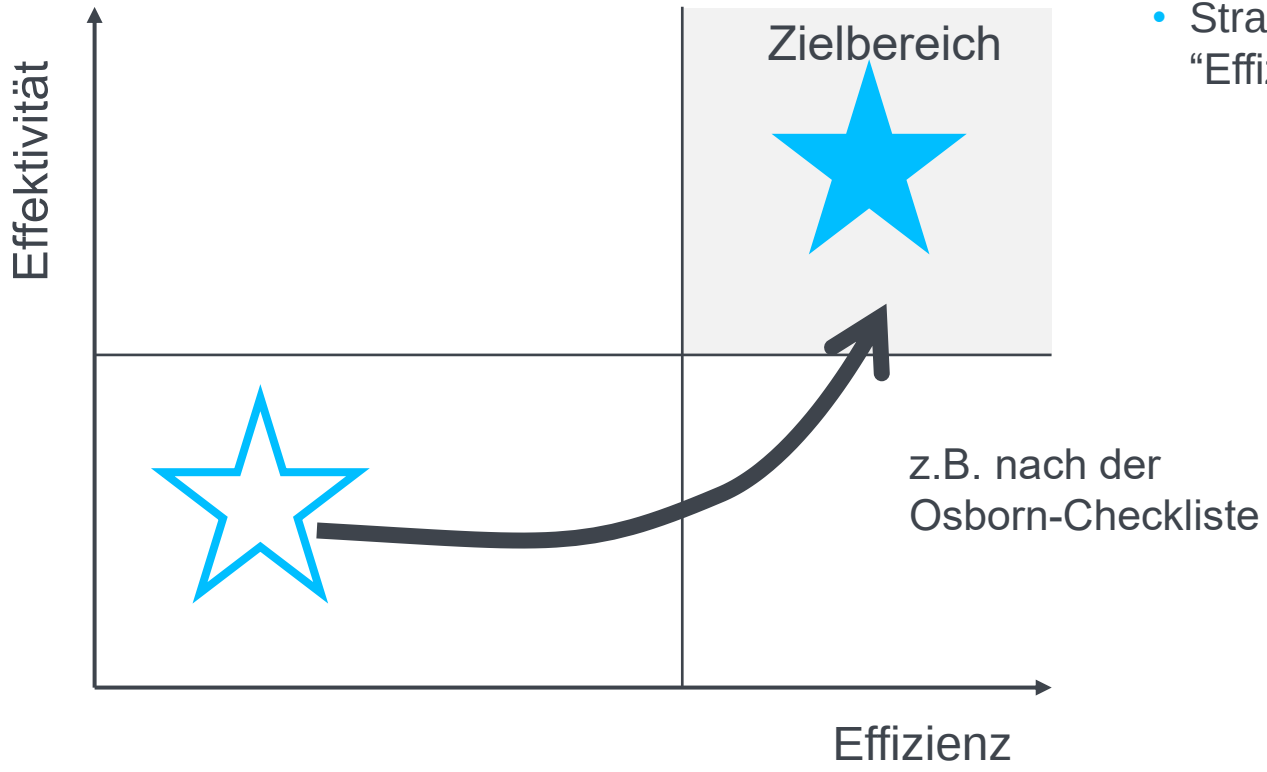
Paul H. O’Neill (1935 – 2020)

Die Richtung des “Nordsterns” bestimmt die Strategie …



Die Richtung des “Nordsterns” bestimmt die Strategie …

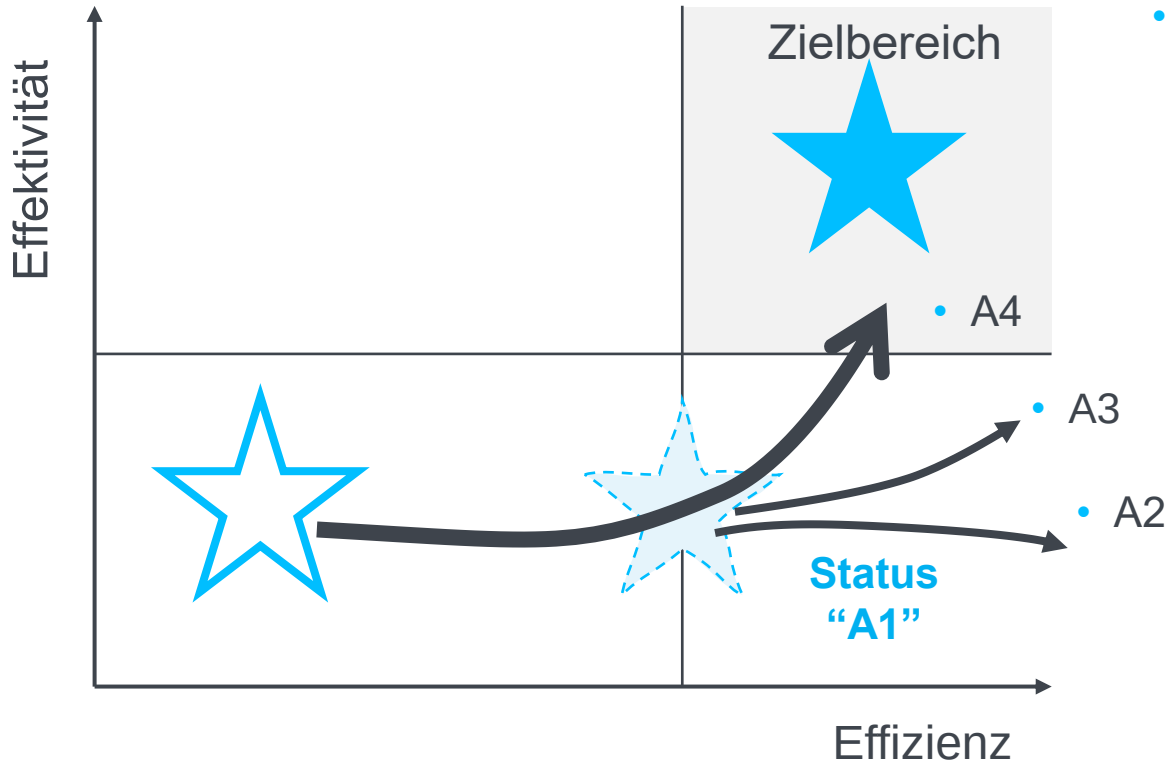
… und die richtet sich dynamisch nach dem erreichten Status



- Strategie A:
  “Effizienzsteigerung zuerst”

Die Richtung des “Nordsterns” bestimmt die Strategie …

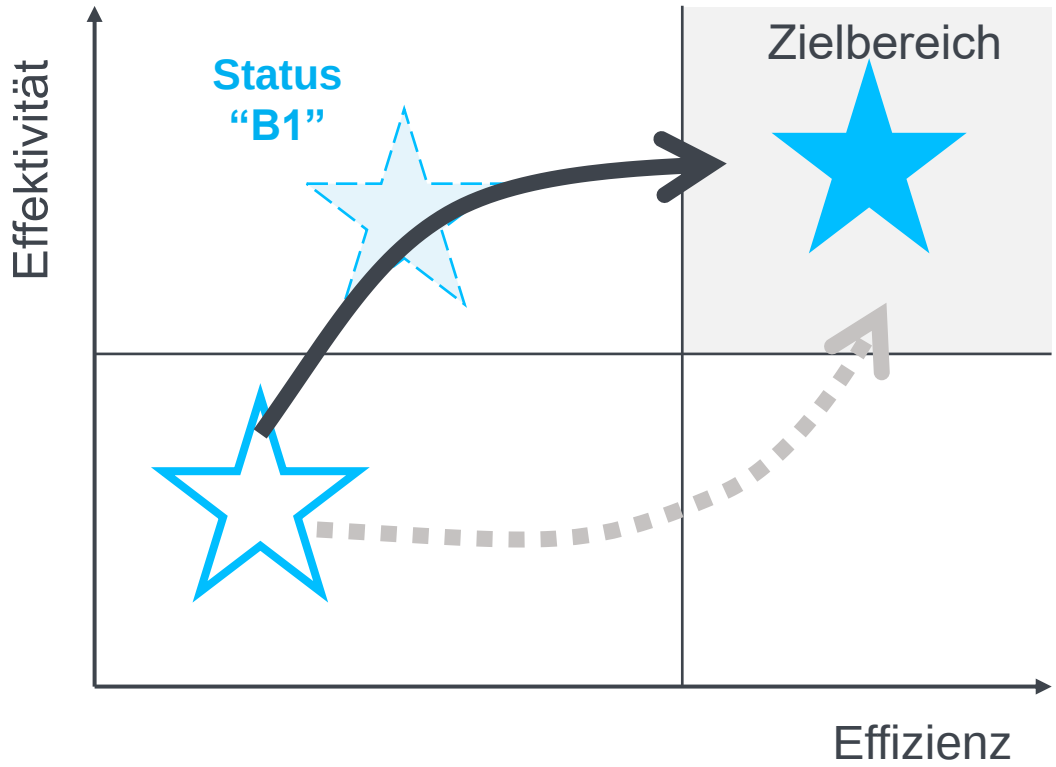
… und die richtet sich dynamisch nach dem erreichten Status



- Strategie A:
  “Effizienzsteigerung zuerst”
  - Mögliche Gefahr:
    - Wenig Ergebnis-orientierung
    - “Mehr von Demselben”

Die Richtung des “Nordsterns” bestimmt die Strategie …

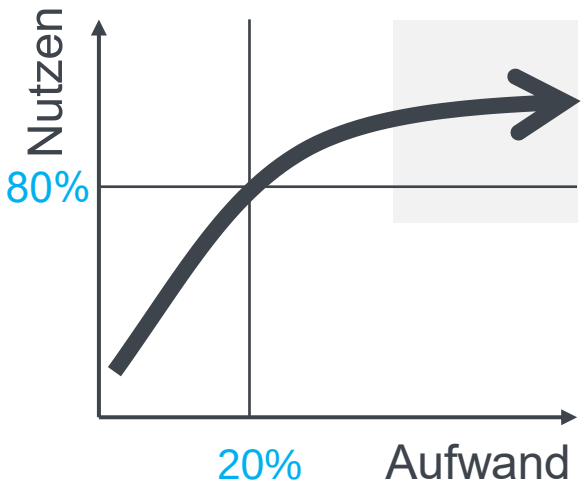
… und die richtet sich dynamisch nach dem erreichten Status



- Strategie A:
  “Effizienzsteigerung zuerst”
  - Mögliche Gefahr:
    - Wenig Ergebnis-orientierung
    - Frust
- Strategie B:
  “Effektivität zuerst”
  - Pareto–Prinzip
    (80 / 20 Regel)

Die Strategie “Nordstern” bestimmt die Richtung des Handelns …

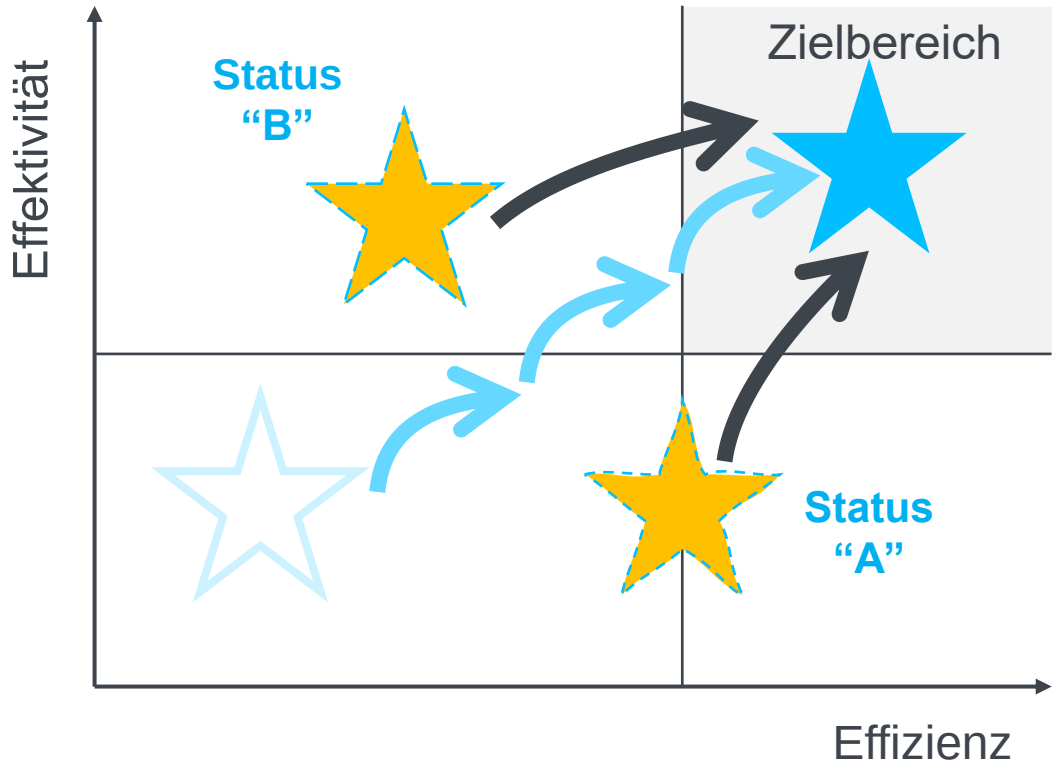
… und die richtet sich dynamisch nach dem erreichten Status



- Pareto–Prinzip
  (80 / 20 Regel)

Die Richtung des “Nordsterns” bestimmt die Strategie …

… und die richtet sich dynamisch nach dem erreichten Status



- Entwicklungsrichtung festlegen
- „Rechtskrümmung“ beibehalten
- In Folgen von erreichbaren Schritten denken und handeln

Methoden für erfolgreiche Teams

Anwendungsmöglichkeiten in der tägliche Arbeit

Effektivitätssteigerung **und** Effizienzsteigerung

- Agile Frameworks wie Scrum, OKR, etc.
- Methoden, die Prozesse effizienter gestalten: Kanban, 5S, Osborn-Checkliste, etc.
- Methoden, die ein schnelles Lernen ermöglichen: Retrospektiven, Feedback, etc.
- Methoden, die ein hierarchiefreies Zusammenarbeiten ermöglichen: Liberating Structures, etc.
- Kollaborative Methoden, die Transparenz und Visualisierung nutzen.
- Außerdem: Zeitmanagement, SMARTE-Ziele, Priorisierung, KISS, etc.

Tipps für erfolgreiche Teams

Empowerment und Servant Leadership

- Pull-Prinzip.
- Vermeiden von unnötigen Meetings; Durchführung bessere Meetings; Ermöglichung von meeting-freien Zeitfenstern.
- Aufgaben anhand von (strategischen) Zielvorhaben priorisieren. Aufgaben mit geringer Priorität löschen / schieben / delegieren / reduzieren.
- Aufgabenzuweisung soll Stärken und Schwächen der Team-Mitglieder berücksichtigen.

Für effektive Teams gilt:

- Zielorientierung
- Investition in Ergebnisse
- Fokus auf Kunde/Nutzer
- Verbindung der täglichen Arbeit mit dem gewünschten Ziel.

Liberating Structures

Methodisches Arbeiten:

die richtigen Methoden wählen (Schritt 1), die Methoden richtig machen (Schritt 2)

Auswahl an Methoden aus den Mikrostrukturen der Liberating Structures

- aus Betroffenen Beteiligte machen
- Verschiedene Perspektiven berücksichtigen

- **1-2-4-All**
- **Troika Consulting**
- **Wise Crowds**
- **25/10 Crowd Sourcing**
- **Ecocycle Planning**
- **Conversation Café**
- **…**

Erfahrungen aus dem Plenum?

- **Welche Methoden konntet ihr bereits zur Effektivitätssteigerung und / oder Effizienzsteigerung einsetzen?**
- **Welche Widerstände gibt es bei Prozessverbesserungen und wie geht ihr damit um?**

[Diskussion]

Universität Stuttgart
Agility Lab

Vielen Dank!

Anna-Maria Kubelke

Agility Lab | Universität Stuttgart

Universität Stuttgart | Agility Lab

Keplerstr. 7, 70174 Stuttgart

E-Mail: agilitylab@verwaltung.uni-stuttgart.de

Prof. Dr.-Ing. Robert Schmitt

Lehrstuhl IQS | RWTH Aachen

„Effizienz bedeutet, die Dinge richtig zu machen. Effektivität bedeutet, die richtigen Dinge zu machen.“

Peter Drucker (1909-2005)