NEBENWIRKUNGEN VON KOSTENSENKUNGS-PROGRAMMEN



Foto: © Sebastian Philipp

VON ERIKA KARITNIG

Sparprogramme wirken wie Medikamente: Sie behandeln ein Symptom – und verändern zugleich Kultur, Beziehungen und Abläufe. Wer die Nebenwirkungen mitdenkt, kann nicht nur sparen, sondern Entwicklung ermöglichen.

Kostensenkungen wirken auf das ganze System

Ein Medikament beeinflusst selten nur das Symptom, das es behandeln soll. Es wirkt auf den ganzen Körper – manchmal heilsam, manchmal mit Nebenwirkungen, die erst später sichtbar werden. Bei Sparprogrammen ist es ähnlich: Sie zielen auf Kosten, Effizienz oder Marge. Doch ihre Wirkung endet nicht bei der Bilanz.

Organisationen sind komplexe Systeme. Der ganzheitliche Trigon-Ansatz betrachtet Organisationen anhand von sieben Wesenselementen, die drei Subsystemen zugeordnet werden: dem kulturellen, dem sozialen und dem technisch-instrumentellen Subsystem. Entscheidend dabei:



Foto: KI-generiert

Spardruck allein ist ein schlechter Motivator. Entscheidend ist das Zukunftsbild dahinter.

Die Elemente wirken nicht isoliert, sondern beeinflussen sich gegenseitig. Jede Einsparung auf einer Systemebene wirkt potenziell im ganzen System. Werden beispielsweise Ressourceneinsparungen im technisch-instrumentellen Subsystem vorgenommen, sind auch Auswirkungen im kulturellen und sozialen Subsystem spürbar.

Dabei sind Nebenwirkungen nicht automatisch schlecht. Spardruck kann Prioritäten klären, überholte Routinen infrage stellen und Doppelarbeit sichtbar machen. Er kann aber ebenso Angst, Überlastung, Qualitätsverlust oder Rückzug erzeugen. Die Kunst besteht darin, erwünschte Wirkungen zu verstärken und unerwünschte früh zu erkennen.

Kulturelles Subsystem: Wofür stehen wir – und wohin wollen wir?

Zum kulturellen Subsystem gehören Identität sowie Strategie, Policy und Programme. Genau hier entscheidet sich, welche Geschichte ein Sparprogramm erzählt: Geht es nur darum, billiger und kleiner zu werden? Oder bündeln wir Kräfte, um auch unter veränderten Bedingungen zukunftsfähig zu bleiben?

Wenn Sparen ausschließlich als Bedrohung erlebt wird, sichern Menschen eher Besitzstände, statt Neues zu wagen. Eine produktive Nebenwirkung von Knappheit kann dagegen Fokussierung sein: Was ist für unsere Identität wesentlich? Welche Leistungen erzeugen tatsächlich Wirkung? Was hat strategisch Zukunft – und wovon verabschieden wir uns bewusst? Sparen kann so zu einem Klärungsprozess werden. Voraussetzung ist ein Zukunftsbild, das über Kostensenkung hinausweist.

Soziales Subsystem: Was passiert mit Menschen, Rollen und Beziehungen?

Zum sozialen Subsystem gehören Struktur, Menschen/Gruppen/Klima sowie Funktionen und

Organe. Sparprogramme greifen hier oft tief ein: Verantwortlichkeiten verschieben sich, Führungsspannen werden größer, Teams werden zusammengelegt oder Stellen gestrichen.

Neben den sichtbaren Einsparungen entstehen leicht *hidden costs.* Mit Menschen verschwinden Erfahrungswissen, informelle Netzwerke und Koordinationsleistungen. Aufgaben bleiben bestehen und wandern zu anderen Rollen. Arbeitsbelastung, Unsicherheit und Konkurrenz können steigen. Gleichzeitig verändern sich informelle Macht und Einfluss. Reduktion kann aber auch positive Wirkungen entfalten: Rollen werden klarer, Doppelzuständigkeiten verschwinden, Entscheidungen schneller getroffen und Eigenverantwortung wird größer. Deshalb braucht es neben der Frage „Welche Stellen können wir einsparen?“ eine zweite: „Welche Funktionen werden heute erfüllt – und wie werden diese künftig wahrgenommen?“

Die entscheidende Frage ist nicht nur: Wie viel sparen wir? Sondern: Was lösen wir damit im System aus?

Technisch-instrumentelles Subsystem: Wird es einfacher – oder nur billiger?

Zum technisch-instrumentellen Subsystem gehören Prozesse und Abläufe sowie Mittel und Ausstattung. Hier sind Sparmaßnahmen besonders unmittelbar sichtbar: Budgets werden reduziert, Prozessschritte gestrichen, Flächen verkleinert oder Leistungen standardisiert.

Doch wer einzelne Elemente entfernt, ohne ihre Wechselwirkungen zu betrachten, verlagert Aufwand möglicherweise nur. Eine Schnittstelle fällt weg – dafür entstehen zusätzliche Abstimmungen. Eine Kontrolle wird gestrichen – später nehmen Fehler und Korrekturschleifen zu.

Die erwünschte Nebenwirkung kann dagegen echte Vereinfachung sein: weniger Schnittstellen, klarere Prozesse, sinnvolle Digitalisierung und das konsequente Beenden von Tätigkeiten. Die Frage lautet daher: „Wie würden wir diesen Prozess mit den heute verfügbaren Mitteln neu gestalten?“

Nebenwirkungen sind Rückmeldungen des Systems

Vor der Umsetzung von Sparmaßnahmen lohnt sich ein Nebenwirkungs-Check entlang aller sieben Wesenselemente. Und damit ist es nicht getan: Wirkungen müssen während der Umsetzung beobachtet werden.

7 FRAGEN VOR DEM SPAREN

Identität:
Was darf durch diese Einsparung keinesfalls verloren gehen?

Strategie, Policy, Programme:
Was priorisieren wir – und worauf verzichten wir bewusst?

Struktur:
Wie verändern sich Verantwortlichkeiten, Entscheidungswege und Schnittstellen?

Menschen, Gruppen, Klima:
Welche Zusatzbelastungen erwarten wir? Was bedeutet das für Vertrauen und Zusammenarbeit?

Funktionen, Organe:
Welche Aufgaben fallen wirklich weg – und welche wandern nur zu anderen?

Prozesse, Abläufe:
Wird der Gesamtprozess einfacher oder nur an einer Stelle billiger?

Mittel, Ausstattung:
Welche Ressourcen brauchen wir weiterhin, um Qualität und Leistungsfähigkeit zu sichern?

Und über allem:
Welche Wechselwirkungen erwarten wir – und woran erkennen wir früh, dass wir nachsteuern sollten?

Werden Entscheidungen tatsächlich schneller? Entsteht mehr Eigenverantwortung? Oder steigen Krankenstände, Fluktuation und Rückzug? Entstehen neue Abstimmungsschleifen? Sinkt die Qualität? Nebenwirkungen sind wertvolle Rückmeldungen darüber, wie das System auf die Intervention reagiert. Eine lernfähige Organisation nutzt diese Signale zum Nachsteuern.

Gute Sparprogramme behalten deshalb das Ganze im Blick. Denn Nebenwirkungen lassen sich nicht verhindern – aber gestalten.