# SPARPROZESSEN DIE RICHTIGE TIEFE GEBEN



Foto: © Sebastian Philipp

VON OLIVER HAAS

**Kostendruck zwingt viele Organisationen zum Sparen. Doch wie gelingt es, dabei nicht nur Ausgaben zu reduzieren, sondern klarer, einfacher und zukunftsfähiger zu werden? Der Beitrag zeigt unterschiedliche Tiefen von Einsparprozessen.**

Sparen steht in vielen Organisationen wieder weit oben auf der Agenda. Konjunkturelle Unsicherheit, steigende Kosten, technologische Umbrüche und zunehmender Wettbewerbsdruck zwingen Organisationen dazu, ihre Kostenstrukturen, aber auch Geschäftsmodelle kritisch zu überprüfen. Die entscheidende Frage ist dabei nicht nur, wie viel gespart werden muss, sondern auch, wie gespart wird. Denn zwischen einer Organisation, die nach einem Sparprogramm lediglich Ausgaben reduziert hat, und einer Organisation, die daraus fokussierter und zukunftsfähiger hervorgeht, besteht ein erheblicher Unterschied.

## Wie tief muss Veränderung gehen?

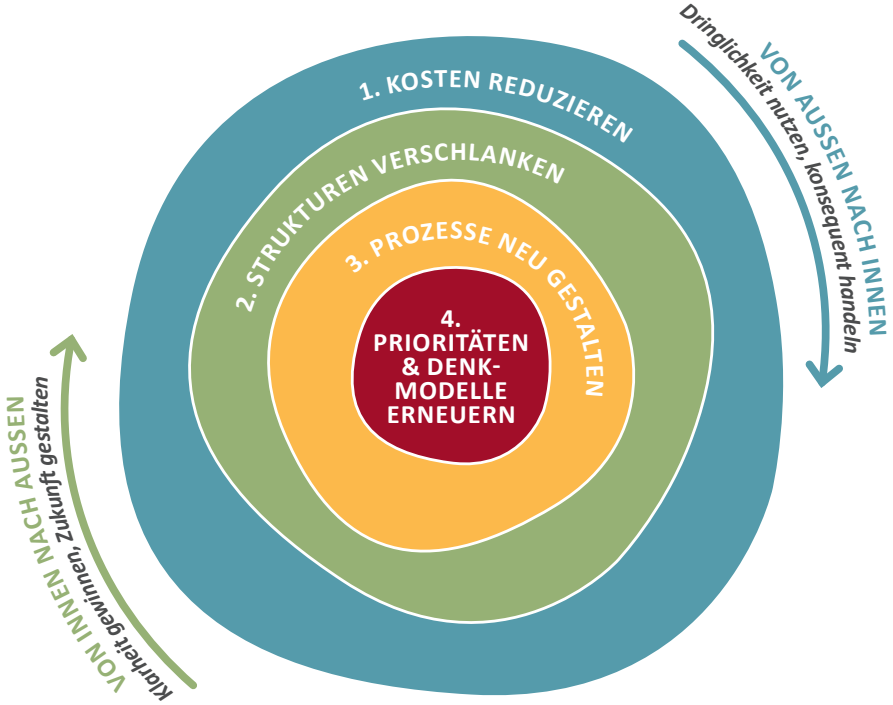
Unser 2026 verstorbener Kollege Mario Weiss hat für Veränderungsprozesse ein eingängiges Modell unterschiedlicher Tiefenniveaus entwickelt. Seine zentrale Überlegung: Nicht jede Veränderung muss gleich tief gehen. Während auf einer obersten Ebene auf neue Herausforderungen unmittelbar mit eher isolierten Maßnahmen reagiert werden kann, reichen tiefere Veränderungen über Strukturen und Prozesse bis hin zu mentalen Modellen und einer möglichen Neuerfindung der Organisation.

***Ein neues Organigramm macht noch keine neue Organisation***

Das Grundprinzip lässt sich gut auf Einsparungsprozesse übertragen. Denn auch hier stellt sich die Frage: Wie tief müssen wir gehen, damit aus Kostensenkung wirkliche Entwicklung und eine attraktive Zukunftsperspektive für die Organisation entstehen können? »

EINSPAR-PROZESSEN DIE RICHTIGE TIEFE GEBEN

*(Oliver Haas in Anlehnung an Mario Weiss, Management in Skizzen 2011)*

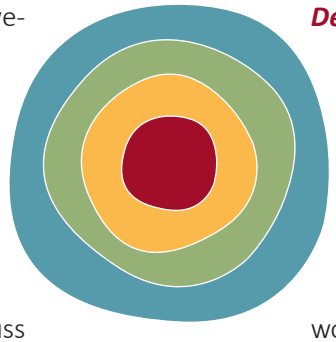


**Vier Schichten lassen sich hier unterscheiden:**

### *1. Schicht: Kosten reduzieren*

Die äußerste Schicht ist gleichzeitig jene, an der Sparprogramme meist beginnen. Budgets werden reduziert, Investitionen verschoben, Stellen nicht nachbesetzt, Sachkosten gesenkt. Wenn kurzfristig ein Ergebnis erreicht werden muss, sind solche Maßnahmen sinnvoll und mitunter unvermeidbar.

Problematisch wird es, wenn es dabei bleibt. Eine Organisation, die mit weniger Ressourcen weiterhin dasselbe leisten soll, ist nicht automatisch effizienter. Häufig entstehen zunächst höhere Arbeitsbelastung, längere Durchlaufzeiten oder Qualitätsverluste.



Auch der viel zitierte Rasenmäher hat seine Berechtigung – vor allem dann, wenn es schnell gehen muss oder es (unternehmens-)politisch schwierig ist. Der Rasenmäher unterscheidet allerdings nicht zwischen dem, was für die Zukunft wesentlich ist, und dem, worauf eine Organisation gut verzichten könnte.

### *2. Schicht: Strukturen verschlanken*

Die nächste Schicht führt meist rasch zum Organigramm. Bereiche werden zusammengelegt, Führungsebenen reduziert, Verantwortlichkeiten neu zugeordnet. Organisationen sind darin erstaunlich geübt. Kästchen lassen sich relativ schnell verschieben.

Unsere Erfahrung aus vielen Veränderungsprozessen zeigt allerdings: Ein neues Organigramm macht noch keine neue Organisation. Wenn Prozesse, Entscheidungswege, Verantwortungsübernahme, Schnittstellen und gewohnte Verhaltensmuster weitgehend unverändert bleiben, stellt sich nach einiger Zeit häufig wieder eine erstaunliche Ähnlichkeit mit dem früheren Zustand her. Strukturen sind wichtig. Aber Strukturveränderung allein greift meist zu kurz.

### *3. Schicht: Prozesse neu gestalten*

Tiefe gewinnt ein Sparprozess, wenn nicht nur gefragt wird, wie dieselbe Arbeit mit weniger Menschen erledigt werden kann, sondern welche Arbeit künftig überhaupt noch notwendig ist.

Welche Abstimmungsschleifen können entfallen? Welche Berichte braucht niemand mehr? Wo haben sich Sonderlösungen angesammelt? Welche Prozesse können standardisiert, digitalisiert oder mit Unterstützung von KI grundsätzlich anders gestaltet werden?

Die Leitfrage lautet nicht mehr: Wie schaffen wir alles weiterhin mit 20 Prozent weniger Ressourcen? Sondern: Wie können wir mit diesen Ressourcen gleich wirksam oder sogar wirksamer arbeiten?

### *4. Schicht: Prioritäten und Denkmodelle erneuern*

Im innersten Kern geht es schließlich um Fragen, die weit über klassische Effizienzprogramme hinausgehen: Was ist für unsere Zukunft wirklich wesentlich? Welche Leistungen wollen und müssen wir weiterhin erbringen? Was tun wir vor allem deshalb, weil wir es schon lange tun? Und wovon müssen wir uns verabschieden?

Organisationen sind meist gut darin, Neues zu beginnen. Wesentlich schwerer fällt es ihnen, Bestehendes zu beenden. Dabei gehört zum Leben einer Organisation nicht nur das Entstehen und Wachsen. Es braucht auch die Fähigkeit, Dinge sterben zu lassen, deren Zeit vorbei ist.

Gerade Kostendruck kann den notwendigen Impuls geben, solche Fragen ernsthaft zu stellen. Dann wird aus Sparen möglicherweise eine partielle Neuerfindung: Einzelne Leistungen verschwinden, andere werden gestärkt, überkommene Denkmodelle werden hinterfragt und knappe Ressourcen bewusster auf Zukunftsfelder konzentriert.

## Von außen nach innen – und von innen nach außen

In der Praxis entsteht daraus ein Spannungsfeld. Hoher Kostendruck verlangt häufig schnelle Ergebnisse. Dann ist es richtig, **von außen nach innen** zu arbeiten: Kosten reduzieren, Strukturen überprüfen und gleichzeitig Prozesse vereinfachen. Organisationen müssen handlungsfähig bleiben und können nicht warten, bis alle grundlegenden Zukunftsfragen beantwortet sind.

***Wer Kosten reduziert, ohne Arbeit zu reduzieren, erzeugt vor allem Arbeitsverdichtung.***

Doch gerade in Zeiten fundamentaler technologischer, gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Veränderungen braucht es gleichzeitig die umgekehrte Bewegung: **von innen nach außen.**

***Der äußere Kostendruck schafft Dringlichkeit. Die Arbeit von innen gibt Richtung.***


Foto: KI-generiert

Was ist unser zukünftiger Kern? Welche Leistungen werden künftig gebraucht? Welche Möglichkeiten eröffnen neue Technologien? Wo wollen wir bewusst investieren? Daraus lassen sich Prozesse, Strukturen und schließlich auch Kosten neu denken. Die beiden Bewegungen sind kein Entweder-oder. Sie können und sollten parallel stattfinden. Der äußere Kostendruck schafft Dringlichkeit. Die Arbeit von innen schafft Richtung. Die Kunst guter Einsparprozesse besteht darin, beides miteinander zu verbinden: kurzfristig konsequent Kosten zu reduzieren und gleichzeitig Räume für eine tiefergehende Erneuerung zu öffnen. Am Ende sollte deshalb nicht nur die Frage stehen, ob das Einsparungsziel erreicht wurde. Entscheidend ist eine zweite: Sind wir danach nur „billiger" – oder auch klarer, einfacher, zukunftsfähiger?

## Und in der Praxis?

Eine mittelgroße Non-Profit-Organisation mit mehr als 1000 Mitarbeiter:innen stand unter erheblichem Kostendruck und gleichzeitig vor der Frage, wie sie künftig noch wirksamer für ihre Kund:innen werden kann. Ausgangspunkt war deshalb nicht allein das Sparziel, sondern ein Prozess zur Entwicklung eines Zukunftsbildes, in dem auch konkrete Entwicklungs- und Wachstumschancen identifiziert wurden. Parallel dazu arbeitete eine eigene Gruppe an kurzfristig umsetzbaren Maßnahmen, die unmittelbar budgetwirksam werden konnten. Die einzelnen Einheiten entwickelten darüber hinaus Einsparungsszenarien von 5, 10 und 20 Prozent – und mussten gleichzeitig benennen, wo zusätzliche Investitionen sinnvoll wären. Beides war zu argumentieren: Welche Auswirkungen hätte eine Kürzung? Worauf kann tatsächlich verzichtet werden? Und wo schaffen zusätzliche Ressourcen künftig mehr Wirkung?

Bewusst entschied sich die Organisation damit gegen den „Rasenmäher". Während einzelne Bereiche deutlich reduzieren mussten, wurde gleichzeitig massiv in Digitalisierung investiert. Personalressourcen wurden aus weniger zukunftsfähigen Feldern in stärker wertschöpfende Bereiche verschoben. Dadurch eröffneten sich auch für Potenzialträger:innen neue Aufgaben und Entwicklungsmöglichkeiten. Die Vorschläge wurden unter Einbeziehung der nächsten Führungsebene und der operativen Ebene entwickelt. So floss das Wissen aus der täglichen Arbeit ein. Die Letztentscheidung blieb jedoch klar bei der Geschäftsführung. Partizipation bedeutete damit nicht, die Verantwortung für schwierige Entscheidungen nach unten zu delegieren. Zugleich wurde verhindert, dass lediglich leicht verkraftbare „Feigenblattmaßnahmen" vorgeschlagen wurden.

Wesentlich war auch die Reihenfolge: Zunächst wurde über die zukünftige Organisation, ihre Leistungen und Prioritäten gesprochen – und erst danach über Personen. Die wesentlichen Weichen konnten so in weniger als sechs Monaten gestellt werden. Die Umsetzung selbst wurde bewusst als längerfristiger Entwicklungsprozess angelegt. Das Beispiel zeigt auch: Ein differenzierter Sparprozess stellt höhere Anforderungen an Führung als der „Rasenmäher". Es muss begründet werden können, warum an einer Stelle deutlich reduziert und an einer anderen gleichzeitig investiert wird. Die zentrale Erfahrung: Zukunftsfähiges Sparen bedeutet, Ressourcen nicht nur zu reduzieren, sondern konsequent dorthin zu verschieben, wo sie künftig die größte Wirkung entfalten.