

## Leserbrief Dialog 2001

Text des Leserbriefes an die "DIALOG"-Redaktion (Aus Platzgründen wurde der Text von der Redaktion im Einvernehmen mit mir um die durchgestrichenen Passagen gekürzt.):

Guten Tag, sehr geehrte Damen und Herren,

nachstehend ein Leserbrief für den DIALOG.

"Im Kontext mit dem "AA 2000", der "BA 2000" wird in jüngster Zeit verstärkt darauf hingewiesen, dass sich auch und vor allem "mental", "in den Köpfen", "im Denken" ... etwas ändern muss. Dem möchte ich nicht widersprechen.

Erfahrungsgemäß verändert aber allein die Forderung nach Veränderung sehr wenig. Veränderungen, zumal Veränderungen von "Mentalitäten", müssen herbei geführt werden. Dabei sind in aller Regel massive Widerstände zu überwinden, denn ihrer Natur gemäß gehorchen Apparate jeglicher Art vor allen anderen Gesetzen dem Trägheitsgesetz. ~~Damit ein Apparat eine andere Richtung einschlägt, muss das aus seiner ganz natürlichen Trägheit resultierende Beharrungsvermögen erst einmal überwunden werden.~~

Mit anderen Worten: Damit sich das neue, auf Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit bedachte und die Wünsche der Kunden und die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen berücksichtigende Denken über die alten mentalen Strukturen erheben kann, muss die neue Mentalität bewusst kultiviert werden. Dazu gehört das Schaffen eines Klimas, das die geforderte neue Mentalität keimen, wachsen und gedeihen lässt. Und: Einflüsse, die das Entstehen und Gedeihen des "Neuen" stören oder gar unterbinden, müssen ausgeschaltet werden. Hierzu schlage ich vor:

- Man sollte überdenken, ob sich die nach wie vor im Raum stehende Forderung, nach einer möglichst vollständigen Verausgabung zur Verfügung gestellter Haushaltsmittel mit den Prinzipien des AA 2000 verträgt.

Meines Erachtens ist dem nicht so. Hier wird ein so genanntes "Maßnahmeziel" (also das bloße Mittel zum eigentlichen Zweck, dem so genannten "Wirkungsziel") gleichsam quantifiziert (Geld *vollständig* ausgeben). Indessen bleibt die Wirkung, die man mit dem Geld eigentlich erreichen will, relativ unbestimmt (z.B. "Geld nur für sinnvolle Maßnahmen ausgeben"). ~~Wer die Gesetze des Alltagshandelns kennt, sollte sich nicht übermäßig wundern, dass bei dieser Konstellation nicht gänzlich ausgeschlossen werden kann, dass das präziser formulierte und einer zeitnahen Evaluation unterliegende (Maßnahme-) Ziel zu Lasten des wesentlich weniger präzise formulierten (Wirkungs-) Ziels erreicht wird. Dass Geld ausgeben nicht per se wirksam und wirtschaftlich ist, allenfalls~~

~~bei den unmittelbaren Nutznießern Zufriedenheit erzeugt und als solches noch nicht das geforderte Umdenken fördert, ist sicher konsensfähig.~~

· Man sollte auch darüber nachdenken, ob die Personalbemessung oder das, was man über sie weiß oder zu wissen glaubt, mit den Organisationszielen kompatibel ist. Meines Wissens fließen in die einschlägigen Berechnungen zu viele Größen ein, die - um es an einem Bild festzumachen - allein der Schlagzahl eines Ruderers entsprechen. Ob die Ruder dabei durch das Wasser oder halb oder gar ganz oberhalb des Wasserspiegels bewegt werden und wie sehr das Boot dadurch voran gebracht wird, findet ~~meines Wissens keine Berücksichtigung. Auch das stabilisiert das "alte Denken", behindert aber das geforderte Umdenken.~~

· Kritisch und selbstkritisch hinterfragen sollte man auch einmal, ob alle im Zentrum des Interesses stehenden Zahlen per se geeignet sind, ein für das Führen und Steuern brauchbares Zeugnis von der entsprechenden (Dienst) Leistungsfähigkeit abzulegen.

Ergebnisorientierung ist ungleich mehr als das Produzieren und Konsumieren bloßer Zahlen. Wer über Ergebnisse steuern will, sollte sich hin und wieder versichern, dass ihm die Zahlen - wenigstens der Dimension nach - die richtige Orientierung verschaffen. ~~Technische Messgeräte werden aus guten Gründen regelmäßig geeicht. "Ergebnisorientierung", "Outputsteuerung" ... lässt jede Zahl, die geschäftspolitisch relevante Ergebnisse anzeigt, gewissermaßen zu einem Navigationsgerät werden. Navigationsgeräte aber müssen wenigstens den Standort und die Richtung, in die man sich bewegt, hinreichend valide anzeigen, wenn man ausschließen will, dass einem während einer vermeintlichen Schiffsreise in den sonnigen Süden plötzlich Eisberge in die Quere kommen. Dass das Vertrauen der Frau-/Mannschaft in die Zuverlässigkeit der Ergebnisse/Leistungen, an denen man sich zu orientieren gedenkt, für das Hinwenden zum neuen Denken unerlässlich ist, ist sicher allen bewusst."~~

Im Hinblick auf die Sensibilität der Thematik und die Gefahr von Missverständnissen bitte ich Sie, mich über etwaig beabsichtigte Kürzungen des Leserbriefes zu informieren, damit ich mir den Abdruck in gekürzter Form vorbehalten kann.

Ich danke Ihnen für Ihre Bemühungen.

Mit freundlichen Grüßen  
Erwin Bixler"