

Zauberwort „Evaluierung“

EFFIZIENZ. Nur eines ist bei der Evaluierung des Unternehmenserfolgs zu vermeiden: Die Suche nach einem Schuldigen.

Der Rechnungshof von Berlin hat soeben die Kosten-Leistungs-Rechnung der öffentlichen Verwaltung evaluiert. Zehn Jahre nach dem Start des Modellversuchs kommt er zu dem Ergebnis: Das hat alles nichts gebracht. Die öffentliche Verwaltung lässt sich nicht ausschließlich über betriebswirtschaftliche Instrumente und Kennzahlen steuern. Das Zielsystem der öffentlichen Verwaltung ist weitaus komplexer als das Gewinnziel eines privatwirtschaftlichen Unternehmens. Auch ist das Verwaltungshandeln Gesetzen, öffentlich-rechtlichen Satzungen und ihrer Durchführung bestimmt, was mitunter komplizierte Prüf- und Genehmigungsverfahren erfordert, damit die Bürger gleich behandelt werden. Dennoch muss natürlich mit den Steuergeldern der Bürger effizient umgegangen werden. Schaut man genau hin, kommt man zu einem überraschenden Ergebnis: Für diese Steuerung und Effizienzverbesserung sind die Zahlen der Kameralistik durchaus hinreichend, wenn man sie nutzt.



Was hat der Rechnungshof getan als er evaluierte? Er hat geprüft, ob Verwaltungsabläufe schneller geworden sind, ob Doppelarbeit vermieden worden ist, ob die Zufriedenheit der Bürger mit der Verwaltung gestiegen ist usw. Und wie ist das geschehen? Durch vergleichen. Vorher – nachher. Wer eine Markierung, ein in einer bestimmten Zeit zu erreichendes SOLL setzt, kann später mit dem IST vergleichen. Über die Differenz zwischen SOLL und IST lässt sich nachdenken. Mit denen, die bei der Setzung des SOLL dabei waren, und mit denen, die das IST produziert haben.

Im Grunde sollten die Ausführenden bereits bei der SOLL-Fixierung gehört werden, erst recht bei der Erarbeitung der Konsequenzen. Verändert kann dabei alles werden in der und für die Zukunft, das SOLL, das IST oder beides. Reorganisation kann

notwendig werden, Schulung oder Personalab- oder -ausbau. Gemeinsam lassen sich Wege finden, wie SOLL und IST in Zukunft angenähert werden sollen. Zu vermeiden ist nur eines: Es geht nicht darum Schuldige zu finden, sondern darum, aus der Differenz zu lernen und gemeinsam entsprechende Konsequenzen zu ziehen. Das wäre es dann schon mit Evaluierung und Controlling, in Verwaltungen wie in Unternehmen. Ganz ohne Zauberei und ohne Geheimnis.

NOTEN ZU WENIG

Wenn Lehrer Noten geben, wissen Eltern und Schüler häufig nicht weiter; Noten enthalten keine inhaltliche Information über das, was nun zu tun ist. Nur wenn Evaluierer mit den Evaluierten reden, werden die besten Chancen zu Verbesserung gefunden.

o. Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. Ekkehard Kappler lehrt am IOL - Institut für Organisation und Lernen der Universität Innsbruck Controlling und Organisationskultur und ist auch als Berater tätig.

[Foto: Friedle]