

Rainer König

"Wir nehmen die Fähnchen"

Effektivität ist ein Maß für die Qualität von Zielen bzw. der Zielerreichung. Dieses Maß ist dann am höchsten, wenn das geplante Ziel identisch ist mit dem tatsächlich realisierten. Das Ziel wurde dann "1 zu 1" umgesetzt.

Effizienz dagegen stellt ein Maß für die Wirtschaftlichkeit (Kosten-Nutzen-Relation) einer Handlung dar. Hier ist das Ziel, mit einem möglichst geringen Mitteleinsatz ein Maximum an Wirkung zu erzielen. In der Regel führt das dazu, dass man Abstriche von der 1-zu-1-Umsetzung der Qualitätsziele machen muss.

Nach Peter F. Drucker heißt Effektivität „Die richtigen Dinge zu tun“, Effizienz dagegen: „Die Dinge richtig tun.“

Eine Flasche Champagner auf eine umgestürzte Kerze zu gießen, ist dann effektiv, wenn das Feuer danach gelöscht ist. Es ist auch effizient, falls die durch das Feuer verursachten Schäden die Kosten des Champagners übersteigen würden.

Das Beispiel macht deutlich: im konkreten Arbeitsleben brauchen wir beide Messgrößen, um wirklich vernünftig handeln zu können. Beide stehen allerdings in einem dialektischen Wechselspiel, bei dem immer die Gefahr besteht, dass das eine sich auf Kosten des anderen durchsetzt.

Kinder und Teenager z.B. sind zumeist rein effektiv handelnde Menschen. Wie viel ein Spielzeug oder Modeaccessoire kostet, ist ihnen völlig egal. Für sie zählt nur das Ziel, es zu besitzen, um damit möglichst viel Spaß zu haben.

Viele Betriebe und Verwaltungen dagegen laufen heute Gefahr, es bei der Effizienzorientierung zu übertreiben. Es scheint nur noch die Mittelreduzierung zu zählen. Das allerdings bedroht nicht nur die Qualität der Arbeit. Es gefährdet letztlich auch die Effizienz selbst.

Die Arbeitsqualität wird zunächst einmal dadurch gefährdet, dass Effizienz oder Wirtschaftlichkeit eine rein geldorientierte Größe beschreibt. Sie wird über den Quotienten aus Ertrag und Aufwand ermittelt. Die Formel lautet: Wirtschaftlichkeit (Effizienz) = Ertrag/Aufwand. Wirtschaftlichkeit ist solange gegeben, wie der Quotient >1 , der Ertrag also größer als der Aufwand ist. Ertrag meint dabei den in Geld gemessenen Wertezuwachs und Aufwand den in Geld gemessenen Ressourcenaufwand, der nötig ist, diesen Zuwachs zu erbringen. Wir haben nun allerdings das Problem, das sich gerade kommunale Dienstleistungen in ihrer Qualität nur sehr bedingt über Geldgrößen beschreiben lassen. "Freundlichkeit", "Verständnis" und "Hilfsbereitschaft" einer Dienstleistung sind Qualitätsgrößen, die man nur sehr vage pekuniär beschreiben kann. Hinzu kommt, dass die "Effekte" vieler Dienstleistungen nicht so zeitnah und präzise beschrieben werden können, wie das bei dem obigen Champagner-Löschbeispiel der Fall ist. Man denke nur an pädagogische Maßnahmen der Erziehung und Bildung, deren Erfolg sich erst langfristig einstellt. Schließlich schlägt sich die mindere weil preiswertere Qualität des Materials in der Regel in der Qualität der Arbeit nieder. Wer komplexe Programme und Daten mit veralteter Hardware betreiben muss, weiß wie lähmend langsam dadurch das Arbeiten am Computer wird.

Die Effizienz selbst leidet unter der übertriebenen Effizienzorientierung immer dann, wenn der Nutzen effizienzorientierten Handelns nicht mit dem Aufwand in Verhältnis gesetzt wird, den eben dieses Handeln benötigt. Verschlingt z.B. die Effizienz-Prüfung einer 3-Euro-Ausgabe 4-6 Euro, dann ist diese Prüfung - gemessen an ihren eigenen Kriterien - ineffizient. Das ist auch dann der Fall, wenn die Effizienz-Kontrolle zu lange dauert, so dass es keine günstigen Angebote mehr gibt. Ähnliches gilt für den Fall, dass die preisgünstige 10 Euro-Schuppe wie von den Fachleuten vorhergesagt, den Anforderungen im Bauhof nicht Stand hält und dann doch durch die 60-Euro-Schuppe von Stiehl ersetzt werden muss. Man hat dann insgesamt 70 Euro ausgegeben - 10 Euro mehr, als für die teuerste Schuppe nötig gewesen wäre.

In einem TV-Werbepot der Sparkasse, will die "08/15-Bank" mit der Kundenzufriedenheit der Sparkasse gleichziehen. Zwei Vorschläge stehen dabei zur Auswahl: zum einen ebenfalls mit mehr Mitarbeitern ähnliche Dienstleistungen wie die Sparkassen anzubieten oder den Kunden kleine 08/15-Fähnchen in die Hand zu drücken. "Wir nehmen die Fähnchen", entscheidet der Chef der Bank.