

Produktivität in der Flugsicherung oder: „Der Tanz um das goldene Kalb“

Die Fluglotsen der Deutschen Flugsicherung haben es in den letzten Monaten erfahren müssen. Es gibt neben „safe, orderly and expeditious“ ein neues hehres Ziel in der DFS: die „Produktivität“! Und wie so oft wird einem neuen Ziel hinterher gehehelt, dabei bewährte Grundsätze über Bord geworfen, ohne die neuen ausreichend zu hinterfragen.

Zunächst muß man überhaupt wissen, was die reine (Betriebswirtschafts-) Lehre als Produktivität definiert und welche Einschränkungen und Unzulänglichkeiten mit diesem Begriff verbunden sind. Produktivität ist der Quotient von Output und personellem Input im Produktionsprozess von Gütern und Dienstleistungen, d.h. die Menge an erzeugten Gütern oder Dienstleistungen pro eingesetztem Mitarbeiter. So weit, so gut, aber wie kann man den Output eigentlich messen? Geht es um die Herstellung von materiellen Gütern, so ist die Messung noch relativ simpel, es werden einfach die Stückzahlen erfasst. Die betriebliche Erfahrung hat jedoch gezeigt, dass Produktivitätssteigerungen ab einem bestimmten Schwellenwert zu einem überproportionalen Anstieg der Ausschußware führen, d.h. ein immer größerer Anteil der erzeugten Güter entspricht nicht mehr der gewünschten Qualität. Da man bekanntlich (ist das wirklich überall bekannt?) nicht nach zwei Variablen gleichzeitig optimieren kann, behilft man sich damit, einen gewissen Prozentsatz an Ausschußware zu tolerieren, der im Idealfall vor der Auslieferung an den Kunden aussortiert und abgeschrieben wird. Will man den Output an Dienstleistungen messen, wird die Sache schon verzwickter. Dienstleistungen sind ihrer Natur nach nicht mit Händen zu greifen, sondern müssen mehr oder weniger virtuell als Dienstleistungseinheiten definiert und gezählt werden. Die Qualität der Dienstleistung zeigt sich unmittelbar bei ihrer Erbringung und „Ausschuß“ kann vor der Auslieferung an den Kunden nicht aussortiert werden. Wird durch eine erhöhte Produktivität die Qualität einer Dienstleistung immer schlechter, so bekommt der Empfänger der Dienstleistung dies voll ab und wird sich wohl einen anderen „Lieferanten“ suchen. Am besten verdeutlichen wir das mal an einem Beispiel: Die Dienstleistungseinheit eines Frisörs ist der Haarschnitt. Verdoppelt dieser Frisör nun seine Produktivität, indem er 20 statt 10 Kunden pro Tag die Haare schneidet, dabei aber so herumpfuscht, dass 5 Kunden beim Blick in den Spiegel in Ohnmacht fallen, so bringt ihn seine Produktivitätssteigerung auf lange Sicht um seine Existenz. Schauen wir uns nach diesen Vorüberlegungen doch einmal an, was in der DFS Produktivität bedeuten soll, also was unsere Dienstleistungseinheiten sein sollen, die mit möglichst geringem Personaleinsatz zu produzieren sind. Hätte man mich vor einem Jahr beauf-

tragt, diese „Flugsicherungseinheiten“ zu definieren, so wäre ich aufgrund der Komplexität unserer Aufgabe und dem alles überragenden hoheitlichen Auftrag, die Sicherheit im Luftverkehr zu gewährleisten, bis heute zu keinem Ergebnis gelangt. Vor demselben Problem stand man wohl auch in der Unternehmenszentrale und löste es wie den gordischen Knoten. In atemberaubender Vereinfachung wurde festgelegt: Die Dienstleistungseinheit der Flugsicherung ist die Flugminute im Sektor! Einfach genial, ganz einfach zu messen, ohne dass man sich um solche Nebensächlichkeiten wie Komplexität des Sektors, Verkehrszusammensetzung, Vertikalbewegungen, Schnittstellen, Anzahl der Luftnotlagen etc. kümmern muß! Gut, es gibt ein paar kleine Schönheitsfehler hier und da. So setzen z.B. qualitätsverbessernde Maßnahmen wie „shortcuts“ die Produktivität herab, während qualitätsmindernde Aktionen wie „delay vectors“ produktivitätssteigernd wirken, aber trotz allem haben wir einen neuen Popanz.

Um diesen wird nun ein Tanz aufgeführt wie um das goldene Kalb. War man früher froh, Personal über den Durst zu haben, so werden heute Sektoren zusammengelegt und Personal vom Board genommen, wann immer die Möglichkeit besteht. Denn so wird die Produktivität nach Definition der DFS schlagartig verdoppelt! Hatte man früher als Lotse den Eindruck, der Wachleiter ist daran interessiert, die Belastung seiner Lotsen möglichst gering zu halten und so viele Sektoren wie möglich zu öffnen, so ist es heute im Dienste der so ungemein wichtigen Produktivität gerade umgekehrt. Immer öfter müssen Lotsen am Limit von Verkehrszahlen arbeiten, während Kollegen als stille Reserve vorgehalten werden. Ob dies im Sinne des Kastner-Gutachtens ist, darf mehr als bezweifelt werden. Und wenn durch Überbeanspruchung eines Lotsen die Qualität seiner Dienstleistung mal unter einen kritischen Wert sinken sollte, dann fallen keine Menschen vor einem Spiegel in Ohnmacht, sondern mit Flugzeugen vom Himmel.

Zum Schluss noch eine Überlegung: Der in der Flugsicherung doch sehr zweifelhafte Begriff der Produktivität sollte eigentlich ein Weg zu größerer Wirtschaftlichkeit sein. Da stellt sich die Frage, was daran wirtschaftlich ist, wenn durch die Zusammenlegung von Sektoren zwar kein Cent an Personalkosten für Lotsen eingespart wird, durch die erhöhte Produktivität und damit erzielte Zielvereinbarungsprämien die gesamten Personalkosten jedoch erhöht werden?

Ein Fluglotse und Diplom-Kaufmann

