

# ***Sachverständigenstellungnahme zur Anhörung „Schuldenbremse“ vor der Verfassungskommission des NRW-Landtags, Düsseldorf, 20. April 2015***



Prof. Dr. Gunter Dueck, [www.omnosophie.com](http://www.omnosophie.com)

Zum Sachverständigen: Gunter Dueck, Jahrgang 1951, Studium Mathematik und BWL in Göttingen, war von 1982-87 Professor f. Mathematik der U Bielefeld, wechselte zur IBM, war für neue Geschäftsfelder zuständig (Optimierung, Big Data, Cloud Computing), zuletzt Chief Technology Officer der IBM Deutschland. Seit 2011 Freier Schriftsteller, Autor mehrerer Management-Bestseller, Blogger. Gunter Dueck ist Fellow der Gesellschaft für Informatik, Fellow des amerikanischen Ingenieurverbandes IEEE und korr. Mitglied der Göttinger Akademie der Wissenschaften.

## **Die Thesen**

Die Verfassungsänderung zur Einführung einer Schuldenbremse soll die Politik zu verantwortungsvollerem, vor allem nachhaltigeren Wirtschaften anhalten. Diese Absicht wird meines Erachtens verfehlt werden. Ich skizziere meine Bedenken zuerst, gehe später näher auf die Einzelpunkte ein und gebe Empfehlungen.

1. Es sind grundsätzliche Zweifel angebracht, ob ein solches Instrument – in welcher Form auch immer – überhaupt sinnvoll ist, weil es ja nur eine Schuldenobergrenze festlegt (an der die absolute Unsolidität beginnt) und nicht empfiehlt oder feststellt, wo denn eigentlich eine anzustrebende Goldene Mitte liegt.
2. Auch wenn es eine Schuldengrenze gibt, wird sie doch in der Regel überschritten, weil es immer neue erfinderische Rationalisierungen von „Notlagen“ geben wird, die ein „temporäres“ Überschreiten „unabdingbar“ machen. Ich will dazu kurz ausführen, dass man oft „Notlagen“ aus einer Summe vieler und langjähriger Versäumnisse konstruieren kann und auch konstruiert (dafür gibt es endlose Beispiele).
3. Die Schuldengrenze wird dazu verführen, Modernisierungen der Infrastrukturen zu unterlassen, die langsam marode werden. Für neue Infrastrukturen (etwa heute das Glasfasernetz) ist nicht genügend Geld vorhanden. Diese Tendenz wird durch eine Schuldenbremse absolut verstärkt. Das zeigen viele Beispiele aus den Unternehmen, wo ursprünglich sinnvolles Lean Management in Sparwahn zur Rettung der Gewinnziele umgeschlagen ist.
4. Die Verfassung soll ja vorsehen, dass das Land temporäre Überschreitungen der Schuldengrenze „konjunkturgerecht zurückzuführen“ hat. Diese naheliegende Idee entstammt einem Gedankengut aus stabilen Wirtschaftszeiten, in denen nur die Konjunkturdellen temporär zu Störungen führten, die der Staat nach manchen Wirtschaftstheorien durch temporäre Mehrausgaben glätten helfen sollte. Heute aber, beim Anbruch des Internetzeitalters und der Alterspyramidendämmerung, wird es auf längere Sicht gar keine klassischen Konjunkturzyklen mehr geben. In den nächsten Jahrzehnten sind nämlich große Umbrüche zu bewältigen – und nicht einfach nur Konjunkturdellen zu verkraften. Die Ausnahme wird damit zur Regel – und wer das ignoriert und nach altem Modell denkt, wird in den nächsten Jahrzehnten gar keinen Zeitpunkt mehr finden, an dem sich Schulden konjunkturgerecht zurückführen ließen.
5. Die Wähler, die über diese komplexe Problemlage der Zukunft nicht genügend aufgeklärt sind, werden nun lange Zeit auf die Einhaltung der Schuldengrenze starren und davon auch Wahlentscheidungen abhängig machen. Die Parteien werden sich dementsprechend nach den Wählern richten und die Schulden immer genau an der „Unsoliditätsgrenze“ verharren lassen, was dann nach der Verfassung „in Ordnung“ ist. Dem Wähler wird dann suggeriert, dass all das „in Ordnung ist“, was so eben gerade nicht verboten ist. Es wird nicht deutlich genug ge-

macht, dass die bloße Einhaltung der Obergrenze kein Gütesiegel ist. Die Schuldenbremse und alle Verschuldungsgrenzen legen juristisch nur fest, wo die blanke Unverantwortlichkeit der Politik beginnt, sie sagen nicht, was verantwortlich ist.

Die Verfassung müsste viel stärkere Forderungen an das Land stellen, um wirksam zu sein.

1. Sie sollte nicht nur eine Obergrenze der Schulden vorsehen oder eine Nettokreditaufnahme verbieten, sondern auch ausdrücken, was eben „verantwortlich“ ist. Sie könnte eine gewünschte Zielgröße der Verschuldung festsetzen. Die heute immer genannte Grenze von 60% des Inlandsproduktes ist KEINE solche Zielgrenze. Sie ist eine Linie, die nicht überschritten werden soll. (Im Privaten wären die 60% das Überziehungslimit bei der Bank, bei dessen Überschreitung höhere Zinsen zu zahlen sind. Es ist aber nicht das ZIEL im Privaten, immer kurz vor dem Limit zu stehen; Ziel könnte einfach ein positiver Saldo sein. Ein solches Ziel ist für den Staat gar nicht diskutiert.)  
In einer Verfassung werden Grundrechte und Staatsziele verankert, und eigentlich nicht so simple Verbote, keine neuen Kredite aufzunehmen. Die Politik und das Volk sollen sich doch an positiven Zielen orientieren und nicht an Katastrophenbetonwänden.
2. Das Land sollte vom Wähler nicht nur am Schuldenstand gemessen werden können, es sollte auch eine Scorecard über den Zustand des Landes führen. Wie ist der Zustand all dessen, wofür der Staat Sorge zu tragen hat? Welche Reformen und Instandhaltungen, welche Erneuerungen sind wann fällig? Eine sinnvolle transparente Staats-Scorecard könnte verhindern helfen, dass eine Häufung von Versäumnissen zu einer „Notlage“ kumuliert, die dann wieder Neuschulden rechtfertigt und damit die Nichtachtsamkeit und das Nichtigsehen in der Vergangenheit überdecken.

## **Meine Bedenkenpunkte:**

### **Festlegung nur einer Schuldenobergrenze oder einer weiteren Nettokreditaufnahme – ohne Empfehlung eines Staatszieles:**

In eine Verfassung gehört eine Zielvorstellung, was gutes Wirtschaften ist. Zum Beispiel definiert man die Bildungsziele an der Schule oder Universität quasi beispielhaft an dem Niveau der Note Eins. Denn wer sich wahrhaft um Bildung an sich kümmern will, klebt eben nicht denkerisch an der Bestehensgrenze mit Note Vier-Minus. Ein weiteres Beispiel: Im Paragraf 1 der Straßenverkehrsordnung stellt man erst Grundsätze der Umsicht auf und kommt an dieser Stelle nicht gleich mit Radarfallen und den fälligen Strafen.

Man darf hier wie dort nicht Ziel und letzte Toleranzgrenze durcheinandermischen. Die derzeit angestrebte Verfassungsänderung aber ist in Gefahr, in die Menschen einzugraben, alles wäre schon gut, wenn nur die Obergrenze nicht durchbrochen wird. Diese implizite Leitvorstellung ist nicht segensreich.

### **Fast beliebige Möglichkeiten, Ausnahmen und Notlagen zu begründen:**

Man sieht es in Unternehmen überall: Es ist zum Beispiel schwer (besonders antizyklisch in guter wirtschaftlicher Lage), Entlassungen vorzunehmen, um den Mitarbeiterstand zukunftsfähig zu halten. Meist wird alles Derartige in Unternehmen verschleppt, bis das Unternehmen einen herben Gewinnrückschlag erleidet und dann diesen zum Anlass nimmt, ganze Hundertschaften „aus einer Notlage“ heraus zu entlassen. Diese Notlage gibt es nun wirklich, weil sie durch unzählige kleine Unterlassungen entstanden ist. Wenn man solche Notlagen durch Geld beseitigt, beseitigt man nur die Probleme der Vergangenheit, man tut aber nichts für die Zukunft. In dieser Weise ist zu befürchten, dass der Staat Neuverschuldungen nicht deshalb vornimmt, um Krisen zu bewältigen oder Zukunft zu schaffen, sondern um Löcher zu stopfen, deren Größerwerden man lange zugesehen hat. Wenn der Staat aber so über längere Zeit nicht-agierte: wie kann man hoffen, dass dieselben Notlöcherstopfer je wieder die Schulden zurückführen? Dazu müssten sie ja ihre mangelnde Disziplin der Vorzeit in Disziplin verwandeln. Unternehmen machen heute geradezu einen Sport daraus, ihren Aktionären Fehlleistungen als „Sonderfaktoren“ und „Belastungen durch einmalige Umstrukturierungen“ („one time charge“) zu

verkaufen, die angeblich nötig sind, um das Unternehmen „wieder gut aufzustellen“. Wenn man genau hinschaut, sind es professionelle Verhüllungen von aufgelaufenen Problemserien, die sehr oft ein glattes Versagen in puncto Nachhaltigkeit darstellen. Jede über lange Zeit begangene Nachhaltigkeitssünde addiert sich am Ende zu einer Notlage (Flut in Dresden, Atomkraftwerksmüll, flächendeckende Autobahn-Brückenkatastrophe in NRW, Sanierungsstau an den Universitäten etc.). Die Frage „Hätte man das vorhersehen können?“ muss dann im Nachhinein immer mit JA beantwortet werden – aber aus dieser Antwort wird nicht gelernt.

### **Die Schuldenbremse als Alibi für Handlungsunfähigkeit:**

Die Schulden lasten schwer auf fast allen Ländern. Es ist für die Politik nicht leicht, kurzfristige Wünsche der Wähler abzuwehren. Auf jede Meldung über unvorhergesehene Einnahmen hagelt es Sonderwünsche von allen Seiten. Argumente wie „Wir zahlen Schulden ab“ oder „Wir modernisieren Infrastrukturen“ werden offenbar kaum akzeptiert. Die Versuchung ist groß, Modernisierungen und nachhaltiges Agieren einmal mehr hintan zu stellen. Man gibt Forderungen bis zum Erreichen der Schuldengrenze nach und entschuldigt sich anschließend mit gesetzlich vorgeschriebener Handlungsunfähigkeit: „Kein Spielraum mehr.“ Kein Spielraum mehr für Internetausbau oder die gerechte Bezahlung angestellter Lehrer? Die Versuchung, alles Infrastrukturelle, Nachhaltige und Grundsätzliche schleifen zu lassen, wird durch die Schuldenbremse größer, weil man sich immer am Limit bewegt. Eine Regierung, die zum Beispiel grundsätzlich eher gar keine Schulden hat, wird immer Spielraum haben. Es ist dieser mangelnde Ehrgeiz der Politik, sich Spielräume für kraftvolles Agieren freizuhalten, der das Ganze fast gefangen hält. Spielräume muss man sich erarbeiten, nicht jammernd einfordern oder mit deren Fehlen ein Nichtstun zu rechtfertigen.

### **Das gibt es auf absehbare Zeit nicht mehr: „konjunkturgerecht zurückführen“:**

Die traditionellen Wirtschaftsgedanken kreisen um ein Auf und Ab der Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen, auf das die Regierungen wirtschafts- und geldpolitisch mit dem Ziel einwirken, die Schwankungen zu dämpfen und einen möglichst stabilen Wachstumspfad für alle zu gewährleisten. Diese alten Vorstellungen treffen seit vielen Jahren schon auf eine neue, ganz veränderte Realität. Ganze Industriezweige entstehen neu und andere verschwinden ganz oder verlieren große Teile der Arbeitsmöglichkeiten. Alles Verwaltende (Banken, Versicherungen, Staatsverwaltung, Unternehmensverwaltung) lässt sich in Zeiten des Internets und der Automatisierung mit einem Bruchteil der Arbeitskräfte leisten. Wenn man sich in eine Zukunft nur selbstfahrender Taxis (kein Privatbesitz von Autos mehr) hineindenkt, reicht vielleicht ein Sechstel des heutigen Fahrzeugbestandes aus, alle Fahrten mit solchen Taxis zu erledigen (unsere derzeitigen Autos parken ja fast die ganze Zeit). Wenn wir uns eine Zukunft vorstellen, in der man nur noch wenige Autos hat, wenig Arbeit in Verwaltungen, keine Taxi- und LKW-Fahrer, keine Verkehrspolizisten etc., dann können wir heute schon sehen, dass sehr viele Berufe oder Berufszweige wegfallen werden. Das ist schon lange zu sehen – erscheint aber erst neuerdings in der Presse als Sensationsmeldung der Art „Wie wahrscheinlich ist bald Ihre Arbeit weg?“

Es wird langsam auch allen klar, dass die übrigbleibenden Berufe sich langsam und unaufhörlich in zwei Teile spalten: Einfache Tätigkeiten, die im Grunde nur noch das Körperliche auf Anweisung eines Computers ausführen (Postaustragen, Auskunft geben, ganz allgemein Prozessen folgen), fallen in den Mindestlohnbereich. Die höherwertigen Berufe aber, die eine gute Bezahlung erfahren, werden viel höhere Fähigkeiten verlangen als wir sie heute noch kennen.

Die Stellenanzeigen zeigen es deutlich: Es kommt im Zeitalter der digitalen Automatisierung vor allem auf soziale menschliche Fähigkeiten an, auf Verkaufen, Überzeugen, Führen, Managen, Projektleiten, Verhandeln, Kommunizieren – kurz: Es wird Persönlichkeit verlangt, die unser heutiges Bildungssystem mit den verschulten Wissensabfrageklausuren und Punktebewertungen gar nicht wirklich im Visier hat und deshalb auch nicht ausbildet. Wer keine Eltern hat, die sich um erfolgreich um die Persönlichkeitsentwicklung ihrer Kinder bemühen, hat die in Deutschland immer wieder beklagte Nullchance. Die Digitalisierung ist vielleicht die gewaltigste Kraft, die Deutschland derzeit sozial spaltet. Das wird von den oberflächlichen Neiddiskussionen rund um Reiche ganz verdeckt. Der digitale Wandel verlangt:

- Eine neue Zielvorstellung, welcher Mensch mit welchen Qualifikationen später eine erfüllende Berufstätigkeit findet.

- Die Konzeption eines völlig neuen Erziehungs- und Bildungsmodells, das dem neuen Menschen gerecht wird (bitte nicht „Tablets für alle“ oder ähnlich naiv-trivial an der Sache vorbei)
- Das Schaffen neuer Industrie- und Dienstleistungszweige (rund um Nano-, Bio-, Medizin-, Umwelt-, Energie-Tech, 3D-Druck, Industrie-4.0-real-time-Internet etc.)
- Den Ausbau der digitalen Infrastrukturen (Glasfaser) und alles, was darüber hinaus „real-time“-Vernetzung braucht (die selbstfahrenden Autos und Roboter müssen ja real-time miteinander „reden“, „www wie world-wide-wait“ reicht da nicht).
- Eine Strategie für den Fall, dass es nicht in vollem Ausmaß gelingt, für jeden Arbeitsmarktfähigen einen auskömmlichen Job zu erschaffen, oder dass es nicht gelingt, die Bildungsanstrengungen so erfolgreich zu erhöhen, dass viele den neuen Anforderungen nicht standhalten können, obwohl es gute Jobs gäbe. Genau diese folgende Gretchenfrage wird immer drängender: „Was machen wir mit den vielen Menschen, die die neue digitale Welt nicht gebrauchen kann und den vielen, die unsere Bildungssysteme nicht in die digitale Welt hineinwachsen lässt?“

Das alles sind jetzt nur einige wichtige Fragen rund um die Digitalisierung, es gibt noch mehr: Das Land hat das gravierende Überalterungsproblem, das gar nicht ohne Attraktivität für auswärts Arbeitssuchende gemildert werden kann – und schließlich kommen wir in eine Zeit, in der die staatlichen Stellen alle ihre Schulden zu Null Prozent Zinsen refinanziert haben werden – aber was geschieht dann, wenn die Zinsen wieder ansteigen? Auch die Dauer-Null-Zinsen haben etwas mit dem Eintritt ins digitale Zeitalter zu tun: Die Automatisierungen durch das Internet haben sehr viel Kapital freigesetzt. Die Arbeit lässt sich eben mit weniger Kapital erledigen: Statt einer Bankkassiererin in einem teuren Glaskasten tut es heute auch ein Automat für wenige tausend Euro etc. Die Zinsen können derzeit auch deshalb so niedrig sein, weil Unternehmen wegen der Digitalisierung eher weniger Kapital brauchen. Sie wollen nicht einmal jetzt Kredite, wo sie kaum etwas kosten. Man braucht kein neues Kapital, weil ja die Automation so viel Kapital freisetzt.

Das ändert sich erst dann, wenn es neue Industriezweige gibt, die massive Investitionen erfordern: neue Verkehrssysteme für selbstfahrende Autos, Röhrensysteme statt Schienenbahnen, Erschließung neuer Lebenszentren durch viele neue kleine Flughäfen, auf denen leise kleine Flugzeuge verkehren, die elektrisch betrieben starten und landen können... Wenn solche Entwicklungen einsetzen sollten, dann kommen hohe neue Zinslasten auf die Staaten zu. Die können natürlich gleichzeitig von höheren Steuereinnahmen profitieren, WENN sie denn als Staat/Land einen guten Platz in der neuen digitalen Welt gefunden haben. Einen solchen hervorragenden Stand in der Welt hatte zum Beispiel NRW im früheren Industrialisierungszeitalter. Und die Aufgabe, sich als Land NRW einen guten Platz in einer neuen Welt zu sichern, stellt sich heute wieder.

Zusammengefasst und auf die Schuldenbremse bezogen: Die Zukunftshausaufgaben eines Landes, das sich im Aufbruch in das digitale Zeitalter befindet, haben sehr wenig mit bloßen Finanzierungsfragen zu tun. Es geht nicht um nur Sparen und ab und zu ein mögliches „Anschieben einer lahmen Konjunktur auf Pump“. In stabilen Zeiten. – das war früher – regelt der Staat das Auf und Ab, im Umbruch aber muss er sich neue Ziele setzen und nun in der Sache, also inhaltlich und nicht haushaltstechnisch, agieren.

Der Staat muss den Aufbruch koordinieren. Einzelne Unternehmen können das nicht. Die neuen Infrastrukturen verlangen einen sicheren Rechtsrahmen, ein Großkonzern (wie Daimler) kann allein keinen selbstfahrenden Verkehr regeln, eine Telekom allein nicht das digitale Zeitalter schaffen, eine Deutsche Bank allein kein allgemeines neues Digital-Pay-System etablieren, eine Eliteuniversitätsklinik kein neues Gesundheitssystem etablieren. Aus solchen vielen Gründen kommt es darauf an, dass die Länder inhaltlich handlungsfähig sind und sich eben nicht in ihren reinen Haushaltsfragen verheddern.

Kurz: Es gibt in der nächsten Zeit keine gute und schlechte Konjunktur, kein begrenztes Auf und Ab, sondern einen Dauerumbruch, den man als Daueraufbruch gestalten muss. Es ist deshalb vorherzusehen, dass es in den Augen des alten Wellendenkens immer nur neue „Notfälle“ geben wird, die die Schuldengrenzen aufweichen, aber nicht wirklich jemals mehr Zeitabschnitte, in denen die Konjunktur gleichmäßig gut läuft. Im Umbruch gibt es immer Sterbendes und Geborenes nebeneinander – es gibt in dieser langen ambivalenten Periode vor uns gar keine Zeiträume mehr ohne „Not“. Oder politisch gesehen: Es gibt keine „guten Zeiten“ mehr, in denen es einfach ist, Win-Win-Lösungen zu finden. Es

gilt, klare und harte Entscheidungen zu treffen. Inhaltlich. Deshalb wird die Schuldenbremse für sich genommen nichts bremsen.

### **Die unsinnige Fixierung auf den Schuldenstand als Index für ein „gesundes Land“:**

Es geht um die Aufgaben, die im Umbruch der digitalen Welt vor uns liegen. Gesund ist ein Land, das diese Aufgaben beherzt und diszipliniert angeht und erfolgreich absolviert. Es ist gefährlich, den Blick immer nur auf den finanziellen Stand zu richten.

Die Schuldenbremse fixiert den Blick auf die Grenze, so wie der schlechte Schüler den blauen Brief fürchtet. Eine Politik, die analog nur den blauen Brief vermeiden will, ist schon in normalen Zeiten eben nur „ausreichend“, sie ist aber im Umbruch zerstörerisch. Umbrüche bewältigt man nicht mit nur „ausreichendem Einsatz“.

## **Meine Vorschläge**

### **Was gewöhnlich in einer Verfassung steht:**

Ich finde es (unbefangen gesehen) befremdlich, eine Schuldenbremse in die Verfassung aufzunehmen. Für mich gehört eine positive Vorstellungsnorm hinein, wann man die Finanzen eines Landes für gesund erachtet. Die Regierung müsste sich dann an diesen positiven Vorstellungen messen lassen. Man kann natürlich eine Schuldenbremse gesetzlich regeln, keine Frage. Es sollte aber doch in der Verfassung selbst ausgedrückt werden, was das finanzielle Staatsziel ist. Diese so ausgedrückte Vorstellung sollte dem Wähler Orientierung bei seiner Willensbildung geben.

### **Eine Schuldenbremse führt zur Problemverschiebung und macht andere Bremsen notwendig**

Die gedankliche Fixierung auf die äußerste Schuldengrenze führt in aller Regel dazu, unter dem Druck aller öffentlichen Geldforderungen solche Maßnahmen hinauszuschieben oder schleifen zu lassen, die keine direkte Lobby haben. Das betrifft vor allem die großen Infrastrukturmodernisierungen, wo es einen großen Spielraum zwischen dem Status „modern“ und dem Status „kurz vor dem Kollaps“ gibt. Wir sehen das an der jetzt aufkommenden Diskussion über die vielen Schlaglöcher, am zögerlichen Internetausbau (trotz aller Beteuerungen und trotz aller Problemeinsicht) und an der wachsenden Erkenntnis, dass die Bundeswehr wahrscheinlich nur bedingt einsatzfähig ist, weil die Waffensysteme nicht in notwendiger Weise instandgehalten werden. Es gilt also, der Politik nicht nur Grenzen im Sinne der Schuldenaufnahme zu setzen, sondern auch Grenzen, die zum Beispiel den Erhalt der Infrastrukturen betreffen. Die Politik muss sich zum Beispiel auch daran messen lassen, inwiefern zum Beispiel die Bildungssysteme für das digitale Zeitalter gerüstet sind und ob sie eine vernünftige Industriepolitik zum Aufbau neuer Arbeitszweige betreibt.

Eine Schuldenbremse, die das Geld und den Handlungsspielraum entzieht, führt im eben skizzierten Sinn zu einer Problemverschiebung. Der künftigen Generation werden zwar keine Mehrschulden weitergegeben, dafür aber desolate Strukturen. Wer Strukturen nicht instand hält, macht ja auch echte Schulden, die aber (noch) nicht in der finanziellen Bilanz auftreten. Versäumnisse und ein Aufschieben sind ja auch Schulden. Diese immer neu gemachten indirekten Schulden müssen dringend in die Schuldenbremse eingerechnet werden können.

Dazu ist es am zweckmäßigsten, Strukturgesundheitskennziffern aktuell zu halten, die einen guten Statusüberblick über die Verpflichtungen des Landes/Staates geben und gleichzeitig auch den Fortschritt der Bemühungen der Politik ablesen lassen.

### **Eine Balanced Scorecard für das Land!**

In den Unternehmen hat es sich bewährt, eine Balanced Scorecard (nach dem Buch von Kaplan und Norton, das Mitte der 90er Jahre erschien) einzuführen, die eine Übersicht über die verschiedenen Arbeitsbereiche des Unternehmens erlaubt und die strategische Entscheidungen erleichtert. Es zeigt

sich allein, dass sich die Unternehmen zu viel um die Quartalsergebnisse kümmern und die Vitalität der Mitarbeiter, die Zufriedenheit der Kunden und die Zuverlässigkeit der Betriebsabläufe zu sehr hintan stellen, weil immer das finanzielle Ziel im Vordergrund steht. Die Gefahr, dass das Management zu einseitig dem Gewinnziel huldigt und andere Prioritäten opfert, soll durch die Sichtbarmachung aller Prioritäten in einer Scorecard, gemildert werden. Der Focus auf alles andere als das Finanzielle soll erhalten bleiben.

Wo sich die Unternehmen (auch in ihrer eigenen kritischen Selbstbetrachtung, nicht nur in der von außen) zu sehr auf das Gewinnziel fokussiert sehen, blickt die Politik zu sehr auf den vertretbaren Etat, der durch die Schuldenbremse diktiert wird.

Eine Balanced Scorecard für die Politik würde den strategischen Blick auf das Ganze viel besser ermöglichen und Handlungsnotwendigkeiten nahelegen.

Solch eine Balanced Scorecard wird von den Top-Managern (und dann sicher auch von den Politikern) oft mit Argwohn gesehen, weil sie das Strategieinstrument als „Blick in die Karten“ beargwöhnen. Auch Politiker werden zunächst fürchten, dass ein nüchterner Blick auf die tatsächliche Lage sie zu sehr in Diskussionen mit jeweils oppositionellen Kräften verzettelt.

Wenn man es positiv und vielleicht ein wenig idealistisch sieht, hilft aber ein ehrlicher Blick auf die Lage. Es lässt sich den Wählern klarmachen, dass sie bitte eine gute Zukunft wählen sollen, nicht eine der kurzfristigen Wahlgeschenke. Die Wähler können im Angesicht der Lage viel besser beurteilen, welche Maßnahmen Priorität haben sollten.

Eine kluge Regierung kann die Scorecard dazu nutzen, ohne zerreißende Forderungen von allen Seiten einfach gut zu handeln – den Erfolg kann der Wähler ja an den Fortschritten in der Balanced Scorecard ablesen.

Die Scorecard wird auch dem Wunsch von immer mehr Bürgern gerecht, gut und transparent informiert zu werden – und am Ende auch eine Regierung wählen zu können, die für die Zukunft von uns allen agiert. Die Scorecard – richtig verstanden – ist auch ein Mittel gegen die Verdrossenheit der Bürger und die wahrscheinlich auch grassierende Verdrossenheit unter den Politikern, ohne echten Handlungsspielraum Wunder vollbringen zu sollen.

## **Anhang:**

**Abbildung einer typischen Balanced Scorecard aus der Wikipedia**, in der man die Bereiche Finanzen, Kunden, Abläufe und „Zukunft“ misst. Meist bleibt es in Unternehmen bei diesen vier Richtungen (das liegt wohl auch am PowerPoint), beim Staat könnten es mehr als vier sein.

