

Wer das Unbehagen unserer Dienstleistungsgesellschaft in einen Begriff fassen wollte, wäre mit einem Anglizismus gut bedient: Bullshit-Jobs. So hat David Graeber, Ethnologe, Anarchist und Professor an der London School of Economics, ein Phänomen bezeichnet, das längst nicht mehr nur in den Dienststuben des Staates, sondern auch in den Teppichetagen der Wirtschaft zu beobachten ist: berufliche Tätigkeiten, deren eigentlicher Sinn kaum zu erkennen ist und die man wohl auch nicht vermissen würde, gäbe es sie gar nicht mehr. Auf das Thema stiess Graeber, als er an Partys auf die Frage «Was machen Sie so?» vermehrt Antworten bekam, die ihm so rätselhaft erschienen wie die Tätigkeitsfelder, die sie umschrieben: Berufsbezeichnungen wie «Human Resources Management Consultant», «Regulatory Compliance Manager» oder «Senior Compensation & Benefits Specialist». In England gaben in einer repräsentativen Studie fast 40 Prozent der Befragten an, sie trügen mit ihrer Lohnarbeit nichts Nützliches zur Gesellschaft bei. Graeber schrieb darüber zuerst einen Essay und dann ein Buch, die weltweit für Aufsehen sorgten, weil sie trotz dünner Empirie einen Nerv treffen: Viele Zeitgenossen haben den Eindruck, es würden in der Verwaltung und im mittleren Management von Unternehmen immer mehr gutbezahlte Personen arbeiten, ohne im engen Sinn produktiv zu sein, also einen Beitrag zu Konsumtion und Investition zu leisten. Schlimmer noch: Die Bullshit-Berufe seien nicht nur Ausdruck, sondern Treiber immer neuer Bürokratie-Exzesse.

Zweifellos muss in immer mehr Tätigkeiten ein immer grösserer Teil der Zeit dafür eingesetzt werden, die geleistete Arbeit zu dokumentieren und die zukünftige zu begründen, wie der Zürcher Ökonomeprofessor Bruno S. Frey schon vor einigen Jahren konstatierte. Wer kennt es nicht aus dem eigenen Arbeitsalltag? Es wird fleissig befragt, kontrolliert, administriert, optimiert und reformiert, supervidiert, outgesourct, reintegriert und harmonisiert – und zwar in der Möbius-Schleife, also endlos. Selten resultiert daraus Handfestes und Verwertbares, aber immer viel Papier und noch mehr Administration. Was als Heilmittel zur Vereinfachung, Verschlankeung und Verbesserung von Arbeitsabläufen verkauft wird, bewirkt oft das Gegenteil.

## Die Macht der Zahlen

Ein Paradebeispiel ist die Evaluation, die man längst nicht mehr als Modeerscheinung abtun kann, so omnipräsent ist sie in der modernen Arbeitswelt geworden. Auf die dritte Kommastelle genau werden in Betrieben und Behörden mittlerweile sogenannte Kennzahlen erhoben, die etwa die «Performance» oder die Zufriedenheit der Mitarbeitenden belegen sollen. Ganze interne Abteilungen und ein Heer von externen Beratern haben sich auf solche «Monitorings» im Sinne des «Qualitätsmanagements» spezialisiert. Es gibt ja auch nichts, was nicht gemessen werden könnte. Nur: Längst nicht jede Messung führt auch zu Erkenntnissen, die diesen Namen verdienen. Es ist wie in der Medizin, wo bekanntlich die Dosis das Gift macht. Ganz abgesehen davon, dass die monströsen «datenbasierten» Berichte, die erstellt werden, niemand lesen will und dass sie selbstverständlich weitere Sitzungen, «Debriefings» sowie Massnahmenpläne, Reglemente und Leitfäden zur Folge haben. Heftig sind denn auch die Klagen über die grassierende «Veradministrierung» aller Lebensbereiche: Ärzte, Lehrerinnen, Polizisten, Bankkundenberaterinnen, Pflegefachleute oder Wissenschaftler schimpfen über die Protokolle, Fragebögen und sonstigen Formen der Datenerfassung, die sie heutzutage an ihrer eigentlichen Arbeit hindern würden.

Das sind kulturgeschichtlich interessante Befunde. Kann es sein, dass sich in den letzten Jahrzehnten der gesellschaftliche Umgang mit bürokratischen Prozessen unmerklich, aber grundlegend gewandelt hat?

Der Begriff der Bürokratie zielte bei seiner Etablierung im 19. Jahrhundert noch einzig auf das Tun und Wirken mächtiger Staatsbeamter. Der Soziologe Max Weber schwärmte später von der «formal rationalsten Form der Herrschaftsausübung», von einem Ideal der schlanken und effizienten Organisation, die in modernen Gesellschaften standardisierte Abläufe für alle garantiert. Doch es zeigten sich bald auch Degenerationserscheinungen. Ihren zweifelhaften Ruf bekam die Bürokratie zum Beispiel durch eine Schrift des britischen Historikers Cyril Northcote Parkinson, der ein feines Gespür für die Absurditäten der Arbeitswelt hatte. Mitte der 1950er Jahre stellte der «Darwin des Managerzeitalters» («Time»-Magazin) seine berühmten Parkinsonschen Gesetze über die Verwaltung auf, die Graebers Bullshit-Job-These im Grunde schon vorwegnahmen. Erstens: «Jeder Angestellte wünscht die Zahl seiner Untergebenen, nicht jedoch die Zahl seiner Rivalen zu vergrössern.» Zweitens: «Angestellte schaffen sich gegenseitig Arbeit.» Und diese Arbeit wird laut Parkinson nie ausgehen, denn sie dehnt sich stets aus, und zwar in dem Mass, wie Zeit für ihre Erledigung zur Verfügung steht. So wächst die Bürokratie unablässig – ganz gleich, ob ihre eigentlichen Aufgaben zurückgehen oder nicht.

Spätestens seit Parkinsons Klassiker wird die staatliche Verwaltung von freiheitlichen Geistern als Moloch gescholten, der unersättlich neue Stellen, Tätigkeitsfelder und Leerläufe generiere. Bürokratie ist zu einem politischen Schimpfwort geworden, und nichts ist populärer und einfacher, als in den Gesang der



Büros klammern sich an Bürokratie.

CHRISTIAN MATHIS / NZZ

# Heute schon administriert?

*Alle schimpfen über Bürokratie. Doch sie wuchert immer weiter, nicht nur beim Staat, sondern auch in der Privatwirtschaft. Der Grund liegt in der Vollkasko-Mentalität, die zunehmend unser Zusammenleben bestimmt. Von Marc Tribelhorn*

Selbst die Digitalisierung, von der man sich Erleichterungen wie das papierlose Büro erhofft hatte, brachte vor allem etwas: Zusatzadministration.

Empörten einzustimmen. Doch zum Leidwesen ihrer Kritiker verwandelt die Bürokratie alles, was zu ihrer Eindämmung beschlossen wurde, in noch mehr Bürokratie. Selbst die Digitalisierung, von der man sich Erleichterungen wie das papierlose Büro erhofft hatte, brachte vor allem etwas: Zusatzadministration.

Der Begriff der Bürokratie mutierte derweil immer mehr zur Metapher für alle möglichen Formen der sinnlosen Selbstbeschäftigung – auch in der Privatwirtschaft. Dass überbordende Bürokratie keine Exklusivität der Verwaltung ist, wusste indes schon deren Analytiker Parkinson. Kurz nach Veröffentlichung seiner Gesetze erhielt der Autor begeisterte Zuschriften aus Wirtschaftskreisen: «Wie ist es denn möglich, dass Sie unser Unternehmen kennen?», hiess es verwundert. Damit war bereits die kapitalistische Meistererzählung infrage gestellt, wonach der Markt automatisch die wirtschaftlichen Akteure eliminiert, die sich nicht rational und effizient verhalten.

«Cover your ass!»

Die Wirtschaft indes erklärt die rasante Zunahme administrativer Arbeit gerne mit der staatlichen Regulierungswut. Das ist zumindest teilweise richtig: In der Schweiz wuchs allein die systematische Rechtssammlung des Bundes zwischen den Jahren 2004 und 2015 von 53 958 auf 69 354 Seiten. Die Welt ist immer stärker vernetzt. Das verlangt nach mehr Ordnung, weshalb der Staat zunehmend mit Gesetzen und Verordnungen in die wirtschaftlichen Abläufe eingreift. Als Beispiel erwähnt seien nur die Compliance-Vorschriften im Bankenbereich, über deren Einhaltung nun unzählige juristisch gebildete Angestellte wachen. Und der administrative Papierkram, der den Unternehmen durch solche Tätigkeiten anfällt, ist teuer: Der Bund hat 2013 die direkten Regulierungskosten in den wichtigsten Wirtschaftsbereichen auf jährlich rund 10 Milliarden Franken geschätzt; der schweizerische Gewerbeverband beziffert sie sogar auf 50 Milliarden Franken.

Doch die Bürokratie-Probleme der Wirtschaft sind auch hausgemacht und folgen einem generellen gesellschaftlichen Trend: der Umgehung von Risiken, der Angst vor Fehlern und der Flucht aus der Verantwortung. Aus diesen Gründen florieren Management-Abteilungen wie das Controlling, die Kommunikation, interne Rechtsabteilungen und natürlich das HR, das sich schon lange nicht mehr nur um Arbeitsverträge und -konflikte kümmert. Alles muss akribisch verschriftlicht, vermessen und doppelt abgesichert sein, um gegen Negativschlagzeilen oder Klagen gefeit zu sein, und zwar in Betrieben wie bei den Behörden. «Cover your ass», heisst das bei den Angelsachsen.

Auch der emeritierte Berner Wirtschaftsprofessor Norbert Thom, der während Jahrzehnten über Möglichkeiten des Bürokratieabbaus forschte, sieht den Zeitgeist durch den «Trieb zur Unsicherheitsvermeidung und ständigen Beweissicherung» charakterisiert. Deshalb werde mit schweizerischer Präzision alles protokolliert, evaluiert, quantifiziert und von oben gesteuert, was zu einer massiven Zunahme der betriebsinternen Bürokratie geführt habe. Die entsprechenden Abteilungen würden dabei ein beträchtliches Eigenleben entwickeln und stetig wachsen.

Diese Vollkasko-Mentalität, die viele Reglemente, aber keine Fehlerkultur mehr kennt, hat indes Folgen, die über die Effizienzverluste und die unmittelbaren Kostensteigerungen hinausreichen: Eingeschränkt werden nämlich die liberalen Kardinaltugenden der Mitarbeitenden wie Eigenverantwortung, intrinsische Motivation, Expertise und gesunder Menschenverstand. Und damit wird letztlich auch der Mechanismus ausgehebelt, der laut dem Soziologen Niklas Luhmann die Komplexität in modernen Gesellschaften wie in Firmen erst reduziert – das Vertrauen.