

Gastkolumne

Wie man mit Bürokratie Probleme wegzaubert

Gegen immer neue Fachstellen und Berichte scheint kein Kraut gewachsen. Diese Kommissionitis bietet allerdings auch Vorteile



Katja Rost

Universitäten, Behörden und Spitäler, aber auch private Grosskonzerne, entwickeln oft ein Eigenleben, das sogar für Insider schwer nachvollziehbar ist - geschweige denn für Aussenstehende. In rasantem Tempo werden neue Kommissionen, Abteilungen und Stellen geschaffen, oft ohne einsichtigen Grund. Das führt zu grotesken Situationen.

So kann es passieren, dass man nach Jahren der Organisationszugehörigkeit von Abteilungen erfährt, die für die gleichen Aufgaben zuständig sind, ohne dass man bisher voneinander gewusst hätte oder dass man einander in die Quere gekommen wäre. Ein weiterer Klassiker der Bürokratie: Es werden Personen für die Bekämpfung von Problemen eingestellt, die eigentlich gar nicht existieren. Die Stelleninhaber müssen sich dann ihre Tätigkeit entlang des fehlenden Bedarfs geschickelt selbst gestalten. Dies führt nicht selten zu einem Schwall von Berichten, die keiner liest, zu vielfältigen Angeboten, die keiner nutzt und zu Veranstaltungen, die niemand besucht. Trotzdem überleben die Abteilungen, ja sie wachsen sogar auf wundersame Weise - indem neue Mitarbeiter angestellt werden für neue Berichte, neue Angebote und neue Veranstaltungen (die wiederum niemand liest, nutzt und besucht). Es stellt sich darum die

Frage: Wieso treibt die Bürokratie in grossen Organisationen solche Blüten?

Eine Antwort gibt der sogenannte Neoinstitutionalismus: Auch hochgradig ineffiziente Organisationen sind überlebensfähig. Um erfolgreich zu sein, müssen sie nicht in erster Linie effizient sein, sondern sich vor allem so präsentieren, dass sie Unterstützung und Wertschätzung von innen und aussen bekommen. Erst dies garantiert eine ausreichende Versorgung mit motivierten Arbeitskräften, finanziellen Mitteln und Wohlwollen von Politikern und anderen Stakeholdern. Deswegen übernehmen solche Organisationen auch gerne Praktiken, Managementmethoden und politische Leitlinien, die dem Effizienzstreben eigentlich zuwiderlaufen.

Ein schönes Beispiel ist die Euphorie rund um die Methode des «Best Practice». Dabei imitieren Organisationen Methoden der Trendsetter, auch dann, wenn sie vom Nutzen dieser Neuerungen gar nicht überzeugt sind. Wenn es die Marktführer tun, kann es ja nicht schaden. Die eigens dafür geschaffenen Kommissionen, Abteilungen und Stellen werden nach aussen hin zur Schau gestellt. Sie sollen das positive Bild einer innovativen, nachhaltigen Organisation zeichnen, die alle gleichbehandelt. Es kommt sogar vor, dass die neuen Institutionen in einem Paralleluniversum agieren, also mit dem operativen Geschäft gar nichts zu tun haben. Aber auch solche Lippenbekenntnisse erzeugen offenbar Wettbewerbsvorteile: Der Glaube der Mitarbeiter, in einer anerkannten Top-Organisation zu arbeiten, beflügelt deren Leistungsfähigkeit.

Eine noch bessere Antwort auf die Frage, wieso sich Ineffizienz lohnen kann, bietet das sogenannte Mülleimer-Modell: Neue



Eine noch bessere Antwort auf die Frage, wieso sich Ineffizienz lohnen kann, bietet das sogenannte Mülleimer-Modell.

Abteilungen, Kommissionen und Stellen sind das Ergebnis zufälliger Lösungen, die man für irgendwelche Probleme bei Sitzungen aus dem Hut zaubert. Ein beliebter Weg in Grossorganisationen besteht ja darin, die Probleme auszusetzen, sie also zu ignorieren oder ihre Existenz zu bestreiten. Ist das nicht mehr möglich, bleibt nur noch das Abschieben des Problems in eine Kommission. Durch die Weiterleitung in die bürokratische Warteschleife gewinnt man wertvolle Zeit. Die Ausschüsse müssen erst mühevoll gebildet werden, und sie treffen sich nur unregelmässig. Sie sind zudem auf die Stellungnahmen anderer Gremien angewiesen, die sich ebenfalls nur unregelmässig treffen oder erst gebildet werden müssen. Es besteht also die berechtigte Hoffnung, dass sich das ursprüngliche Problem angesichts der permanenten Problemüberfülle in Organisationen von selbst erledigt. Die von den Kommissionen erarbeiteten Lösungen verschwinden unauffällig im Mülleimer der Organisation. Auf den ersten Blick mag dieses Vorgehen kontraproduktiv erscheinen. Langwierige, schrittweise verlaufende und vielstimmige Prozesse besitzen allerdings den Vorteil, dass fundamentale Fehler verhindert werden, dass Mitsprachemöglichkeiten entstehen und dass - gottlob - nicht jede Mode gleich auch umgesetzt wird.

Das klingt haarsträubend. Solche Bürokratie als reine Mittelverschwendung abzutun, ist aber dennoch falsch. Sie schweisst zusammen, bewahrt vor grösserem Schaden, verhindert Machtmissbrauch und fördert gar die Agilität, weil stets freie Ressourcen vorhanden sind. Das ist doch beruhigend.

Katja Rost ist Soziologieprofessorin an der Universität Zürich.



Medienkritik

Trump macht die Demokratie zum Frosch



Stephan Klapproth

Ein Frosch wird in siedendes Wasser geworfen (Froschschützer, nicht anrufen: das Experiment aus dem 18. Jahrhundert ist verjährt und ich würde keinem Frosch je einen Schenkel krümmen). Der Frosch springt augenblicklich aus dem Heisswasser ins Trockene. Setzt man ihn jedoch in handwarmes Wasser und heizt dieses auf, bleibt das Tier wohligh sitzen, bis es beim Siedepunkt (Muskelversagen!) nicht mehr springen kann.

Manch einer meint, Donald Trump mache die Demokratie zur Sau. Doch er macht sie zum Frosch - vom Typus 2. Kein Freund der Wahrheit im engeren Sinn, stempelt Trump alle Faktenhandwerker, spricht: Journalisten, zu Lügner. Der Berufsstand geht weiter unverdrossen seinem Aufklärungshandwerk nach. Anfang Woche wäre der Moment gewesen fürs Löwengebrüll: Die Wahrheit ist am Licht! Trump hat einen ausländischen Staatschef nach Wahlhilfe ersucht.

Man staunt: Kaum eine deutschsprachige Zeitung stellte dies explizit in den Mittelpunkt. Weichgekocht im trumpischen Skandaldampf, liess man den liberal-rechtsstaatlichen Aufschrei weg. Und schritt gleich zur Detailanalyse. Bisweilen messerscharf, wenn der NZZ-Korrespondent sezirt, warum das veröffentlichte Telefonprotokoll kein rauchender Colt im juristischen Sinn sei. Bisweilen ängstlich distanziert, wenn die «FAZ» ihren Kommentar mit «Machtmissbrauch oder Hexenjagd?» betitelt, als erwäge sie, Trump vielleicht doch noch die Opferrolle zu geben.

Mehr Sinn fürs entscheidende Faktum zeigte Frankreichs Presse. Der rechte «Figaro» titelte ebenso wie der linke «Monde»: Trump hat missbräuchlich Druck auf die Ukraine ausgeübt. Ich ziehe der zuwartenden Froschperspektive den französischen Blick von oben herab vor. Auch wenn wir schon wussten, dass man sich in Frankreich gern ein Bein ausreisst, wenn irgendwo ein Frosch kocht.

Stephan Klapproth ist Ex-Newsanchor, Uni-Dozent und Kongressmoderator.

49 Prozent

Es braucht jetzt einen scharfen Schnitt



Patrick Imhasly

Die Pille hat den Frauen die sexuelle Befreiung gebracht. Inzwischen ist sie aber für viele von ihnen zur Plage geworden. Immer weniger Frauen haben Lust, hormonell zu verhüten - also jeden Tag ein Medikament zu schlucken, Beschwerden wie Migräne in Kauf zu nehmen und erst noch ein erhöhtes Risiko für eine Thrombose einzugehen.

Männer hätten gar nicht erst damit angefangen, gäbe es eine Antibabypille für sie. Doch nun ist ihre grosse Chance gekommen, in die Bresche zu springen. Es braucht jetzt einen scharfen Schnitt. Ich plädiere für die sicherste aller Methoden, um dauerhaft eine Schwangerschaft zu verhindern, wenn der Kinderwunsch erst einmal erfüllt ist - die

Vasektomie, unter Männern auch als «Kabelbrand» bekannt.

Noch sprechen die Zahlen eine andere Sprache. Eine Auswertung der letzten vier Erhebungen der Schweizerischen Gesundheitsbefragung zeigt, dass der Anteil jener Männer in der Schweiz kontinuierlich abnimmt, die wagen, was ein kleiner Schnitt für den Mann, aber ein grosser Schritt für die Gesellschaft ist. Liessen sich im Jahre 2002 noch 15 Prozent aller Männer in der Schweiz im Alter von 15 bis 74 unterbinden, waren es 2017 nur knapp über 11 Prozent. Und es macht den Anschein, als sei die Skepsis gegenüber diesem Eingriff in der Romandie und im Tessin noch ausgeprägter als in der Deutschschweiz. Warum ist das so?

Wenn es um das eigene Geschlecht geht, werden selbst die stärksten Männer schwach. Viele fürchten, eine Unterbindung unterminiere ihre Männlichkeit. Auch wenn das nur die wenigsten zugeben: Dahinter steckt die Vorstellung, die Ausstrahlung von Virilität sei an ihre Fruchtbarkeit gekoppelt. Auch wenn es bei Lichte betrachtet keinen vernünftigen Grund dafür gibt. Frauen beispielsweise sind nur rund 35 Jahre ihres

Lebens fruchtbar. Es ist mir aber noch nie aufgefallen, dass ihre Weiblichkeit danach grundsätzlich infrage gestellt wäre. Dass sich die männliche Sexualität durch eine Vasektomie verändert, wie viele Männer ebenfalls befürchten, kann ich nicht bestätigen - im Gegenteil: Man fühlt sich freier und unbelasteter, wenn die leidige Frage um die Verhütung ein für alle Mal geklärt ist.

Nicht so einfach von der Hand zu weisen sind die Bedenken jener Männer, die sich von der brutalen Endgültigkeit des Eingriffs fürchten und sich bis ans Ende ihrer Tage, die Option offenhalten wollen, noch einmal Nachwuchs zeugen zu können. Sie könnten sich ja, so meinen sie, in eine jüngere Frau verlieben, die unbedingt Kinder will. Ihnen sei gesagt, dass die biologische Uhr nicht nur für die Frauen tickt. Die Vorstellung von der unbegrenzten Fähigkeit zur Vaterschaft ist ein Mythos. Auch bei Männern geht die Fruchtbarkeit mit dem Alter deutlich zurück. Sowohl die Menge als auch die Qualität ihrer Spermien lassen im Laufe der Zeit zu wünschen übrig.

Deshalb: Ein Hoch auf die Vasektomie! Sie ist praktisch schmerzlos, führt kaum je zu



Man fühlt sich freier und unbelasteter, wenn die leidige Frage um die Verhütung ein für alle Mal geklärt ist.

Komplikationen, und man erholt sich danach sehr schnell. Zwar kann die Methode in sehr seltenen Fällen versagen, aber sie ist wirksamer als die Pille. Sich als Mann diesem Eingriff zu unterziehen, ist ein Akt der Emanzipation. In doppelter Hinsicht: Mit einem sauberen Schnitt entlasten die Männer ihre Frauen von der Verantwortung für die Verhütung, zugleich gewinnen sie die Hoheit über die Reproduktion zurück, die sie mit der Einführung der Antibabypille einst an die Frauen verloren haben.

Unterbundene Männer leisten erst noch einen gewichtigen Beitrag an das Wohl der Umwelt. Hormone aus der Antibabypille stellen eine physiologische Belastung für die Fische und die Krebse in unseren Flüssen und Gewässern dar. Und mit jedem Kind, das nicht geboren wird, wird gemäss einer viel debattierten Studie der Ausstoss von 58,6 Tonnen des Treibhausgases Kohlendioxid verhindert. Mit dem Verzicht auf einen transatlantischen Flug lassen sich gerade 1,6 Tonnen einsparen.

Patrick Imhasly ist Redaktor im Ressort Wissen der «NZZ am Sonntag».