

Bändigt das Monster

In der öffentlichen Verwaltung kommt der Bürokratieabbau kaum voran. Darunter leiden Bürgerinnen und Bürgern sowie die Wirtschaft. Wobei HR vorangehen könnte.

VON WINFRIED GERTZ

► In der öffentlichen Verwaltung stapeln sich die Aktenordner, randvoll mit unerledigten Aufgaben. Vom dauerhaften Rückstau besonders betroffen sind Bau- und Jugendämter sowie Ausländerbehörden. Das geht aus einer Umfrage von Verwaltungswissenschaftlern der Universität Konstanz unter Amtsleitern hervor. Demnach zerrt die wuchernde Bürokratie vielen Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern an den Nerven. Wer tut sich das für einen Verdienst von maximal 4000 Euro schon an? Allein in der Landeshauptstadt Stuttgart sind 13 Prozent der Stellen unbesetzt.

Ist Bürokratie von Grund auf verwerflich? Keineswegs. Max Weber bezeichnete sie einst als Idealtypus einer legalen, rationalen Herrschaft, die das Handeln nach allgemeinen, berechenbaren Regeln ermöglicht – frei von Willkür und persönlichen Beziehungen. Hundert Jahre später sehen die Menschen das jedoch anders. Zum Amt gehen sie widerwillig. Was sie dort erleben, kommt ihnen sinnlos vor. So bröckelt das Vertrauen in Vater Staat: Waren in 2020 laut einer Umfrage des Deutschen Beamtenbundes (dbb) noch 32 Prozent der Bürgerinnen und Bürger der Ansicht, die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung sei im Vergleich zu den Jahren davor gesunken, meinen dies vier Jahre später bereits 46 Prozent.

Abbau dringend nötig

Das Übermaß an staatlicher Regulierung ist auch Unternehmen ein Dorn im Auge. Für sie ist Bürokratie ein kapitaless Wachstumshindernis. Ex-Bundesjustizminister Marco Buschmann warnt vor einem „bürokratischen Burn-Out“, dem das jüngst verabschiedete Bürokratieentlastungsgesetz verlässlich vorbeugen soll.

Kürzere Aufbewahrungsfristen für Rechnungskopien und Inhaltslisten sowie der Abschied von der Schriftformerfordernis – um zwei Beispiele zu nennen – sollen der Wirtschaft helfen, attraktiver zu werden im Wettbewerb mit internationalen Standorten, deren Gesetze, Vorschriften und Pflichten Unternehmen viel weniger belasten. Ein Befreiungsschlag ist

das Gesetz, mit dem der Bund die Wirtschaft jährlich um 944 Millionen Euro entlasten will, jedoch nicht – darin sind sich die einschlägigen Verbände aus Wirtschaft und Handwerk einig. Effektiver für den erhofften Bürokratieabbau ist aus ihrer Sicht – sowie für viele Bürgerinnen und Bürger – erst eine durchgreifende Digitalisierung. Doch darin kommt die Verwaltung nach Ansicht von Spitzenkräften aus Politik und Wirtschaft nur schleppend voran. Kurios, zumal das 2017 in Kraft getretene Onlinezugangsgesetz (OZG) als größtes Modernisierungsprojekt der öffentlichen Verwaltung seit Bestehen der Bundesrepublik gilt.

Digitalisierung kein Allheilmittel

Die Crux: Nur ein Bruchteil der insgesamt 575 Dienstleistungen, die Unternehmen wie Bürgerinnen und Bürgern seit 2023 online zur Verfügung stehen sollten, funktioniert wie geplant. Ein Allheilmittel für das Problem der überlasteten öffentlichen Verwaltung ist die Digitalisierung also nicht. Ebenso wenig für Unternehmen, die sich davor hüten sollten, mit dem Finger auf andere zu zeigen. Tatsächlich sind sie oft selbst Heimstatt ausufernder Bürokratie: Um eigens angehäuften unnütze Prozesse zu bewältigen, mangelt es ihnen an Zeit und motivierten Mitarbeitenden. Und um dieser Unwucht beizukommen, behilft man sich vorzugsweise mit noch mehr Verwaltungskram. Nicht ganz unbeteiligt beim Aufstellen bürokratischer Stolperfallen ist HR. Das zeigt das Beispiel eines Finanzinstitutes, dessen Personalabteilung ein Formular zur Stellenbesetzung handschriftlich und digital von etlichen Führungskräften unterzeichnen ließ. Die Folge der mehrstufigen Genehmigungsorgie: blankes organisatorisches Chaos. Auch den Mittelstand befällt Bürokratie wie eine bössartige Wucherung. Laut einer Studie von Softwareanbieter HR Works sind knapp 70 Prozent der HR-Mitarbeitenden in kleinen und mittleren Betrieben (KMU) mit administrativen Aufgaben beschäftigt. Was also kann, was muss der Personalbereich selbst dazu beitragen, dass sich Unternehmen aus diesen Fesseln befreien können? ■



Foto: stock.adobe.com, gollakete



Worum geht es?

Selbst verursachter Verwaltungskram verhindert den Wertbeitrag von HR

Aufwendige Prozesse, unklare Zuständigkeiten, ausufernder Formularkram, unsinnige Kennzahlen: Bürokratie lähmt viele Unternehmen. Eine Studie von Stepstone zeigt: Immer mehr Menschen leiden unter zähen Workflows oder sinnlosen Meetings und erwägen deshalb zu kündigen. Fragen wir Michael Eger. Er ist Partner des Beratungshauses Mercer und in Europa für HR-Strategie- und Transformationsthemen verantwortlich: Welchen Anteil hat HR wirklich daran? Keinen größeren als andere Fachbereiche, lautet die überraschende Antwort. Denn auch Einkaufsprozesse oder der IT-Support könnten umständlich sein und Verdruss fördern. „Allerdings ist HR sehr sichtbar, weil alle Mitarbeitenden betroffen sind“, erklärt Eger. Die Nutzungsfrequenz beim Performance Management, Recruiting oder bei Urlaubsanträgen sei hier schlicht am höchsten.

Sich damit abzufinden, empfiehlt sich nicht. Eger sagt, warum: In Zeiten des Wandels sollte HR als Teil der Unternehmensstrategie „maßgeblich mitgestalten, sich um die Skills der Zukunft kümmern, die Business Transformation unterstützen und Change-Prozesse moderieren“. Wachse HR jedoch die Administration über den Kopf, fehle für diese vorrangigen Aufgaben schlicht die Zeit. Die Folge: HR wird in die operative Ecke gestellt. „Beides ist nicht förderlich“, so Eger. Schwärmen nun also Agenten aus, um nervtötende Regelwerke, Statusberichte und Genehmigungsverfahren unwiderruflich zur Strecke zu bringen? Wie zwingt HR den Administrationsfirlefanz in die Knie?



Woran hakt es?

Wer Bürokratie abbauen will, muss die richtigen Fragen stellen

Ideen, um das Bürokratiemonster zu bändigen, gibt es zuhauf. Apple-Gründer Steve Jobs betonte, er stelle niemanden ein, um sie oder ihn zu bevormunden. Im Gegenteil, Talente sollen Vorschläge unterbreiten, wie sich das Unternehmen verbessern kann. Heißt: Unsinniges aufspüren, in einfacher Gestalt ersetzen oder gleich tilgen. Oder, als Aufgabe für ein Projektteam, alle internen Vorschriften – also nicht die gesetzlich vorgegebenen Richtlinien – radikal dezimieren. Doch Eger warnt vor Schnellschüssen, nicht zuletzt mit Blick auf die Digitalisierung als vermeintlichen Rettungsanker. So scheitere etwa die Einführung eines Self-Service-Systems nicht nur an naiver Treue zum Softwareanbieter, sondern vielmehr an mangelnder Vorbereitung.

Und die beginnt für den Experten mit folgenden Fragen: Ist der Prozess wirklich nötig? Ist er sinnvoll abgebildet und das System entsprechend konfiguriert? Sind die Mitarbeitenden geschult

und – ganz wichtig – durch achtsames Change Management mitgenommen worden? Denn sich aus gewohnten Abläufen zu lösen, gelingt nicht mit dem Zauberstab. Würden solche Fragen nicht diskutiert, „scheitern selbst sinnvolle Ansätze, Bürokratie abzubauen“, warnt Eger. Technik einzusetzen, ohne den Prozess zu überdenken, greife einfach zu kurz. Wie die aktuelle Studie „Global Talent Trends“ von Mercer bestätigt: 67 Prozent der befragten Betriebe führen neue Technologie ein, ohne ihre Arbeitsweise zu ändern.



Was sollte HR tun?

Unterstützt von der Chefetage Schubkraft für Veränderung schaffen

Um zu beurteilen, ob ein Prozess sinnvoll oder wertlos ist, empfiehlt der Experte, sich in die Lage einzelner Benutzergruppen zu versetzen – also die Personal-Perspektive einzunehmen. „Wie fühlt sich der Alltag für Führungskräfte, Mitarbeitende oder ausscheidende Beschäftigte an?“ Würden Betroffene erst zu Beteiligten, könne das eine gewaltige Schubkraft entfachen. Um den so inspirierten Bürokratieabbau auf Kurs zu bringen, bräuchte es aber ein Mandat aus dem Business. Ohne dessen ausdrückliche Unterstützung, so Eger, komme man nicht voran. Beispiel: Mitarbeiterbefragungen. Obwohl sie oft klaren Veränderungsbedarf aufdecken, ändert sich nichts.

Eger ist zuversichtlich, Bürokratie verursachende Faktoren nennenswert reduzieren zu können. Bedingung: Der Veränderungswille ist nicht vorgetäuscht, und alle ziehen kräftig an einem Strang. So könnte sich ein fruchtbarer Prozess entwickeln, der jeglichen Totschlagargumenten, man könne sich nicht über Compliance, Datenschutz und Mitbestimmung hinwegsetzen, den Nährboden entziehen würde. Und der so auch ein schlagender Beweis dafür wäre, dass HR tatsächlich zählbaren Mehrwert schafft. ■



„Wächst HR die Administration über den Kopf, fehlt für ihre vorrangigen Aufgaben schlicht die Zeit.“

Michael Eger, Subject Matter Leader
Employer Attractiveness, Recruiting and
Retention Europe & UK, Mercer

Foto: @mercer