

KOMMENTARE

15:37 - 23.06.2015

Das Übel der unproduktiven Arbeit

BRUNO S. FREY



«Bankangestellte können sich immer weniger ihren eigentlichen Aufgaben widmen.»

Zunehmende Regulierung und Verrechtlichung sowie Angst vor Angriffen aus der Öffentlichkeit zwingen Unternehmen zu mehr unproduktiver Arbeit. Eine «Fehlerkultur» würde Abhilfe schaffen. Ein Kommentar von Bruno S. Frey.

Der Eindruck drängt sich auf: Immer mehr Personen sind unproduktiv tätig. «Unproduktiv» bezieht sich hier auf einen Kontext, in dem nicht Güter und Dienstleistungen hergestellt werden, sondern gearbeitet wird, ohne dass ein Beitrag zu Konsum und Investition geleistet wird. Unproduktive Arbeit ist in drei Bereichen direkt sichtbar. Erstens nehmen in Unternehmen die Compliance-Abteilungen immer mehr Raum ein. Sie werden nicht nur mit immer mehr Arbeitskräften dotiert, sondern sie bestimmen weitgehend auch, was in einer Firma getan werden darf und was nicht. Zweitens breitet sich die Bürokratie immer weiter aus.

Dies gilt nicht nur für den staatlichen Bereich, sondern auch innerhalb von Unternehmen. Drittens werden immer mehr Ressourcen für die Sicherheit aufgewendet. Dies wird etwa bei öffentlichen Vorträgen sichtbar. Bis vor kurzem wurden hierbei kaum Sicherheitskräfte eingesetzt; heute sieht man nicht selten Dutzende von Personen mit schwarzem Anzug und Knopf im Ohr – der Vortrag wird deshalb nicht besser, und es ist zu bezweifeln, dass eine Störung überhaupt erwartet werden konnte.

Zum Autor

Bruno S. Frey ist em. Professor der Universitäten Zürich und Basel und Forschungsdirektor von Crema, Center for Research in Economics, Management and the Arts.

Über den Umfang der unproduktiven Arbeit lässt sich sicherlich streiten, aber es erscheint offensichtlich, dass er in den letzten Jahren deutlich zugenommen hat. Einer von mir durchgeführten informellen Umfrage zufolge wird der Anteil der unproduktiv Arbeitenden an allen Beschäftigten im

Bankensektor auf nicht weniger als 25% geschätzt.

Regulierung, Angst, Verrechtlichung

Es lassen sich drei wichtige Gründe für die wachsende Bedeutung der unproduktiven Arbeit anführen.

Erstens interveniert der Staat zunehmend in die wirtschaftlichen Abläufe. Die Unternehmen müssen überwachen, ob die staatlichen Regulierungen von ihren Beschäftigten eingehalten werden.

Unternehmen haben zweitens grosse Angst vor Angriffen aus der Öffentlichkeit. Sie tun deshalb viel, um einen Shitstorm zu vermeiden, denn er könnte zu einem Einbruch von Umsatz und Gewinn führen. Die einzelnen Manager fürchten sich sogar noch stärker, in einen Shitstorm zu geraten, weil dadurch ihre Karriere massgeblich gefährdet wird. Dabei ist heutzutage keine Kompensation durch eine ansonsten hervorragende Leistung möglich. Eine Untersuchung hat gezeigt, dass gegenwärtig mehr Manager aufgrund von Shitstorms als wegen wenig überzeugender Leistung ihre Stelle verlieren. Ein amerikanischer Manager hat dies schmerzlich erleben müssen. Weil er seiner Freundin eine Stelle in der Presseabteilung verschafft hatte, ist er wegen des dadurch entstandenen Shitstorms entlassen worden. Es hat ihm nichts genützt, dass er Umsatz und Gewinn der Firma in wenigen Jahren verdoppeln konnte.

Ein dritter Grund für die Zunahme der unproduktiven Arbeit liegt in der Verrechtlichung menschlichen Handelns. Für noch so geringfügige Fehler oder Unterlassungen kann eine Firma verklagt werden. Für alles und jedes müssen Sicherungen eingebaut werden, um nicht haftbar zu werden und oft riesige Kompensationszahlungen leisten zu müssen.

Höhere Kosten

Die Erfüllung staatlicher Vorschriften und die Abwehr von Angriffen aus der Öffentlichkeit führen bei Unternehmen zu gravierenden Effizienzverlusten und Kostensteigerungen. Direkte Kosten entstehen infolge der vielen Angestellten, die zur Absicherung beschäftigt werden müssen. Da es sich oft um akademisch ausgebildete Juristen handelt, ist dafür ein beträchtlicher monetärer Aufwand nötig. Auch die höheren Steuern aufgrund der sich stetig ausweitenden staatlichen Bürokratie stellen einen erheblichen Kostenfaktor dar.

Die indirekt entstehenden Kosten sind jedoch noch höher, insbesondere auf längere Sicht. Die Manager sichern sich ab, indem sie möglichst risikoarme Entscheidungen treffen. Sie stellen sich besser, wenn sie eine für ihre Firma weniger gute Alternative wählen anstelle einer profitableren, aber riskanteren. Somit ist heute ein zunehmender Teil der Aktivität von Managern unproduktiv. Eine andere Möglichkeit, die Gefahren zu vermeiden, besteht darin, auf bestimmte Aktivitäten ganz zu verzichten.

Ein Beispiel sind etwa amerikanische Chirurgen. Sie weigern sich, bestimmte Operationen durchzuführen, weil ihnen die Gefahr der Haftung zu gross ist. Sie verzichten auch dann darauf, wenn sie genau wissen, dass die Operation mit einer hohen Wahrscheinlichkeit dem Patienten nützt und vielleicht auch das Leben rettet. Die entsprechenden Patienten müssen dann weiter leiden oder sterben sogar. Nur wenn sie genügend betucht sind, können sie die Operation in einem Land durchführen, in dem die Haftungsregeln für die Chirurgen weniger einschneidend sind.

Ein Substitutionseffekt

Langfristig stellt sich ein Substitutionseffekt ein. Aktive, unternehmerische Personen entscheiden sich für Aktivitäten, in denen sie dieser als störend empfundenen Beaufsichtigung nicht ausgesetzt sind.

Unter anderem dadurch lässt sich auch die zunehmende Zahl von Personen erklären, die besonders gefährliche Sportarten wie Extrebergsteigen oder Bungee Jumping in vielen verschiedenen Versionen betreiben. Solche Personen unternehmen riskante Aktivitäten, deren mögliche negative und sogar tödliche Konsequenzen sie selbst tragen, weil sie zumindest bisher nicht staatlich reguliert sind.

Auf welche Weise lässt sich diese ungünstige Entwicklung aufhalten, und wie kann der Anteil der unproduktiv Tätigen eingedämmt werden? Es genügt nicht zu klagen, sondern es müssen konkrete Ansatzpunkte gefunden werden.

Auf politischer Ebene muss der Kampf gegen die wuchernde öffentliche Bürokratie intensiviert werden. Ein erheblicher Teil der unproduktiven Arbeit geht auf die Regulierungswut des Staates und die damit einhergehende Verrechtlichung der Gesellschaft zurück. Dies ist im Finanzsektor besonders deutlich sichtbar. Bankangestellte können sich immer weniger ihren eigentlichen Aufgaben – Aufnahme und Vergabe von Krediten und Beratung der Kunden – widmen, sondern müssen einen Wust von Vorschriften erfüllen, die oft recht sinnlos sind. Gleichzeitig werden sie in ihrer Tätigkeit immer stärker durch die Compliance-Abteilungen beaufsichtigt, die damit ihre Bedeutung betonen wollen und ihre Macht ausspielen. In vielen Fällen können auch Manager nicht mehr selbständig Entscheidungen fällen, sondern müssen sich dauernd hinsichtlich der Compliance absichern. Deshalb ist immer häufiger zu beobachten, dass Manager durchweg mit einem Rechtsberater unterwegs sind.

Tückischer Kampf gegen Bürokratie

Die Erfahrung zeigt allerdings, dass der Kampf gegen die staatliche Bürokratie fast hoffnungslos ist. Wenn jemand dagegen antritt, verliert er oder sie fast immer, weil bei jeder einzelnen Regulierung genügend Gründe angeführt werden können, warum gerade sie notwendig ist. Nicht selten erhöht ein Kampf gegen Bürokraten ihre Zahl noch, weil nun einfach eine zusätzliche bürokratische Einheit gegründet wird, die sich dem Kampf gegen die Bürokratie widmen soll.

In Unternehmen muss vermehrt wieder eine «Fehlerkultur» eingeführt werden. Einzelne Fehler müssen toleriert werden, wenn dafür an anderer Stelle eine gute Leistung erbracht wird. Es sollte nicht ein einzelner Fall betrachtet, sondern eine Gesamtbeurteilung der Leistung eines Beschäftigten vorgenommen werden.

Auf juristischer Ebene sollte die Möglichkeit eröffnet werden, auf das Klagerecht zu verzichten. So sollte zum Beispiel ein Patient formell darauf verzichten können, den Chirurgen zu verklagen, wenn eine Operation misslingt. Vielmehr sollte wieder darauf vertraut werden dürfen, dass der Chirurg sein Bestes leisten wird. Das Gleiche gilt für andere Arbeitnehmer, insbesondere Manager.