

Max Pagitz und der bürokratische Imperativ

Eine heitere Erlebnis- und Gedankenreise
durch die Welt der Bürokratie

Rainer Groß

©2025 Rainer Groß

Lektorat / Korrektorat: Mag. Nora Paul, silbenfluss.at
Druck und Vertrieb im Auftrag der Autorin/des Autors:
Buchschniede von Dataform Media GmbH
Julius-Raab-Straße 8
2203 Großebersdorf
Österreich

www.buchschniede.at – Folge deinem Buchgefühl!
Kontaktadresse nach EU-Produktsicherheitsverordnung:
info@buchschniede.at

ISBN:
978-3-99165-971-6 (Paperback)
978-3-99165-970-9 (E-Book)

Printed in Austria

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

An dem, was ich an mir selbst erfahren habe, fände ich genug, ein Weiser zu werden, wenn ich nur ein guter Schüler wäre.

Michel de Montaigne

Die Personen und die Handlung der nachfolgenden Geschichten sind frei erfunden. Etwaige Ähnlichkeiten mit tatsächlichen Begebenheiten oder lebenden oder verstorbenen Personen wären rein zufällig.

Inhalt

Vorwort.....	7
1. Max Pagitz.....	8
2. Zuständigkeit	10
3. Evidenzhaltung	18
4. Regeln.....	22
5. Absicherung.....	31
6. Hierarchie	37
7. Aufstieg	40
8. Macht.....	44
9. Entscheidungen.....	52
10. Vertrauen	57
11. Spiele	63
12. Besprechungen.....	81
13. Zeit.....	89
14. Dienstjubiläen.....	95
15. Ausreden.....	99
16. Herausforderungen	103
17. Beziehungen	108
18. Personalentwicklung.....	111
19. Diversity	118
20. Führung.....	120
21. Mitarbeiter	129

22.	Workshops	136
23.	Konflikte	139
24.	Zusammenarbeit	143
25.	Kunden.....	148
26.	Amtssprache	157
27.	Abschiede	159
28.	Weisheit	162
29.	Orientierung.....	170
30.	Minderleister.....	172
31.	Kultur.....	177
	Epilog.....	180
	Literatur	182

Vorwort

Als langjähriger Mitarbeiter eines bürokratischen Betriebes habe ich beschlossen, meine Beobachtungen über das Verhalten der dort tätigen Menschen in Form von Anekdoten zu beschreiben. Es sollte ein kritischer und trotzdem heiterer, ja sogar liebevoller Blick werden. Da sich aus dem Gelungenen wenige brauchbare Geschichten ergaben, erscheint meine Darstellung manchem Leser vermutlich zu negativ. Ich möchte daher bereits an dieser Stelle darauf hinweisen, dass in unseren Behörden vieles gut und einwandfrei funktioniert. Ganz ohne Ironie bin ich der festen Überzeugung, dass wir überwiegend stolz auf die gut funktionierenden Behörden und ihre Bediensteten sein können.

An wen richtet sich dieses Buch? An reflektierte humorbegabte Menschen, die im öffentlichen Sektor beschäftigt sind und sich Gedanken über ihr berufliches Umfeld machen. Sie werden viel Bekanntes entdecken und vielleicht etwas Trost im Hinblick auf das Unveränderbare in ihrem Arbeitsleben finden. Das Buch ist darüber hinaus für all jene Menschen empfehlenswert, die Überlegungen anstellen, ein Dienstverhältnis bei einer Behörde einzugehen. Nicht jeder Mensch ist für eine Karriere im öffentlichen Dienst geschaffen. Vielleicht ist dieses Buch auch für jene Bürger geeignet, die unsere Behörden nur als Kunden frequentieren oder aus Erzählungen der dort angestellten Personen kennen? Sie können lesend in die Lebenswelt der Bürokratie eintauchen und dabei Parallelen zur Privatwirtschaft entdecken.

Eine besondere Herausforderung für die Lesenden könnte sein, ernst Gemeintes von Ironie zu unterscheiden. Dies deshalb, da die Übergänge fließend verlaufen und selbst ich als Autor manchmal nicht mehr weiß, wo das eine endet und das andere beginnt. Wobei diese Unterscheidung nicht wichtig ist, da die Realität immer als Basis für das Mittel der satirischen Überzeichnung dient. So betrachtet, haben auch die in diesem Buch dargestellten völlig frei erfundenen Anekdoten einen gewissen Wahrheitsgehalt.

Rainer Groß

1. Max Pagitz

Max Pagitz war viele Jahre in einem bürokratischen Unternehmen beschäftigt. Um welche Organisation es sich handelt, wird hier nicht verraten. Jeder, der in der österreichischen Bundes- oder Landesverwaltung, einem Ministerium, einem Gericht oder in einer Bezirksverwaltungsbehörde arbeitet, wird die folgenden Beobachtungen und Geschichten ohnehin gut nachvollziehen können. Und für die Kunden und Antragsteller macht es keinen Unterschied, in welcher Behörde sich die Begebenheiten abspielen.

Max war mit der Welt der Bürokratie verbunden wie eine Schnecke mit ihrem Haus, und so gestaltete er sein Privatleben ebenfalls nach bürokratischen Gesichtspunkten. Er erstellte Listen für Zuständigkeiten im Haushalt. Bei höheren Ausgaben holte er nach dem Vieraugenprinzip die Zustimmung seiner Frau ein. Obwohl er keine Geldsorgen hatte, erstellte er Budgets für verschiedene Ausgabenbereiche wie Haushalt, Kultur, Garten, Mobilität und Urlaub und litt darunter, wenn es grob über- oder unterschritten wurde. Seine Planung und das tatsächliche Leben sollten nicht im Widerspruch zueinander stehen. Es machte ihm zudem Freude, To-do-Listen für alles und jedes zur Verfügung zu haben. Arztbesuche, Autoservice, Rasen mähen, alles war geregelt und wurde nach Erledigung abgehakt. Selbst sein Liebesleben fand nur auf Antrag statt. Die Umsetzung jedoch dauerte, ähnlich der im Büro. Dies deshalb, weil seine Frau ebenso von der Bürokratie durchdrungen war, einer Kultur ohne Spontanität, in der zwischen Antragsstellung und Antragserledigung eben eine gewisse Zeitspanne einzurechnen war.

Max war sich der Begrenzungen seiner Macht bewusst. Er hatte beruflich nur geringe Entscheidungsbefugnisse und zu Hause zeigte ihm seine Frau die Grenzen auf. Er war darüber nicht unglücklich, schließlich entthob ihn diese Machtlosigkeit der Wahrnehmung von Verantwortung. Wenn seine Frau den Urlaubsort aussuchte und es dort nicht schön war, konnte ihm kein Vorwurf gemacht werden. Die langjährige berufliche und private Dressur konnte ihm trotzdem nichts anhaben. Er hielt sich weitgehend an die vorgeschriebenen Regeln, verzichtete gerne auf ein hohes Maß an Selbstwirksamkeit und fühlte sich in seinen Träumen und Gedanken gut aufgehoben.

Wie viele Menschen, die in Ämtern arbeiten, war Max durchaus intelligent, hatte Sinn für Ironie und las viel. Er hatte sich trotz fortgeschrittenen Alters gut gehalten, betrieb Krafttraining und fuhr viel mit dem Fahrrad. Im Winter verwendete er gerne das Zimmerfahrrad. Dass er dabei nicht vom Fleck kam, irritierte ihn nicht, schließlich machte er beruflich ähnliche Erfahrungen. Max hatte eine hohe Frustrationstoleranz entwickelt und war schon zufrieden, wenn es nicht rückwärtsging. Da er auch ein guter Zuhörer und Gesprächspartner war, hatte ihn so manche Frau in den letzten Jahren wohlwollend angelächelt. Er aber blieb treu und stellte zu Hause weiterhin seine zunehmend erfolgloseren Anträge. Scheidung gehörte nicht in sein Lebenskonzept. Er sah seine Ehe vielmehr als persönliche Form der Pragmatisierung an, an der auch dann festzuhalten war, wenn es gelegentlich freudlose Tage gab.

Freudlos war manchmal auch sein Berufsleben. Vor allem am Anfang seiner Karriere hatte er lediglich einfache Tätigkeiten zu verrichten. Dabei konnte er sich ohne Leistungseinschränkungen seinen Tagträumen widmen. Doch bald wurde er mit interessanten Aufgaben betraut, erhielt eine Führungsfunktion und landete schließlich in der Personalentwicklung. Dank seiner langjährigen Berufstätigkeit und seiner Beobachtungsgabe kannte er die Spielregeln und die Unternehmenskultur seiner Organisation, wie ein Gastwirt das Verhalten seiner Stammgäste kennt und deren Wünsche vorhersehen kann. Nichts Menschliches und nichts Unmenschliches innerhalb des Betriebs war ihm fremd. Er hatte viele Führungskräfte kommen und gehen gesehen und war in der Lage, zutreffende Prognosen über Karrierewege und Sackgassen abzugeben. Nach seiner Pensionierung fand man in seinem Schreibtisch sein persönliches Bürokraletagebuch mit pointierten Aussagen und allerlei Notizen zum betrieblichen Alltag. Aus diesem Tagebuch und aus vielen Gesprächen mit Max stammt der Stoff für die folgende Erlebnis- und Gedankenreise durch die Welt der Bürokratie. Doch Vorsicht ist angesagt: Bevor man in der Bürokratie eine Reise antritt oder sonst irgendetwas unternimmt, muss man zunächst prüfen, ob man überhaupt zuständig ist. Damit sind wir schon auf unserer ersten Reiseetappe.

2. Zuständigkeit

Aus dem Bürokratietagebuch von Max:

An die Mitarbeiter: Die Grenzen Ihrer Zuständigkeit sind die Grenzen Ihrer Welt. Die von der Bürokratie vorgegebenen Befugnisse geben Ihnen die Freiheit, für alles andere unzuständig zu sein.

An die Kunden: Zuständigkeit, verbunden mit Kompetenz, ist nur eine kleine Insel im riesigen Ozean der Unzuständigkeit und Inkompetenz. Rechnen Sie damit, dass manche Insel mitunter unbewohnt sein könnte.

Max begann sein Bürokratietagebuch nicht zufällig mit dem Kapitel über die Zuständigkeit. Sie war und ist ein elementarer Bestandteil der bürokratischen Lebenswelt. Wäre Hamlet Abteilungsleiter in einem österreichischen Amt der Gegenwart, hätte Shakespeare ihm wahrscheinlich die Worte „Zuständig sein oder nicht zuständig sein, das ist hier die Frage“ in den Mund gelegt. Ebenso wie beim Ursprungszitat „*To be, or not to be, that is the question*“ gibt es kein Dazwischen. Entweder man ist zuständig und trägt die Last und Bürde der Verantwortung, oder man ist nicht zuständig und damit auch aller Handlungsmöglichkeiten beraubt. Beides kann erwünscht oder unerwünscht sein. Beides kann der Karriere nützen oder schaden.

Während das Allgemeine Verwaltungsverfahrensgesetz AVG die Zuständigkeit der Behörden untereinander regelt, gibt es innerhalb der Behörden weitere verbindliche Regelungen zur Klärung, welche Organisationseinheit was genau zu erledigen hat. Und innerhalb der Abteilungen gibt es nochmals Bestimmungen, aus denen hervorgeht, welcher Mitarbeiter welche Zuständigkeiten und Befugnisse hat. Die Prüfung der Zuständigkeit ist bereits in der Schulung ein Thema, wie die folgende Geschichte beweist:

In vielen Ämtern muss man sich im Rahmen von Dienstprüfungen für höhere Aufgaben oder die Übernahme in ein unkündbares Arbeitsverhältnis qualifizieren. So auch Max, der diese Prüfungen vor vielen Jahren bravourös

meisterte.

Im Rahmen dieser Schulungen gab es einen bekannten Vortragenden, vor dem sich die jungen Mitarbeiter regelrecht fürchteten. Mit der Autorität eines Panzergenerals und einer tiefen Stimme schüchterte er die Gruppe durch lautstarkes Gebrüll und ätzende Bemerkungen als Reaktion auf falsche Antworten bewusst ein. Dem Schulungsteilnehmer Wolfgang J., der am selben Tag bereits dreimal versagt hatte, stellte er nach der Pause folgende Frage: „Was tun Sie als Erstes, wenn ein neuer Akt auf Ihrem Tisch liegt?“ Wolfgang J. dachte kurz nach und sagte, seiner Intuition folgend, einen weiteren Rüffel erwartend, schicksalsergeben: „Ich schaue, ob ich überhaupt zuständig bin.“

Gelächter im Raum. Der Vortragende baute sich vor Wolfgang J. auf, sah ihn durchdringend an und sagte mit überraschend sanfter Stimme: „Richtig, sehr gut! Das ist die erste Pflicht jedes Mitarbeiters. Wo kämen wir hin, wenn jeder machen täte, was ihn gerade freut.“

Max fühlte sich in seiner Erfahrung bestätigt, dass weder Freude noch Arbeitsfreude oder gar stärkenorientierter Einsatz in seiner Behörde erwünscht war. Es zählte nur die Zuständigkeit. Wolfgang J. freute sich indessen, dass er erstmals eine Frage im Vortrag richtig beantwortet hatte. Authentizität scheint sich doch manchmal zu lohnen.

—

Die Regelungen über die Zuständigkeit einer Behörde decken üblicherweise die Routinefälle ab. Überhaupt muss man unseren Behörden im Lande zugutehalten, dass sie Routinefälle gut und zumeist fehlerfrei erledigen. Das hängt vielfach auch am Vier- oder Sechsaugenprinzip, welches gewährleistet, dass kein Cent ohne mehrmalige Kontrolle zur Anweisung kommt.

Was die Behörden bezüglich der Zuständigkeit nicht regeln können, sind die Ausnahmefälle. Dabei handelt es sich um alle Anträge und sonstigen Eingaben, die erstmals an die Behörde herangetragen werden.

Was geschieht nun, wenn ein noch nie dagewesener Antrag eines Bürgers einlangt? Jener Mitarbeiter, der den Fall erfasst hat, erkennt nach kurzer Sichtung, dass er dafür nicht zuständig ist und die positive Erledigung dieses Antrags seine Befugnisse übersteigen würde. Er ist blöderweise mit dem Fall

belastet und lotet nun seine Möglichkeiten aus. Gibt es in der Gruppe jemanden, der sich an diesen Fall trotz Unzuständigkeit herantraut? Kann man den Antrag an eine andere Stelle zur Prüfung weiterleiten? Die Prüfung muss gar nicht zwingend erforderlich sein, aber man gewinnt Zeit und kann sich zudem auf die andere Stelle ausreden. Wenn das auch nicht möglich ist, dann könnte er den Fall an seinen direkten Vorgesetzten weiterleiten. Falls dieser einen solchen Fall nicht kennt, leitet er ihn sicherlich zum nächsten Dienstvorgesetzten weiter. Irgendwo auf der Strecke, wir nennen sie Dienstweg, wird der Antrag dann mit großer Wahrscheinlichkeit zum Stillstand kommen. Falls niemand urgiert, wird er noch lange abliegen. Abwarten heißt die Devise. Wenn man Geduld hat, erledigt sich vieles von allein. Der Antragsteller könnte auf seinen Antrag vergessen, resignieren oder vor der Erledigung sterben. Drei gute Gründe, nichts zu übereilen.

—

In Kriminalfilmen streiten sich häufig die durchwegs engagierten Kommissare, wer von ihnen für einen bestimmten Fall zuständig sei. Beide Kommissare sind dabei stets voller Ehrgeiz und wollen den Fall unbedingt bearbeiten. In den österreichischen Behörden gibt es ähnliche Streitereien, allerdings möchte dort zumeist niemand den Fall übernehmen.

—

Zuständigkeit war trotz überbordender Regelungen ein dehnbarer Begriff, der unterschiedliche Auslegungen zuließ. Es machte einen großen Unterschied, ob man sich für die Erfassung, die Bearbeitung, die Information, die Delegation, die Kontrolle, die Freigabe oder die Gesamterledigung eines Falles zuständig fühlte. Ob man die Arbeiten mit einem Minimalaufwand oder gründlich erledigte. Mehr als alle Regelungen war die eigene Haltung zur Zuständigkeit ausschlaggebend.

Max kannte Mitarbeiter, die sich grundsätzlich unzuständig fühlten und täglich von ihrer Führungskraft vom Gegenteil überzeugt werden mussten. Herbert B. war so ein Kollege. Er ging sein Leben überaus ökonomisch an. Alle seine Bekannten hatten einen Nutzen für ihn, sie wurden von ihm scheinbar nutzenorientiert ausgewählt. Gab es etwas gratis, war er da und bediente sich reichlich. Am Arbeitsplatz weigerte er sich, auch nur die kleinste

Aufgabe abseits seiner Routine durchzuführen. „Das entspricht nicht meinem Tätigkeitsprofil“, sprach er und wandte seinen Blick ab. Blieb sein Gegenüber hartnäckig, fügte er noch hinzu: „Das kann ich beim besten Willen nicht machen. Das steht nicht in meiner Stellenbeschreibung.“

Sein Chef wusste, dass er ihm seine Stellenbeschreibung vor zehn Jahren beim Eintritt ins Team übergeben hatte und er sie vermutlich gar nicht mehr kannte. Im Einvernehmen mit der Personalabteilung ergänzte er sie um folgende Passage: „Allfällige Sonderaufgaben im Umkreis des Aufgabengebiets bei dienstlichem Erfordernis.“

Nun musste sich Herbert B. dem ungeliebten Zusatzauftrag seines Vorgesetzten beugen. An formale Anforderungen hielt er sich immer.

In nahezu jedem sozialen System gab es aber zum Glück auch einige Personen, die sich für fast alles zuständig fühlten und so für den notwendigen Ausgleich sorgten. Meistens waren das auch jene Menschen, die nicht nur das eigene Geschirr, sondern auch jenes der anderen Mitarbeiter abwuschen oder in die Spülmaschine räumten.

Max hielt sich als Personalentwickler nicht nur aus kulinarischen Gründen gerne in der Küche auf. Er führte dort Feldstudien über das Verhalten der Mitarbeiter durch und kam zu folgender Erkenntnis: „Wer regelmäßig Geschirr für seine Kollegen abwäscht, ist entweder ein Trottel oder hat eine hohe Sozialkompetenz, vielleicht trifft sogar beides zu.“

So sprach er. Eine halbe Stunde später wurde er mit dem Geschirr seiner Zimmerkollegen in der Küche beim Abwaschen gesehen. Wie er sich wohl selbst einschätzen würde?

—

Zuständig zu sein konnte sich verhängnisvoll auswirken, wenn man einen Referatsleiter wie Robert F. hatte. Er liebte es, Akten zu kontrollieren und Fehler aufzuzeigen. Mit dem Eifer eines Schwammerlsuchers und seinem guten Gespür für jene Bereiche, an denen sich Fehler auffinden lassen, führte er regelmäßig seine Kontrollen durch und wurde oft fündig. Wollte sich ein Mitarbeiter darauf ausreden, dass er den Fehler nicht gemacht hatte, weil er zu diesem Zeitpunkt gar nicht da gewesen war und seine Vertretung scheinbar schlampig gearbeitet hatte, reagierte er mit folgendem entwaffnenden Stehsatz: „Ist das Ihr Akt oder ist das nicht Ihr Akt?“

Darauf musste der Mitarbeiter zugeben: „Ja, das ist mein Akt, aber ...“
Schon fiel ihm Robert F. mit seinem zweiten Stehsatz ins Wort. „Es ist Ihr Akt, es ist Ihr Fehler!“

Damit war die Diskussion beendet und die Schuldfrage für Robert F. geklärt. Er fand seinen Meister in Gestalt des ebenso autoritären Abteilungsleiters. Als sein Mitarbeiter Harald E. einen Fehler mit enormer Außenwirkung machte, lud er Robert F. in sein Büro.

„Sie müssen mehr auf Ihre Mitarbeiter achten! So etwas darf sich nicht wiederholen!“

Robert F. versuchte abzulenken: „Es ist eindeutig ein Fehler von Herrn E.“

Darauf der Abteilungsleiter: „Es ist auch Ihre Schuld. Ist er Ihr Mitarbeiter oder ist er nicht Ihr Mitarbeiter?“

Wir lernen daraus: Die einfachste Form der Fehlerkultur ist die Zuschreibung von Schuld auf Basis der Zuständigkeit, ausgesprochen von der jeweils höheren Hierarchieebene.

—

Kreativität ist auch bei Fragen der Zuständigkeit von Vorteil. Da wird ein Akt zwischen unterschiedlichen Abteilungen mehrmals hin- und hergeschickt und niemand fühlt sich zuständig. Was also tun? Wie diese menschlich gemachte Endlosschleife auflösen?

Markus W. hatte einen Vorschlag: „Wir lassen den Akt einfach verloren gehen. Kein Akt, keine Arbeit – keine Arbeit, kein Problem.“

Da soll noch jemand sagen, dass die Mitarbeiter unserer Behörden nicht lösungsorientiert denken.

—

Wie kann nun ein Akt tatsächlich verloren gehen? Ganz einfach, an der Schnittstelle zwischen zwei Abteilungen. Abteilung A schickt den Akt an die ihrer Ansicht nach zuständige Abteilung B. Tatsächlich wird der Akt durch ein Versehen an Abteilung C geschickt. Dort fühlt man sich nicht zuständig und hält den Akt für eine spätere Prüfung in Evidenz (eine elegante Bezeichnung dafür, den Akt einfach irgendwo liegen zu lassen). In Abteilung B findet man keinen Akt, Abteilung A behauptet, ihn übermittelt zu haben, und auf die Idee, Abteilung C zu fragen, kommt niemand. Wer glaubt, im E-Mail-Zeitalter wäre das nicht möglich, irrt. Die Mitarbeiter, die die Office-

Adresse der Abteilung C bearbeiten, betrachten alles, wofür sie auf den ersten Blick nicht zuständig sind, als Spam und beschäftigen sich nicht weiter damit.

Was lernen wir daraus? Ohne auffindbaren Akt und ohne entsprechende Unterlagen gibt es keine Möglichkeit, die Aufgabe zu erledigen. Der Kunde muss in solchen Fällen viel Geduld haben. So viel zu eingangs zitierter, mitunter unbewohnter Insel der Zuständigkeit.

—

Auch in den höheren Führungsebenen ist die Zuständigkeit ein Thema. Meistens geht es um Entscheidungsbefugnisse. Zwar ist der Rahmen der Befugnisse schriftlich festgelegt, doch gibt es die Möglichkeit der Delegation an eine untere Ebene und in heiklen Fällen die Möglichkeit, die obere Ebene zum Zwecke der Absicherung, um eine entsprechende Weisung zu ersuchen.

Max kannte einen 55-jährigen Abteilungsleiter, der alle heiklen Fälle nach oben und alle Routinefälle nach unten lenkte und die Prioritäten auf seine gewählte Sprache, sein tadelloses Auftreten und sein Erscheinungsbild legte. Max kannte dessen Frau und wusste, dass er dieses System auch zu Hause anwandte. Sie war dafür zuständig, ihm jeden Tag die passende Krawatte zu Hemd und Anzug auszuwählen. Zum Glück hatte sie Geschmack. Sie hatte auch ihn ausgewählt und geheiratet. Selbst diese Entscheidung hatte er nicht treffen müssen.

—

Wurden Sie als Kunde einer Behörde schon einmal mit Ihrem Anliegen von einer Stelle zu einer anderen Stelle weitergeleitet? Fühlte sich niemand zuständig? Wurden Sie auf später vertröstet? Woran kann das wohl gelegen sein? Dazu einige Lösungsansätze:

- Sie konnten sich nicht im Sinne der Amtssprache artikulieren und wurden vom Mitarbeiter nicht verstanden.
- Bei Ihrem Ansuchen handelte es sich um einen noch nie dagewesenen Sonderfall.
- Sie haben einfach zur falschen Uhrzeit angerufen.
- Sie haben mit dem einzigen inkompetenten Mitarbeiter gesprochen.

- Sie hatten eine falsche Erwartungshaltung. Für Ihr Anliegen gab es tatsächlich keine Lösung.

Vor allem falsche Erwartungshaltungen der Kunden kommen öfters vor. Max erinnert sich an einen Kunden, der im Aufzug die Taste U 4 gedrückt hatte und sich anschließend darüber bei ihm beschwerte, dass er in der Tiefgarage des Amtsgebäudes statt in der U-Bahnstation der Linie U 4 gelandet sei. So sehr die Behörden um die Bürger bemüht sind, es gibt eben Grenzen des Machbaren.

-

Viele Jahre schrieb Robert Musil an seinem „Mann ohne Eigenschaften“ und ebenso viele Jahre benötigte Max, um dieses Buch zu lesen. Er sah, dass es Konflikte über Zuständigkeiten in den österreichischen Ämtern auch schon vor über 100 Jahren gegeben hatte. Im Anlassfall las Max gerne folgende Textpassage aus dem „Mann ohne Eigenschaften“ vor:

Sektionschef Tuzzi: „Erlaucht kennen doch die Geschichte von den Befestigungsanlagen in Südtirol, die in den letzten zehn Jahren auf Betreiben des Generalstabschefs hergestellt worden sind? Sie sollen tadellos und das Neueste in der Ausführung sein. Natürlich hat man sie auch mit elektrisch geladenen Hindernissen und großen Scheinwerferanlagen ausgestattet, und zu deren Belieferung mit Strom sind sogar versenkte Dieselmotoren eingebaut worden; man kann nicht sagen, daß wir hinter irgendetwas zurückstehn. Das Unglück ist nur, daß die Motoren durch die Artillerieabteilung bestellt worden sind, und das Brennmaterial liefert die Bauabteilung des Kriegsministeriums; das ist so nach der Vorschrift, und darum kann man die Anlagen nicht in Betrieb setzen, weil sich die beiden Abteilungen nicht darüber einigen können, ob das Zündholz, das man beim Anlaufenlassen braucht, als Brennmaterial aufzufassen und von der Bauabteilung beizustellen ist, oder ob es als Motorzubehör aufzufassen ist und in den Wirkungskreis der Artillerie gehört.“¹

Danach forderte Max seine Zuhörer auf, all jene aktuellen Zündhölzer zu nennen, an denen sich die Gemüter momentan entzündeten. Durch die Anekdote erheitert, taten sich die Kollegen nun leichter, offen zu sprechen. Trotzdem sorgte der Bereichsegoismus weiter für starre Fronten. Man kam zur

Erkenntnis, die Entscheidung über die Zuständigkeit an eine höhere Ebene zu delegieren und die offenen Fälle vorerst in Evidenz zu halten. Womit wir schon fast beim nächsten Kapitel wären.

—

Max zu seinen neuen Mitarbeitern: „Wenn Sie das Prinzip der Zuständigkeit und der Unzuständigkeit in der Praxis anwenden können, dann sind Sie reif für den nächsten Entwicklungsschritt.“ Und ergänzend: „Wenn Sie das Pech haben, zuständig zu sein, bleiben Sie gelassen, Sie müssen nicht jeden Fall gleich erledigen. Halten Sie ihn einfach in Evidenz.“

3. Evidenzhaltung

Aus dem Bürokraatietagebuch von Max:

Evidenzhaltung ist ein Zwischenstadium ohne konkrete Aussagekraft über den Stand der Erledigung. Ein Maximum an unverbindlicher Verbindlichkeit.

Halten Sie stets etwas in Evidenz, dann haben Sie auch zu tun, wenn Sie nichts zu tun haben.

In Evidenz zu halten (im Sinne von etwas vorzumerken, im Auge zu behalten) ist für Max eine von vier Möglichkeiten, sich einer Aufgabe zu nähern. Die Aufgabe kann auch erledigt oder delegiert werden. Wenn man über ausreichendes Selbstbewusstsein verfügt, kann man weniger wichtig erscheinende Aufgaben auch ignorieren. Das Schöne an der Evidenzhaltung ist deren Unverbindlichkeit. „Wir haben weitere Unterlagen zur Prüfung angefordert“, klingt sorgsam, bedeutet aber nicht, dass die Aufgabe danach positiv erledigt wird. Die Aussage: „Wir halten Ihre Bewerbung in Evidenz“, ist die höfliche Form einer Absage und bedeutet in den meisten Fällen: „Wir haben leider keinen Job für Sie und werden uns auch nie wieder bei Ihnen melden.“ Viele Evidenzfälle geraten aus dem Blickfeld und werden nie erledigt. Man spricht dann intern von der ewigen Evidenz.

Max nahm den neu eingetretenen Mitarbeitern bewusst den Druck, alles gleich erledigen zu müssen. Er wollte ihnen einerseits Stress ersparen, andererseits die bestehenden Leistungsnormen nicht erschüttern. Daher schulte er sie folgendermaßen ein: „Auch als kleiner Mitarbeiter sind Sie selbstbestimmt. Vermeiden Sie unnötigen Stress! Sie können meistens frei entscheiden, ob Sie einen Akt gleich bearbeiten wollen oder ob Sie ihn lieber in Evidenz nehmen. Damit Evidenzen nicht in Vergessenheit geraten, müssen Sie lediglich einen Termin eintragen, das ist kein großer Aufwand. Sie können in so einem Fall auch behaupten, den Akt gesichtet und teilweise erledigt zu haben.“

„Wir sollen wirklich eine bestimmte Anzahl an Fällen unnötig in Evidenz halten?“, unterbrach ihn die neue Mitarbeiterin ungläubig.

„Klar“ setzte Max seine Schulung fort, „die Evidenzhaltung bietet Ihnen große Vorteile. Viele unerledigte Akten weisen einerseits auf Ihre hohe Auslastung

hin, andererseits zeugen sie von Ihrer Gründlichkeit und Sorgfalt. Dazu kommt, dass Ihnen weniger zugeteilt wird, wenn Sie Rückstände vorweisen. Es wäre geradezu unkollegial, wenn Sie keine Rückstände hätten. Und klagen Sie von Zeit zu Zeit über die hohe Arbeitsbelastung. Reden Sie so viel als möglich über Ihre Arbeit! Nicht wer arbeitet, macht Karriere, sondern jene Selbstdarsteller, die gut über ihre Arbeit sprechen können und regelmäßig auf ihre Rückstände hinweisen. Das gehört zum Spiel. Das zeugt von Engagement.“

Die neue Mitarbeiterin sah ihn interessiert an.

Nach einer kurzen Pause setzte er fort: „Und schwierige Fälle legen Sie Ihrem Vorgesetzten mit einer Situationsbeschreibung und einem Entscheidungsvorschlag vor. Delegieren Sie ruhig nach oben, aber verwöhnen Sie dabei Ihren Vorgesetzten. Sie müssen wissen, direkte Vorgesetzte beurteilen ihre Mitarbeiter oft nach der Anzahl und der Qualität der zur Entscheidungsfindung vorgelegten Akten. Die Entscheidungsvorlagen sind Ihre Visitenkarte! Ein Mitarbeiter, der von seinem Vorgesetzten nur selten Entscheidungen einholt, hat aus Sicht des Vorgesetzten entweder zu wenig Arbeit, eine zu einfache Arbeit oder er setzt sich über seine Befugnisse hinweg. Wollen Sie einen solchen Eindruck erwecken?“

—

Es gibt auch eine unfreiwillige Evidenzhaltung. Man kann einen Akt nicht erledigen, wenn er längere Zeit unauffindbar ist. Und wenn dann der Akt auftaucht, kann man so manche Überraschung erleben.

Max erinnerte sich gerne an Herrn Dr. H. Drei Jahre lang hatte Max von ihm nur folgende Worte gehört: „Guten Morgen“, ab 10 Uhr: „Mahlzeit“, ab 14:00 Uhr: „Auf Wiedersehen!“ Grüßen konnte er, darüber hinaus verweigerte er die verbale Kommunikation. Seine Weisungen gab er ausschließlich schriftlich, Widerspruch dagegen oder den Erledigungsvermerk wollte er ebenfalls in schriftlicher Form.

Ehe die Digitalisierung auch die Behörden erreichte, gab es Handakten, die auf diese Weise mehrmals pro Woche das Büro wechseln konnten. Irgendwann während einer solchen Interaktion verschwand ein wichtiger Akt aus dem Bestand von Max und galt, nachdem er drei Jahre trotz intensiver Bemühungen nicht gefunden worden war, als verschollen. Dann machte Dr.

H. Karriere und wurde zum Abteilungsleiter einer anderen Abteilung befördert. Nachdem er sein Zimmer geräumt hatte, lag der Akt am Morgen des nächsten Tages kommentarlos auf dem Schreibtisch von Max. Der rosa Aktendeckel war völlig ausgebleicht und schien teilweise mit Wasser in Berührung gekommen zu sein. Lediglich in der Mitte des Aktendeckels befand sich ein Kreis in der ursprünglichen Farbe. Des Rätsels Lösung: Der Jurist hatte den Akt jahrelang am Fensterbrett seines südseitig gelegenen Zimmers platziert und einen Blumenstock auf ihm drapiert.

Inzwischen ist der Jurist alt und grau geworden. Seine Liebe zu Pflanzen hat sich gesteigert. Sein heutiges Büro wirkt wie ein kleines Palmenhaus. Der Weg von der Zimmertür zu seinem Schreibtisch entspricht einem Naturlehrpfad. Bald wird er in Pension gehen. Es wird spannend, was in seinem Büro im Zuge der bevorstehenden Rodungsarbeiten noch gefunden werden wird.

-

Kommen wir noch einmal zum „Mann ohne Eigenschaften“ von Robert Musil. Folgende Textpassage erheiterte Max besonders, da sie auch in den 20er-Jahren des 21. Jahrhunderts nur wenig von ihrer Aktualität verloren hat:

Der Ministerialrat, der die Zuschrift wieder übernahm, legte sie gewöhnlich auf einen Stapel anderer Zuschriften, und wenn die letzte oben lag, las er in den Augen Sr. Erlaucht. Dann pflegte der Mund Sr. Erlaucht zu sprechen: »Das ist alles ausgezeichnet, aber man kann nicht ja und nicht nein sagen, solange wir über den Mittelpunkt unserer Ziele nichts Grundsätzliches wissen.« Das aber war es, was der Ministerialrat schon bei jeder vorangegangenen Zuschrift in den Augen Sr. Erlaucht gelesen hatte, und es bildete genau auch seine eigene Meinung, und er hielt einen goldgefaßten Taschenbleistift in der Hand, mit dem er schon an das Ende einer jeden Zuschrift die Zauberformel »Ass.« geschrieben hatte. Diese Zauberformel Ass., die in den kakanischen Ämtern in Gebrauch war, hieß »Asserviert«, auf deutsch soviel wie »Zu späterer Entscheidung aufgehoben«, und war ein Vorbild der Umsicht, die nichts verloren gehen läßt und nichts übereilt. Asserviert wurde zum Beispiel die Bitte des kleinen Beamten um eine außergewöhnliche Wöchnerinnenbeihilfe so lange, bis das Kind erwachsen und selbständig erwerbsfähig war, aus keinem anderen Grunde als dem, daß