NEBELSPALTER
Gastkommentar

Effiziente Entbürokratisierung?

Margit Osterloh

01.03.2025

Elon Musk hält eine Kettensäge, die er vom argentinischen Präsidenten Javier Milei (rechts) bei einer Konferenz der Konservativen (CPAC) am Donnerstag, den 20. Februar 2025 erhalten hat. Bild: Keystone

Elon Musk und sein Department of Government Efficiency (DOGE) wollen die Entbürokratisierung mit der Kettensäge vorantreiben. Eine Reduktion der überbordenden staatlichen Administration ist in der Tat dringend nötig. Aber kann man mit Brachial-Methoden wirklich mehr Effizienz erzeugen?

In den Jahren 1990 bis 2000 gab es bei vielen Unternehmen umfangreiche Reorganisationen, verknüpft mit dem Schlagwort «Lean Management». Es wurde «Downsizing» in grossem Ausmass betrieben. **Studien zu diesen Massnahmen zeigen allerdings, dass viele der gross angelegten Projekte grandios gescheitert sind**: Die Firmen wurden nicht schlanker, sondern fetter. Grosskonzerne beschäftigten nach dem Downsizing mehr Manager pro 100 Mitarbeiter als vor den Schlankheitskuren. [1]Warum?

[1] Vgl. Gordon, D.M. (1996). Fat and Mean. The Corporate Squeeze of Working Americans and the "Myth" of Managerial Downsizing. New York: The Free Press.

Erstens **verlassen bei der Ankündigung rabiaten Downsizing-Aktivitäten zuerst die Leistungsfähigsten das Unternehmen**, weil sie am leichtesten eine neue, sichere Stelle finden und sie häufig noch eine dicke Abfindung mitnehmen.

Zweitens zeigte sich, dass **die überlebenden Mitarbeiter, die «Survivors», ihre Einstellungen und ihr Verhalten fundamental verändern.** Der Stellenabbau führt zu stärkerer Arbeitsbelastung und mehr Stress sowie zu einer Mischung aus Angst, Unsicherheit und Schuldgefühlen gegenüber den Entlassenen. Bei vielen „Survivors" sinken die Arbeitszufriedenheit, das Committment und die Risikobereitschaft. Selbstverständlich spielen auch externe Faktoren eine Rolle, wie die Lage auf dem Arbeitsmarkt. Entscheidend ist aber der Umgang mit den entlassenen Kollegen. Insbesondere intransparente und unklare Regeln erhöhen die Schuldgefühle der „Survivors", sowie das Gefühl des Ausgeliefertseins. Diese Faktoren tragen dazu bei, dass das Engagement der Mitarbeiter und ihre Loyalität zum Unternehmen sinken.

Drittens **müssen bei Restrukturierungen oft ganze Prozesse rekonfiguriert werden, die Erfahrungswissen und Vertrautheit mit den Abläufen voraussetzen**. Das kostet Zeit und Geld. Zudem ist meist viel unternehmensspezifisches Wissen beim downsizing verloren gegangen, welches dafür nötig gewesen wäre.

Diese Probleme müssen durch mehr **Fremdsteuerung** von oben – sprich Management (lateinisch manum agere = an der Hand führen) – ausgeglichen werden. Insbesondere der **Verlust an Vertrauen** – dem Schmiermittel der Kooperation – verursacht hohe Transaktionskosten. **Misstrauen** – wie dies durch brachiale downsizing-Aktionen gefördert wird – bewirkt Zurückhaltung von Wissen, fehlende Kooperationsbereitschaft und geringere Produktivität, besonders bei anspruchsvoller Wissensarbeit.[2]

Wie können Entbürokratisierungs-Aktionen solch negative Auswirkungen vermeiden?

Fairness, Transparenz der Regeln sowie Mitwirkung der Arbeitnehmervertretung sind oberstes Gebot. **Weiterhin sollte zuallererst ein temporärer Einstellungsstopp veranlasst werden**, das heisst Abgänge und Pensionierungen werden nicht ersetzt. In Zeiten der Vollbeschäftigung ist dies diejenige Massnahme, die als am wenigsten unfair empfunden wird.

Neuerdings bin ich auf ein weiteres, überraschendes Verfahren gestossen, das hohe Effizienz verspricht: Kürzlich haben Wissenschaftler der London School of Economics und der University of Chicago ein Feldexperiment mit der Bezeichnung «Discover Your Purpose» vorgestellt. [3]**Angestellte wurden in eintägigen Workshops in kleinen Gruppen zu Überlegungen darüber angeleitet, was ihnen im Leben wichtig ist und inwieweit ihr derzeitiger Job ihrem individuellen «Purpose» entspricht.** Das erstaunliche Ergebnis: Ein

[2] Vgl. Osterloh, M. & Weibel, A. (2006). Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen, Wiesbaden: Gabler.
[3] Vgl. Ashraf, N., Bandiera, O., Minni, V. & Zingales, L. (2024) : Meaning at work. Working Paper

erheblicher Anteil verliess die Firma, vor allem Angestellte mit schlechter Leistung. Bei den Verbliebenen stieg die Leistung im Vergleich zur Kontrollgruppe.

Das alles wird Elon Musk und seine DOGE-Leute nicht interessieren, zumal sich der Verdacht erhärtet, dass es ihnen weniger um Effizienz und Eliminierung von Korruption und Betrug geht, wie sie unablässig behaupten. Mit dieser Beschuldigung belegen sie vor allem Programme, die sie nicht mögen, z.B. USAID, Diversity-Trainings oder die Aufgaben der Konsumentenschutzbehörde CFPB. **Es geht wohl eher darum, kritische Mitarbeiter durch Ja-Sager zu ersetzen, welche Trumps Dekrete widerspruchslos umsetzen.** Dass dabei gelegentlich auch Leute gefeuert werden, deren Aufgaben für das Funktionieren einer ordentlichen Administration unentbehrlich sind (und die anschliessend wieder eingestellt werden müssen – so im Fall der Atomsicherheitsbehörde NNSA), wird hingenommen. Ob das der Effizienz dienlich ist?

Zu*r Autorin*

Margit Osterloh ist Professorin (em.) für Betriebswirtschaftslehre und Technologiemanagement an der Universität Zürich sowie ständige Gastprofessorin an der Universität Basel. Sie ist ausserdem Forschungsdirektorin bei Center for Research in Economics, Management, and the Arts in Zürich. Sie forscht zu Frauen in Führungspositionen, Corporate Governance sowie zur Anwendung vom Zufallsverfahren in Politik und Management.