

## N. N., Die gerissene Hutschnur. Bürokratie und Workarounds

Dieser Text ist ein unfertiges Experiment. Es ist der Versuch, ganz alltägliche Abläufe meiner Tätigkeit als Universitätsprofessor, in denen ziemlich häufig so etwas wie Workarounds vorkommen, zu beobachten – und einige vorsichtige Schlüsse daraus zu ziehen. Der etwas merkwürdige Titel verbindet zwei verschiedene Aspekte: Einerseits spielt er eindeutig auf die Redensart, ‚einem sei die Hutschnur gerissen‘ an – damit sei darauf verwiesen, dass die Tätigkeit in stark bürokratisierten Institutionen wie der Universität angelegentlich ein hohes Maß an Geduld erfordert. Mit:

1. wochenlang nicht antwortenden Sachbearbeitern;
2. unnötig erscheinenden Verkomplizierungen von Vorgängen;
3. Formularen, deren Merkwürdigkeit und Unverständlichkeit noch das Spätwerk Heideggers bei weitem übertrifft;
4. und Abläufen, die ohne Rücksicht auf die vorliegenden Sachverhalte einfach abgespult werden.

Doch die Geduld damit fehlt mir angelegentlich, leider. Und so habe ich gelegentlich die Beherrschung verloren und wurde laut, musste aber dann feststellen – leider – dass das oft hilft, Dinge zu beschleunigen – auch das eine Art produktiver Umweg. Ich hätte also auch den ‚platzenden Kragen‘ als Titel wählen können, doch hat die gerissene Hutschnur den unleugbaren Vorteil, an eine andere Schnur zu erinnern, genauer an den *Pedologenfaden von Boa Vista*, jenen Aufsatz von Bruno Latour, in welchem er in selten klarer Weise die Operationskette nachzeichnet, mit der und in der zirkulierende Referenz in den Wissenschaften erzeugt werden kann. Mit Operationsketten hat man es auch in der Universitätsbürokratie zu tun, aber diese scheinen anderer Art zu sein. Beim Schreiben dieses Textes habe ich festgestellt, dass sich die verschiedenen Beobachtungen und Reflexionen nicht recht zu einem Ganzen zusammenfügen wollen und vieles am Ende ganz vorläufig und unfertig bleibt. Ich habe beschlossen, diese fragmentarische Gestalt beizubehalten und präsentiere Ihnen eine Reihe kurzer Kapitel, die nicht

notwendig in einem systematischen oder chronologischen Zusammenhang stehen. Es geht um vorgeschriebene Operationsketten, um Umwege und Workarounds, mit denen ich meinen Alltag als Professor bewältige – oder es jedenfalls versuche.

### 1 *Theorie der Bürokratie und Workarounds*

Max Weber hat in seiner berühmt gewordenen Theorie der Bürokratie unter anderem zwei wesentliche Merkmale von modernen Bürokratien herausgestellt: Regelgebundenheit und Aktengebundenheit. Das heißt alle Vorgänge laufen idealiter nach eineindeutig definierten Sets von Schritten ab und alle gleichartigen Vorgänge nach dem gleichen Set – schon um Transparenz, Vergleichbarkeit und Rechtssicherheit herzustellen. So wird für den Prozessablauf der Einstellung eines wissenschaftlichen Mitarbeiters – das habe ich letztes Jahr erst durchgemacht – sehr detailliert der Weg aufgelistet, der zu beschreiten ist, oder wie Cornelia Vismann sagt: „Listen programmieren die Entstehung von Akten: vorgeschriebene Schrittfolgen, als Liste anschreibbare und abzuarbeitende Geschäftsanweisungen.“ Man kann daraus dreierlei ableiten:

1. Aus der Regelgebundenheit folgt die Aktengebundenheit, denn wenn es diese Sequenz von Verfahrensschritten gibt, muss ihre Durchführung irgendwie dokumentiert werden, aus Akt wird Akte, es muss nachvollziehbar sein, ob alle Schritte korrekt wie vorgeschrieben erfolgt sind – eben darum ist jede Bürokratie wesentlich eine Protokoll- und Aktenindustrie. Das scheint der von Latour beschriebenen zirkulierenden Referenz zumindest zu ähneln, muss doch im Prinzip jeder Schritt des Verfahrens im Nachhinein nachvollziehbar sein.

2. Wenn die Operationskette aus Verfahrensschritten vollständig und lückenlos dokumentiert ist, produziert sie nicht Referenz, sondern Legitimation. Auch das ist keine überraschende Entdeckung, spricht doch schon Niklas Luhmann von ‚Legitimation durch Verfahren‘. Um bei dem Beispiel ‚Einstellung eines wissenschaftlichen Mitarbeiters‘ zu bleiben: Die am Ende eingestellte Person *referiert* nicht auf die amorphe und undefinierte Gruppe möglicher Prätendenten, aus der sie am Ende

selektiert wurde, so wie in Latours Text der Aufsatz, der am Ende der Kette steht, auf den Urwaldboden referiert. Die bürokratische Operationskette produziert nicht Referenz, sondern die Gewissheit, dass das Verfahren ordnungsgemäß verlaufen ist und es daher an den getroffenen Entscheidungen nichts mehr zu rütteln gibt. Der Vorgang kann abgeschlossen werden, der Aktendeckel schließt sich – und man hat endlich seine Ruhe. Interessant daran ist, dass anders als bei der wissenschaftlichen Referenz schon vorher genau definiert ist, wie die Kette ablaufen soll, und dass das Einhalten dieser Sequenz entscheidend ist.

3. Das bedeutet nun ein ambivalentes Verhältnis der Bürokratie zum Workaround: Einen Umweg kann es per definitionem nur geben, wo es einen eigentlich zentralen Weg gibt. Gibt es keinen ‚richtigen‘ Weg, kann es auch keinen Umweg geben. Das führt zu einer eigentümlichen Spannung: Einerseits erzeugt die Definition der operationalen Sequenz in Bürokratien Raum für allerlei Umwege, denn je strikter ein Weg definiert ist, desto eher wird die kleinste Abweichung zum Workaround. Andererseits darf es eigentlich überhaupt keine Abweichung geben, die kleinste Abweichung vom Weg zerstört im Prinzip die Operation der ganzen Kette – und solche Vorgänge tauchen unter dem Namen ‚Verfahrensfehler‘ auch immer wieder auf. Die Grenze zwischen einem kleinen Workaround und einem Verfahrensfehler ist fließend und nur situativ bestimmbar.

Wenn man von der Bestimmung der Bürokratie durch ihre Regel- und Aktengebundenheit ausgeht, kann man zwei, sich oft auch überlagernde, Typen von Workarounds beschreiben: Den Workaround der Akte und den Workaround der Regel.

## II *Der Workaround der Akte und die Hölle der Kompatibilität*

Die bürokratischen Vorgänge sind aktengebunden, es müssen also Protokolle angefertigt oder Formulare ausgefüllt werden. Beide Typen von Schreiben – und andere, wie etwa Gutachten – werden dann später in Aktenordnern versammelt, wo sie für die potentielle Rekonstruktion der Vorgänge bereitgehalten werden. In der Regel werden

sie – noch – in Papierform gesammelt, unter anderem deswegen, weil angelegentlich originale Unterschriften notwendig sind, um ein Protokoll etwa zu autorisieren (zum Beispiel Verlaufsprotokolle bei Disputationen), was bedeutet, indexikalisch zu bezeugen, dass die relevanten Personen wirklich vor Ort waren. Jedoch besteht eine der Entwicklungen, um Verfahren zu beschleunigen, darin, dass Formulare als PDF-Datei in einem ‚Formularcenter‘ online abgerufen werden können (ich habe das übrigens ungefähr eine Viertelstunde lang gesucht, weil das bis vor Kurzem noch ‚Formularschrank‘ hieß). Dort gibt es Formulare für viele Arten von Vorgängen – so weit so gut. Das Wort Workaround kommt, soweit ich das sehen kann, wesentlich aus der Informatik. Es ist bekannt: Die vorgebliche Vereinfachung von Prozessen führt in der Regel dazu, dass alles komplizierter wird. Dadurch, dass die Formulare nun in elektronischer Form vorliegen (und nicht mehr etwa als Papiervorlagen, die man fotokopiert), tritt das Problem der Kompatibilität hinzu. Ein aktuelles Beispiel: Ich habe im Wintersemester erfreulicherweise ein Fellowship an einer auswärtigen Forschungsinstitution inne. Im Rahmen dieses Verfahrens muss ein „Antrag auf Einstellung einer Vertreterin oder eines Vertreters einer Universitätsprofessur“ ausgefüllt werden, denn irgendjemand muss mich vertreten. Dieses Formular lag mir als PDF-Datei vor – und dann habe ich versucht, es auszufüllen. Zunächst habe ich die Denomination meiner Professur eingetragen, danach den Grund der Vakanz angegeben – plötzlich aber war der Eintrag, den ich zuvor gemacht hatte, wieder verschwunden. Es ließ sich auf keine Weise bewerkstelligen, dass die Eintragungen nebeneinander bestehen blieben; das Dokument sah nach den verzweifelten Versuchen, es auszufüllen, immer leer aus, ob nun mit dem Acrobat auf meinem PC oder meinem Mac. Auch beim Drucken zeigte sich kein Text. Ich rief jemanden an, der sich damit auskennt – und hörte zunächst den Satz, den man in solchen Situationen meistens hört, Sie kennen ihn alle: „Das kann doch gar nicht sein.“ Ich war entnervt, die Hutschnur schon merklich angespannt, *ein* Workaround wäre gewesen, das Formular auszudrucken, mit der Hand auszufüllen und dann wieder einzuscannen. Ein anderer, den Tipp verdanke ich einem sehr geschätzten Mitarbeiter, das Dokument mit der Vorschau auf dem Mac zu öffnen und dann wieder als PDF-Datei auszudrucken. Heureka! Es gelang. Dies ist ein Beispiel

für den ersten Typus von Workaround, der so oder so ähnlich immer wieder erforderlich ist, weil die digitale Medialität der meisten heutigen Formulare Kompatibilitätsprobleme aufwirft, ein Auslassen des Formulars aber natürlich keinesfalls geschehen darf, denn das würde die vorgeschriebene Operationskette unterbrechen.

### III *Workaround der Regel: Das Ritual und die Pseudokommission*

Jetzt geht es nicht um die vergleichsweise harmlose Umgehung von Problemen mit Formularen, sondern um die weitaus radikalere Frage, ob man die vorgeschriebenen Operationsschritte selbst irgendwie umgehen kann (oder manchmal muss). Einen Hinweis gibt ein schöner Text von Caspar Hirschi aus der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* vom 8. 1. 2014 mit dem Titel „Transparenz ist nur eine andere Form von Intransparenz“. Der Autor, Professor für Wissenschaftsforschung an der ETH Zürich, bezieht sich erneut auf Luhmanns These der ‚Legitimation durch Verfahren‘ und bemerkt, kurz gefasst, dass die Ordnung der Verfahrens zunehmend von der – von Luhmann noch strikt davon getrennten – Ordnung der Rituals überlagert wird. Die zunehmende Verrechtlichung, um Transparenz der Verfahren, also rechtliche *accountability* herzustellen – wir erleben das jeden Tag konkret an den Universitäten –, erzeugt immer mehr und kompliziertere Verfahrensschritte. Hirschi bemerkt, Luhmanns Annahme kritisierend, die Verfahren dienen der Reduktion von Komplexität: „Denn gerade dort, wo im Namen höherer Transparenz und strengerer Regulierung formelle Verfahren verordnet oder verschärft werden, wird Komplexität gesteigert.“ Und: „Je stärker die legitimatorische Leistung von Verfahren wird, desto mehr verlagert sich ihre Funktion von der Herstellung zur Darstellung von Entscheidungen – bis zum Punkt, dass auch informell getroffene Entscheidungen ein formelles Kleid erhalten müssen. Mit anderen Worten: Zu einseitiges oder zu großes Vertrauen in Verfahren befördert die Verwandlung von Verfahren in Rituale.“ Und: „Je komplexer Verfahren werden, desto höher ist der Anreiz, sie zu unterlaufen. Aus Sicht der ausführenden Akteure kann es effizienter erscheinen, ein aufwendiges Verfahren über informelle Entscheidungswege auszuhebeln und nur noch als

Legitimationsfassade aufrechtzuerhalten.“ Das heißt letztlich: „Hier entsteht Legitimation durch Rituale, die Verfahren simulieren.“ Solche Rituale sind zum Beispiel Pseudo-Kommissionen.

Erneut ein Beispiel aus meinem Versuch – noch ist nichts durch –, Fellow an einer auswärtigen Forschungsinstitution zu werden. Wie ich bereits erwähnte, brauche ich eine Vertretung. Die formalen Bedingungen für Vertretungen sind klar definiert, Promotion und eingereichte Habilitation, die Vertretung muss fachlich jedenfalls einigermaßen passen. Ich habe jemanden dafür, einen Nachwuchswissenschaftler, der eine solche Vertretung gut für seine Vita gebrauchen kann und zudem in der Zeit keine Stelle hat. Und obwohl alles passt und die formalen Bedingungen von der Verwaltung ohnehin nochmal überprüft werden, stellte sich plötzlich heraus, dass noch ein formeller Kommissionsbeschluss notwendig ist, wohlgemerkt ohne Ausschreibung und das heißt ohne Konkurrenz und mithin Selektion aus einem Bewerberfeld. Obwohl sich mir angesichts dieser Lage der Sinn einer solchen Kommission nicht im Geringsten erschließen will, so wurde mir doch ein Vordruck, ein Formular geschickt, das bereits als Protokoll der Kommissions-sitzung strukturiert ist. Auf meine leicht entnervte Rückfrage, die Hutschnur war schon zum Zerreißen gespannt, wurde mir ganz offen entgegnet, das sei eine reine Formalie, man könne das im Umlauf machen. Also habe ich das Protokoll mit dem gewünschten Ergebnis ausgefüllt, *ad hoc* eine, selbstverständlich paritätisch besetzte, Kommission benannt und den – außer mir – drei Mitgliedern das fertige Protokoll mit der Bitte um Akklamation zugeschickt. Wie zu erwarten, wurde das Protokoll bestätigt.

Eine Pseudo-Kommission ist ein Workaround, in dem Sinne, dass, wie Hirschi ganz richtig schreibt, es sich um eine Verlagerung von der „Herstellung zur Darstellung von Entscheidungen“ handelt. Die Darstellung eines Vorgangs, das Protokoll, ersetzt praktisch den Vorgang. Im Grunde wird die Regelgebundenheit nicht umgangen – deswegen ist ‚Workaround der Regel‘ vielleicht zu stark, der Workaround besteht eher darin, das, was schon Marx an Bürokratien genervt hat, nämlich „das Formelle für den Inhalt und den Inhalt für das Formelle auszugeben“, selbst gegen die bürokratische Prozedur zu wenden. Oder anders gesagt, zieht dieser Workaround nur die Konsequenz daraus, dass am Ende

ein bürokratischer Vorgang nur eine Gruppe von Protokollen und Formularen ist, die jedenfalls teilweise auch ohne tatsächliche Sitzungen oder ähnliches existieren könnten – daher müssen es oft am Ende doch ausgedruckte Formulare mit Unterschrift sein, eben um die reale Anwesenheit von bestimmten Personen indexikalisch zu belegen.

#### IV *Workaround der Regel:*

##### *Der doppelte Riss von Hutschnur und Operationskette*

Ein radikalerer Workaround bestünde darin, nicht bloß eine Operation in der Kette auf ihre mediale Repräsentation zu reduzieren, sondern die Operation zu umgehen oder zu überspringen. Man könnte sagen, *Fakten zu schaffen* ist auch ein Workaround, der unter bestimmten Umständen bürokratische Prozeduren neutralisiert. Ich erlaube mir wieder ein Beispiel. Für einen von mir und einem geschätzten Kollegen herausgegebenen Band einer Zeitschrift hat ein guter Übersetzer, der schon öfters mit mir gearbeitet hat, Texte übersetzt. Ich wollte, dass er es macht, denn ich weiß, dass er es kann. Dann habe ich die Rechnung eingereicht, um das aus meinen Berufungsmitteln zu finanzieren.

Selbstverständlich ging das nicht. Ich hätte drei Angebote für die Übersetzung einholen und die Kostenvoranschläge mit dem entsprechenden Formular einreichen müssen – und dann wäre das billigste Angebot zu nehmen gewesen. Zweierlei ist dazu anzumerken: Erstens war die Sache schon abgeschlossen, die Rechnung des Übersetzers lag vor, daher war der Hinweis gegenstandslos. Nun ist es richtig, dass ich mich nicht korrekt an den Ablauf gehalten habe, *mea culpa*. Aber das hatte einen Grund. Zweitens konnte ich mir nicht verkneifen zu bemerken, dass der offizielle Ablauf vollkommen sachfremd sei. Wenn man einen Drucker kaufen will, da macht es Sinn, das billigste Angebot zu nehmen; bei Übersetzungen ist das sinnlos, da die Qualität sehr verschieden sein kann – und oft so schlecht, dass sie nicht zu gebrauchen sind. Ja, das würde man verstehen, aber nein, das Prozedere müsse eingehalten werden.

Das ist eine verständliche Antwort, denn nur wenn es keine Ausnahmen von der vorgeschriebenen Operationssequenz gibt, können die Verfahren Legitimität beanspruchen,

auch wenn ein solches Vorgehen von den Betroffenen oft als ‚Misstrauen‘ in die eigene Entscheidungsfähigkeit wahrgenommen wird. Gut, sagte ich, der Vorgang sei aber schon abgeschlossen, es gäbe nichts mehr zu diskutieren – und solle ich jetzt die Kosten für die Übersetzung für eine international AAA gerankte Zeitschrift, in der wir die hiesigen Forschungsergebnisse publiziert hätten, aus eigener Tasche bezahlen? Wäre das die Art und Weise, wie die Universität Forscher behandelt? Es gingen noch ein paar Mails und Telefonate hin und her, mir riss die Hutschnur und ich drohte, mich zu beschweren – und ganz plötzlich ging es doch. In einem dezisionistischen Akt wurde die verfahrenre Situation von seitens der Verwaltung dadurch gelöst, dass die eben noch als unumgänglich beschriebene Operationssequenz ignoriert und das Geld angewiesen wurde. Ich empfand dies als ‚unbürokratische‘ Lösung – doch solche ‚unbürokratischen‘ Workarounds bedeuten, dass die vorgeschriebene Operationskette reißt, wie zuvor die Hutschnur. Sie sind der Ausnahmezustand der Verwaltung, aber manchmal unvermeidlich, denn nicht immer lassen sich Sachverhalte in die bereits existierenden Prozesse und Abläufe integrieren. Dann müssen *ad hoc* Lösungen improvisiert werden. Andererseits sind solche ‚unbürokratischen‘ Lösungen strukturell immer auch ‚Verfahrensfehler‘, die strenggenommen keine rechtliche Stabilität besitzen und überdies als singulärer Ausnahmezustand drohen, die Regularität des ganzen Verfahrens zu unterlaufen. Daher wird in der Regel Stillschweigen über solche Vorgänge gehalten.

#### v Kurzes Fazit: Von der Enunziation zu der Denunziation

Dieser Text hat vielleicht bei dem einen oder der anderen Befremden ausgelöst. Darf man denn über solcherlei Dinge überhaupt schreiben, wenn schon sonst geschwiegen wird? In der Tat frage ich mich selber, ob man darüber schreiben darf, ob man dadurch nicht Kritikern Angriffsflächen bietet, die die Verfahrensfehler bloßstellen wollen. Woher kommt diese Angst, die Probleme des bürokratischen Prozedierens und seine Umgehungen offenzulegen – wo doch sonst immer die Transparenz gepriesen wird? Unterminiert man nicht die Legitimation der ganzen Institution? Und zeigt sich darin nicht eine fundamentale



Problematik einer jeden Theorie des Workaround? Denn Workarounds sind per definitionem Umwege, die das eigentlich verlangte ‚Skript‘, um es mit einem Wort von Madeleine Akrich zu sagen, umgehen – wenn das ‚Skript‘ aber der verlangte, eingeschriebene richtige Weg ist, ist ein Workaround immer schon latent ein Verstoß. Das gilt um so mehr für bürokratische Skripte, die die Rechtsförmigkeit definieren – jeder Workaround wird potentiell widerrechtlich. Wenn man es macht, machen muss, muss man schweigen, Hauptsache, es läuft irgendwie, niemand merkt etwas und es ist Ruhe – wenn man nicht schweigt, bezichtigt man sich selbst und andere. Eine Enunziation über Workarounds ist strukturell eine Denunziation. Der Umweg ist strukturell Verrat. Hier muss jede weitere Politik des Workaround anknüpfen.

