

Abo Bürokratie beim Bund

# Sie krepeln den Staat um

Faule Hunde und risikoscheu: Das Image der Verwaltung ist schlecht. Nun haben sich zwei Frauen vorgenommen, den Staat flottzumachen. Die ersten Erfolge sind verblüffend.

Christian Zürcher  
Publiziert: 09.06.2020, 00:00

75 Kommentare



Bitte keine perfekten Lösungen: Isabelle Emmenegger, Vizedirektorin der Zollverwaltung, will lieber Fehler machen und daraus lernen.

Foto: Reto Oeschger

Sie stand vor dem wohl grössten, vielleicht auch dem schwierigsten Job in der Bundesverwaltung, doch erst musste Isabelle Emmenegger lachen. Sie staunte und fragte sich, wo sie da gelandet war. So bürokratisch kam ihr die Zollverwaltung vor, als sie 2017 anfang, so viel Papier, so viele Reglemente. Emmenegger hatte einen Auftrag vom Parlament: Misch den Laden auf, mach ihn modern, führe die Zöllner und Grenzwächter ins digitale Zeitalter! Weg mit den Formularen, her mit den Apps. 393 Millionen Franken ist das Projekt gross, DaziT heisst es, rund 150 Leute arbeiten daran, bis 2026 soll es fertig sein. «Eine grosse Kiste», sagt Emmenegger.

Emmenegger half mit, die Fussball-EM 2008 in der Schweiz zu organisieren, sie war Direktorin des Eidgenössischen Schwingfests 2016 – alles grosse Kisten –, und doch ist die Aufgabe beim Zoll von einer anderen Welt. Der eigentümlichen Welt der Verwaltung. Hier soll sie das «Unmögliche möglich machen», sagt Emmenegger. Nichts weniger.

Wenn sie heute davon erzählt, gibt sie sich alle Mühe, loyal zu bleiben, doch, hihi, der Lacher verrät sie. Die Vizedirektorin der Zollverwaltung traf auf 20 Jahre alte Arbeitsgeräte und noch ältere Prozesse. Sie sah Leerläufe und Zöllner, die Informationen per Formular aufnahmen. Per Formular. «Das war wirklich noch so», sagt Emmenegger. Der Fortschritt, diese grosse Transformationsmaschine, ging einfach an der Zollverwaltung vorbei. Nun soll alles anders werden.

---

## **Der Schweizer hat eine ambivalente Beziehung zur Bürokratie.**

Eine ähnliche Aufgabe hat sich Anja Wyden vorgenommen. Sie steht im Berner Käfigturm vor rund 30 Staatsangestellten und stellt ihre Idee vor: Einen nationalen Wettbewerb, der die Verwaltung besser machen soll, «Civic Challenge» nennt er sich. Wyden ist die Präsidentin dieser Initiative und zieht mit dem Wettbewerb von Stadt zu Stadt, von Bern nach St. Gallen, von Luzern nach Sitten, durch die ganze Schweiz.

Wyden und Emmenegger kennen sich nicht, und doch wollen sie das Gleiche: eine effizientere Verwaltung, weniger Bürokratie. Der Schweizer hat eine ambivalente Beziehung zu dieser Bürokratie. Er flucht über sie, natürlich. Aber er schätzt sie auch, ihre Zuverlässigkeit, ihre Sicherheit. Als der Ordnerhersteller Biella 2008 den 100. Geburtstag feierte, war das ein Ereignis. Auch der Bundesrat sandte einen Gruss und schickte Samuel Schmid ans Fest. Er sagte: «Ein Kunstwerk, das seine Genialität aus der Einfachheit schöpft.»

Heute sind Ordner nicht mehr zeitgemäss, wahre Kunstwerke sind nun Informatiklösungen, die a) Dinge vereinfachen, b) wenig kosten und c) funktionieren. In Verwaltungskreisen eine Seltenheit. Tatsächlich galt die Digitalisierung in der Verwaltung lange als grosses Versprechen für Effizienz, heute sind viele Experten ernüchtert. Aber nicht Emmenegger und Wyden.

### **«So wird man zum Schisshas»**

Anja Wyden war acht Jahre lang Genfer Staatskanzlerin. Sie weiss, dass künftig die Ausgaben stärker steigen werden als die Steuereinnahmen. Sie hat mitbekommen, dass es zwei Ideen davon gibt, wie man Verwaltungen besser macht. Entweder erhöht man den Druck und baut Stellen ab. Oder man sorgt für Innovation und bessere Abläufe. Ihr Ding.

Ihre Zuhörer an diesem Morgen kommen aus allen Ebenen der Berner Verwaltung: Gemeinde, Kanton und Bund. Sie sitzen in Gruppen an Tischen, am Ende müssen sie einen Vorschlag einreichen, der die Verwaltung besser macht. Doch erst mal ein kleines Aufwärmen. Übung 1. Was braucht die Verwaltung? Bald wird klar: Zwischen Privatwirtschaft und Verwaltung gibt es himmelhohe Unterschiede.



«Fehler fallen auf, man bekommt eins auf den Deckel und merkt: Innovation gleich Risiko»: Anja Wyden, Ehemalige Genfer Staatskanzlerin.

Foto: PD

«Der Unterschied ist relativ einfach», sagt Ulrich Trippel von der Baubehörde Kehrsatz. «In der Privatwirtschaft machst du alles, was nicht verboten ist. In der Verwaltung machst du alles, damit du nicht auffällst.» Trippel sei «ein Exot» unter Beamten, sagt er selbst, er lote Spielräume aus. Seinen Job als Bauverwalter in Nidau wurde er so los. Entlassen. «Man kann es nachlesen in den Zeitungen.»

Er habe zu viel gewollt, sagt er. «In der Verwaltung lernt man, nicht anzuecken.» Am Tisch von Trippel nicken die Berufskollegen. Kennt man. Kennt auch Wyden. Fehler seien das Schlimmste für einen Beamten, sagt sie. «Fehler fallen auf, man bekommt eins auf den Deckel und merkt: Innovation gleich Risiko. So wird man zum Schisshas.» Das müsse man ändern. «Der Staatsangestellte soll wieder etwas wagen dürfen», sagt sie.

## **Der höchste Beamte schwärmt**

Dann steht Walter Thurnherr auf, der Bundeskanzler, achter Bundesrat wird er genannt, Chefbeamter nennt er sich selbst – Anflüge von Eitelkeit können auch Beamte treffen. Er beginnt von seinem langen Leben in der Verwaltung zu sprechen. Er erzählt von Erlebnissen bei der UNO, von seiner Zeit als Diplomat, und kommt zum Schluss: Am besten gearbeitet hätten unter ihm die Leute, wenn man ihnen Eigenverantwortung gebe. So entstehe Innovation. Wie in der Zollverwaltung. «Dort haben sie mit einer App gar die Einnahmen gesteigert», sagt er.

«Ja, das stimmt», sagt Isabelle Emmenegger von der Zollverwaltung, Thurnherr sei bei ihnen zu Besuch gewesen und habe unter anderem die App Quickzoll gesehen. Bürgerinnen und Bürger können darauf ihre eigenen Waren deklarieren, 2,3 Millionen Franken habe man mit ihr seit der Lancierung an Ostern 2018 schon eingenommen. Die App ist ein kleines Erfolgserlebnis, Emmenegger erzählt gerne davon – aus Kalkül. Erfolg muss man zeigen, damit auch alle sehen, dass da etwas geht.

Die Ziele sind hoch. Der Bundesrat erwartet von Emmenegger jährliche Effizienzgewinne von 125 Millionen Franken zugunsten der Wirtschaft. Zum Beispiel mit Lastwagenfahrern an der Grenze, die nicht halten, aussteigen und einen Stempel holen müssen, sondern einfach über die Grenze fahren, weil sie die Fracht schon online angemeldet haben und der Zoll die Lastwagen durch digitale Mittel automatisch erkennt.

Sie seien gut unterwegs, sagt Emmenegger. Auch weil sie und ihr Team viel Zeit draussen bei den Leuten verbringen, sagt sie. Wie jetzt: Sie steht am Flughafen Zürich, trägt Pfefferspray und eine kugelsichere Weste und winkt Reisende zur Gepäckkontrolle. Den Puls fühlen, nennt sie das. «Der Kontakt zur Basis ist wichtig», sagt sie. Was noch? Was macht die Verwaltung effizienter?

Vier Faktoren hat Isabelle Emmenegger identifiziert. Erstens: Es muss Chefsache sein. Zweitens: Es braucht kleine, agile Teams. Drittens: Bitte keine perfekten Lösungen. Viertens: dafür schnelle.

«Gewöhnlich schreibt man Konzepte, seitenlang, es dauert meist Jahre, um sie umzusetzen», sagt Emmenegger. Ihr Ziel sei es, dass die kleinen Projekte im Schnitt vier Monate dauern, dass man Erfahrungen sammle, dass man auch mal scheitere. «Alles hinterfragen, dann vereinfachen und digitalisieren», sagt Emmenegger. Wie bei der Biersteuer. Heute müssen die rund 1000 Schweizer Brauer mehrmals im Jahr ein vierseitiges Formular ausfüllen. Ziel ist eine digitale Lösung, einfach und bequem.

### **«Du kannst es nicht allen recht machen»**

Im Berner Käfigturm erzählen die Beamten derweil von ihren Knörzen. Und von den Politikern. «Manchmal bekommst du Vögel.» – «Die sollten lieber das Telefon in die Hand nehmen und direkt nachfragen, statt arbeitsfördernde Vorstösse zu machen.» – «Damit wirst du aber nicht gewählt.» – «Das ist das Problem.»

Sie sprechen über Missgunst und die vielen bösen Vorurteile; dass sie faule Hunde seien, dass sie um vier das Büro verlassen. Kürzlich schrieb die «SonntagsZeitung», dass Angestellte des Bundes das Pendeln zur Arbeitszeit zählen dürfen. Sogleich schlug ihnen Zorn und Häme entgegen. 2000 Kommentare bei «20 Minuten», die meisten nicht sonderlich nett. Ein Beispiel: «Im Klartext heisst dies: bereits auf dem Arbeitsweg schlafen.» Kopfschütteln am Beamtentisch: «Du kannst es nicht allen recht machen.»

Nur einmal kommt so etwas wie ein Schweigen auf. Nehmen sie den Anlass nun auf Arbeitszeit oder nicht?