

Klischees machen keinen Staat

In jeder Finanzdebatte sind «die Beamten» schnell verdächtig. Doch wer genauer hinsieht, erkennt: Die Verwaltung ist weniger Problem als Projektionsfläche.

Kaum ein politisches Thema ist so vorhersehbar wie eine Finanzdebatte: Alle Parteien beteuern, sie seien grundsätzlich für einen sorgsamen Umgang mit Geld – aber nur, so lange die eigenen Interessen nicht tangiert sind. Die Linke will bei der Landwirtschaft und der Armee sparen, die Rechte bei der Entwicklungshilfe und beim Asylsystem. Die Mitte überall etwas und doch nirgends richtig.

Das dürfte sich auch in der Frühjahrssession wieder zeigen, die kommende Woche beginnt, wenn sich der Nationalrat mit dem aktuellen Sparprogramm befassen wird. Vorgeschlagen hat es der Bundesrat, weil die Politik seit längerer Zeit Mühe hat, das Budget so zu gestalten, dass die Schuldenbremse eingehalten wird. Gleichzeitig kommen Mehrausgaben auf uns zu, für die Finanzierung der 13. AHV-Rente und wohl auch für die Armee. Der Ständerat hat das Sparprogramm bereits im Dezember beraten, und ziemlich reduziert.

Besonders beliebt ist es, in Spardebatten Kürzungen bei der Verwaltung vorzuschlagen. Dabei ist es grundsätzlich durchaus sinnvoll, periodisch die Frage zu stellen, welche Personalkosten noch gerechtfertigt sind. Was mir aber auffällt, ist, dass sich die Tonalität gegenüber den «Beamten» bei solchen Budgetdebatten verschärft hat, und dass längst nicht mehr nur die bereits notorischen Kreise daran teilnehmen.

Seinerzeit war es der damalige SVP-Bundesrat Christoph Blocher, der die Verwaltung als «geschützte Werkstatt» bezeichnete (und dafür immerhin heftige Kritik einstecken musste). Heute gibt es in allen bürgerlichen Parteien und den ihnen geneigten Medien Stimmen, die behaupten, man könne ohne weitere Folgen massiv Stellen streichen in der Bundesverwaltung. Es gäbe zu viele Beamtinnen, die zu wenig täten.

Unterlegt werden solche Argumentationen mit allerlei Klischeebildern: Beamte seien finanziell und arbeitsrechtlich zu grosszügig abgesichert, müssten keine Erfolgs- oder Qualitätskontrolle gewärtigen, hätten zu viel Macht und zu hohe Löhne. Letzteres wird umso mehr als Provokation empfunden, seit die Medianlöhne der Bundesverwaltung mit denen der UBS mithalten können. Es darf offenbar nicht sein, dass der Bund der attraktivere Arbeitgeber ist als eine Grossbank, so dass die sogenannten «Talente», die bisher wie selbstverständlich nur in der Privatwirtschaft Stellen suchten, nun auch den Staat als Arbeitgeber in Erwägung ziehen können.

Wettbewerb ist für solche Sonntagsliberale nur so lange in Ordnung, als sie sicher sein können, dass er ihnen auch noch montags Vorteile bringen wird.

Das Klischee der privilegierten, leistungsfernen Verwaltung, die man folgenlos zusammenstraffen könnte, möchte ich mit vier Einschätzungen korrigieren: erstens einer persönlich anekdotischen, zweitens derjenigen eines ehemaligen Bundeskanzlers, drittens mit einem Blick auf die Leerläufe, die die angeblich so viel effizientere Wirtschaft produziert, und viertens mit einem internationalen Vergleich der Effizienz von Verwaltungen.

Erstens: Meine persönlichen Erfahrungen mit der Bundesverwaltung sind in der Summe positiv. Es gibt sehr viele kompetente, loyale und engagierte Menschen, die die Mitglieder des Parlaments unterstützen und in den Kommissionssitzungen sachkundig Auskunft geben. Und ich könnte definitiv nicht behaupten, dass Mitarbeiterinnen der Verwaltung weniger engagiert und kompetent wären als solche in der Wirtschaft. Wer als Parlamentarier behauptet, die Verwaltung mache Politik und habe zu viel Macht, sollte eher darüber nachdenken, was er selbst falsch macht, wenn er sich von der Verwaltung beeinflussen lässt in seinen Entscheiden. Das gilt noch stärker für Mitglieder des Bundesrats.

Zweitens: Der ehemalige Bundeskanzler Walter Thurnherr schreibt in seinem Buch «Wie der Bundesrat die Schweiz regiert»: «Zu den wiederkehrenden Stereotypen in Bundesbern gehört der undifferenzierte und abschätzigste Kommentar gegenüber der Verwaltung. (...) In Wirklichkeit ist die Situation nicht so dramatisch, nicht so eindeutig und auch nicht überall gleich. Im Gegenteil, in der Bundesverwaltung arbeiten viele motivierte, engagierte und kluge Persönlichkeiten mit einem einwandfreien Verständnis, was die Verwaltung tun soll und wo die Grenzen zur Politik zu ziehen sind.»

Drittens: Nicht selten mischen sich in die Kritik an der Verwaltung zumindest implizite Vergleiche zur Privatwirtschaft, die als härter getaktet und darum vermeintlich effizienter wahrgenommen wird. Gabriel Yoran beschreibt in seinem Buch «Die Verkrepelung der Welt» so unterhaltsam wie analytisch präzise ein paar Beispiele des absurden Leerlaufs, der von Unternehmen produziert wird, und wie die Mitarbeiterinnen in solchen Unternehmen sich anpassen (müssen).

«Natürlich haben die meisten Mitarbeitenden keine Alternativen dazu, sich zu arrangieren mit den Strukturen, die ein sinnvolles Arbeiten verunmöglichen», schreibt er. «Wenn das Management nicht aufpasst, sind Organisationen auf einer Flughöhe unterwegs, die weit oberhalb der real erlebten Welt ihrer Kundschaft liegt.» Sprich: Die Welt der Wirtschaft ist der Welt der Verwaltung keineswegs von vornherein überlegen.

Viertens: Die Lausanner Management Schule IMD erstellt jährlich ein Ranking der internationalen Bürokratie. Dort nimmt die Schweiz konstant den Spitzenplatz ein, was die Effizienz des Staats angeht. Dazu gehört selbstverständlich, dass regelmässig geprüft wird, wo man die Effizienz noch weiter steigern oder sparen könnte – so wie das in jeder Organisation normal sein sollte, egal ob staatlich oder privat.

Klar ist: Jede Organisation kann effizienter werden – auch die Verwaltung. Wirklich besser wird sie aber nur dort, wo Kritik auf Erfahrung und Kenntnis beruht, nicht auf Klischees. Die Bundesverwaltung arbeitet besser, als es jene wahrhaben wollen, die ihre eigenen Schwächen hinter ihrem Misstrauen verstecken.