

Chefbeamtentag in Lauterbrunnen vom 8. Februar 2011

Kurzreferat von Ständerat Werner Luginbühl

Sehr geehrte Damen und Herren

Vielen Dank für die Einladung zur heutigen Tagung. Ich finde es sehr lobenswert, dass VW BO den Kontakt mit den Verwaltungskader sucht. Meinerseits bin ich nicht sicher, ob ich einen echten Beitrag leisten kann. Insofern befürchte ich, die Erwartungen der Organisatoren nicht zu erfüllen

Dies vor allem darum, weil ich ausgiebig Gelegenheit hatte, die Verwaltung von beiden Seiten kennen zu lernen. Dies ist denn auch der Grund, warum sich mein früheres schwarz/weiss Bild, eher in ein impressionistisches Gemälde gewandelt hat, in dem mal dunkle, mal helle Stellen hervortreten, satte Farben, aber auch feines Pastell sich abwechseln.

Etwas wichtiges möchte ich vorausschicken. Ich war in meinem Berufsleben in einer Kleinst-KMU tätig, stand 10 Jahre einer Verwaltung vor, die knapp 2000 Mitarbeitende umfasste und arbeite heute in einer, für bernische Verhältnisse, grossen Unternehmung mit fast 4000 Mitarbeiter.

Ich bin überzeugt davon, dass es in ähnlich gelagerter Organisation was Motivation, Engagement und Know-How der Mitarbeitenden betrifft, heute keine wesentlichen Unterschiede mehr gibt zwischen Verwaltung und Privatwirtschaft.

Überrascht war ich hingegen beim Wechsel vor rund 2 Jahren vom Staat in die Privatwirtschaft, wie kompliziert und aufwändig die Organisation einer Unternehmung ist, die hoch kompetitiv ist und sich im Markt gut zu behaupten weiss.

Fairerweise muss ich allerdings auch erwähnen, dass die Versicherungsbranche ein durch die Gesetzgebung streng geregelte Branche ist.

Was die Vereinfachung von Verfahren betrifft habe ich einschlägige Erfahrungen. Während fast 3 Jahren haben verschiedene Arbeitsgruppen unter meiner Gesamtleitung versucht, das Bau- und Planungsverfahren zu vereinfachen.

Dieser Berg hat am Schluss eine Maus geboren. Ich will damit nicht sagen, man hätte darauf verzichten müssen. Nein, einige Punkte wurden verbessert, aber die Erwartungen am Anfang waren deutlich höher als das Ergebnis am Schluss.

Anders ausgedrückt: Die Sache ist fast immer sehr komplex und eine Optimierung ist einfacher gesagt als getan. Das darf uns allerdings nicht daran hindern es immer wieder zu versuchen. Ich bin auch überzeugt, dass das Potential noch nicht ausgeschöpft ist.

Ich werde in den nächsten Minuten etwas aus meinen Erfahrungen und Beobachtungen berichten. Es steht mir nicht zu, Ihnen Ratschläge zu erteilen. Vielleicht ziehen Sie aber aus meinen Bemerkungen doch den einen oder anderen Schluss.

Ein guter Mitarbeiter der Kantonsverwaltung ist einer, der für mich eine Ausnahme macht.

Stimmt dieser Satz? Er kann stimmen, wenn es um Kleinigkeiten geht. Wenn jemand zum Beispiel einen Service bringt, den er nicht bringen müsste. Wenn es jedoch um Bewilligungen geht, ist dieser Satz falsch, ja sogar gefährlich.

Der Bürger erwartet vom Staat, dass Volks- oder Parlamentsentscheide umgesetzt werden. Meine Erfahrung ist es, dass auch ein hartes NEIN akzeptiert wird, wenn man es klar begründen kann. Was nicht akzeptiert wird, nie und nirgendwo ist, wenn nicht alle gleich behandelt werden.

Politiker neigen dazu, auch Beschlüsse zu fassen, bei denen sie ganz froh sind, dass sie sie nicht selber umsetzen müssen.

Manchmal neigen sie auch dazu, den Rückwärtsgang einzulegen, wenn Gegenwind aufkommt. Das geht aber häufig nicht, weil beschlossen ist beschlossen und Gesetz ist Gesetz.

Mitarbeitende der Verwaltung sind häufig auch die Prellböcke für Politikerinnen und Politiker und sie sind gehalten, alle gleich zu behandeln.

Das ist die eine Seite. Es gibt aber auch eine andere. Verwaltungen neigen dazu, den eigenen Handlungsspielraum auszuweiten. Dahinter verbirgt sich individueller Gestaltungsdrang, ein intellektueller Anspruch, der Wunsch nach höherer Einflussnahme und Prestigeinteressen. Diese Bemühungen gehen – sofern erfolgreich umgesetzt – auf Kosten des politischen Auftraggebers.

So tickende Vertreter der Verwaltung treten gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern sowie untergeordneten Verwaltungsebenen manchmal auch besserwisserisch oder mit einer gewissen Überheblichkeit auf.

Der Kanton Bern ist ein grosser vielschichtiger, vielfältiger Kanton mit verschiedenen Kulturen. Drei Punkte scheinen mir in diesem Zusammenhang wichtig.

1. Wer glaubt, alle Berner seien gleich, irrt sich. Wer glaubt, ein Berner Oberländer könne gleich angesprochen werden wie ein Stadtberner oder jemand aus dem Jura Bernois, irrt sich gewaltig. Diese Tatsache sollten sich alle Mitarbeiter der Verwaltung, die Aussenkontakt haben, bewusst sein. Diese Bereiche sollten meiner Meinung nach geschult werden. Wir wissen alle, dass die Art und Weise wie eine Botschaft transportiert wird, häufig wichtiger ist als der Inhalt der Botschaft.
2. Bernische Gesetze gelten für 1 Million Einwohner in völlig unterschiedlichen heterogenen Gebieten. Obwaldnerische für 35'000 Einwohner in einem relativ homogenen ländlichen Raum. Das bedeutet deutlich höhere Anforderungen an die Gesetzgebung.
3. Unsere Kantonsverwaltung ist im Vergleich zu Kleinstkantonen hoch professionell (bsp. RR-Kollegen).

Eine professionelle Verwaltung führt zu einer Segmentierung der Tätigkeiten, sprich zu einer Spezialisierung. Spezialisten haben häufig einen etwas engen Fokus.

Wenn ein Mitarbeiter der Verwaltung in einem kleinen Kanton ein Geschäft selber und alleine beurteilt und die Stellungnahme schreibt, ist das Resultat wahrscheinlich nicht das gleiche, wie wenn ein Abteilungs-Vorsteher im Kanton Bern drei Spezialisten einen Teilbereich beurteilen lässt und die drei Stellungnahmen zu einer einzigen zusammenfügt.

Anders ausgedrückt; in grossen Verwaltungen kommt die Optik des Generalisten häufig zu kurz. Die Gesamtsicht geht manchmal etwas verloren. Spezialisierung führt auch immer zu höherer Perfektion. Das ist manchmal ein Segen und häufiger ein Fluch (bsp. SR Hess).

Wie sieht es bei der Bundesverwaltung aus? Ich kenne die Kantonsverwaltung immer noch deutlich besser als jene des Bundes. Darum dazu nur soviel: Alles ist einfach noch viel grösser und sehr viel spezialisierter.

Einen wichtigen Unterschied gibt es. Im Gegensatz zu den Arbeiten der Kantonsverwaltungen, die unter in Wettbewerb stehenden Teilstaaten schon verglichen werden können, ist dies bei der Bundesverwaltung kaum möglich.

Damit komme ich zum Schluss und Fazit. Dies auch unter dem Aspekt, wie kann der spezifischen Situation einer Region – hier dem Berner Oberland – Rechnung getragen werden, ohne dass das Gleichheits- und Gleichbehandlungsgebot verletzt wird.

1. Die Gesetze sind für alle gleich. Aber wir wissen, dass es meistens Auslegungsspielräume gibt. Der Bürger/die Bürgerin, die Gesuchsteller dürfen davon ausgehen, dass dieser zu ihren Gunsten genutzt wird.
2. Bei der Gesetzgebung ist es wichtig daran zu denken, dass wir in einem grossen und vielfältigen Kanton leben. Eventuell gibt es die Möglichkeit spezifische Gegebenheiten zu berücksichtigen.
3. Es ist von grosser Bedeutung, dass bevor eine Antwort/Entscheidung raus geht, die Gesamtsicht noch einmal auf irgendeine Weise rein kommt.
4. Bei Projekten von einer gewissen Grössenordnung sollte Verwaltungsseitig eine Koordinationsstelle eingesetzt werden.
5. Es ist wichtig, dass man versucht, sich in die spezifische Situation der Gesuchsteller hineinzudenken. Bsp. wenn ein Vertreter der Verwaltung aus dem Raum Bern (VE ca. 60'000.-) eine gute Idee aus dem Oberhasli (VE 38'000.-) bodigt, nachdem man den Oberhaslern jahrelang gepredigt hatte, sie sollen endlich etwas innovativer sein. In einem solchen Fall muss man sich bewusst sein wie das wirkt.
6. Und wenn alles nichts nützt und ein NEIN unumgänglich ist, ist es wichtig WIE die Botschaft vermittelt wird. Wie erwähnt ist dies manchmal ebenso wichtig, wie der Inhalt der Botschaft.

Ich danke Ihnen.